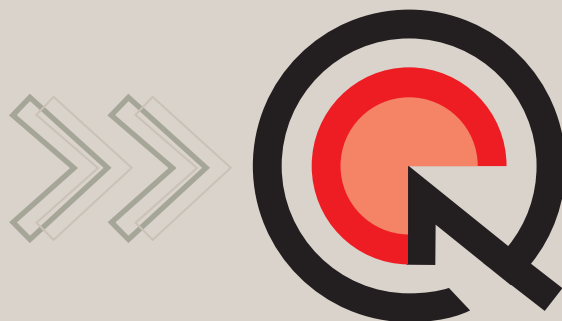


# MANUAL DE MEJORA

DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL

2 0 0 3







El “Manual de Mejora de la Gestión Pública Local” describe el camino a seguir y las metodologías a usar, para facilitar la aplicación del programa del equipo de gobierno en todos sus aspectos y, fundamentalmente, en aquellos que tienen impacto directo en la ciudadanía, a través de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad en los ayuntamientos, especialmente los referentes a la calidad en la toma de decisiones de los altos cargos de la Administración, que permitan el control estratégico de aquellos aspectos de la dirección no delegables.

Este Manual utiliza la descripción amena y pedagógica, fomentadora de la reflexión individual y grupal, indicando el camino técnico a seguir, independiente de las ideologías, haciendo un énfasis especial en los aspectos prácticos ilustrados con ejemplos y experiencias reales. De esta manera, se desea tangibilizar la aplicación posible e inmediata de los conceptos que se presentan, favoreciendo este “paso a la acción” en los ayuntamientos de Andalucía, de una concepción de los mismos como entes “normativos”, a la concepción de los consistorios como verdaderos “gestores” de los recursos con los que cuentan, dinamizando sus municipios y trabajando para mejorar continuamente la prestación de los servicios.

La Dirección General de Administración Local presenta este documento de guía útil para los ayuntamientos, encaminado a la mejora de los procesos de producción y prestación de los servicios locales que, a su vez, pretende sensibilizar sobre la conveniencia de aplicar métodos y herramientas de calidad en su gestión habitual, impulsando así su proceso de modernización.

**Alfonso Yerga Cobos**  
**DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN LOCAL**

## **MANUAL DE MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL**

### **Edición:**

Dirección General de Administración Local  
Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía

Dirección del Proyecto: Adela Ruiz Méndez

### **Asistencia técnica:**

TEA-CEGOS, S.A.  
Dirección del Proyecto: José Vicente Rodríguez Rubio  
Coordinación del Proyecto: Carles Cantó

### **Secretaría:**

Isabel López-Fando Amián  
Lourdes Sánchez Sánchez

**Diseño:** Artefacto

**Impresión:** Imprenta Ruiz Melgarejo

**I.S.B.N.:** 84-88382-31-6

**D.L.:**





## ▶▶ INTRODUCCIÓN

*“Es fácil seguir el camino marcado.  
Pero sólo creando tu propio camino acabarás dejando huella”.*

**E**l objetivo de este Manual es la descripción amena y pedagógica, a la par que fomentadora de la reflexión individual y grupal, del camino técnico a seguir, independiente de las ideologías y de las metodologías a utilizar para facilitar la aplicación de los programas de gobierno en los ayuntamientos andaluces, en la globalidad de sus aspectos y, fundamentalmente, en aquellos que tienen un mayor impacto en la ciudadanía (ya sea física o jurídica, es decir, personas y empresas), a través de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en la Administración Local.

En definitiva es, un Manual que pretende colaborar en el proceso de mejora de la gestión pública local.

El **público objetivo** del Manual, básicamente, está conformado por los equipos de gobierno y funcionariado/personal de carácter directivo de los ayuntamientos andaluces. De manera preferente, el Manual está orientado y conceptualizado para municipios medianos y mediano-grandes de Andalucía, aunque los conceptos y reflexiones vertidos en el mismo son absolutamente válidos tanto para municipios pequeños como para grandes ciudades.

Para la elaboración del Manual, se ha utilizado la **Metodología** que se esboza a continuación:

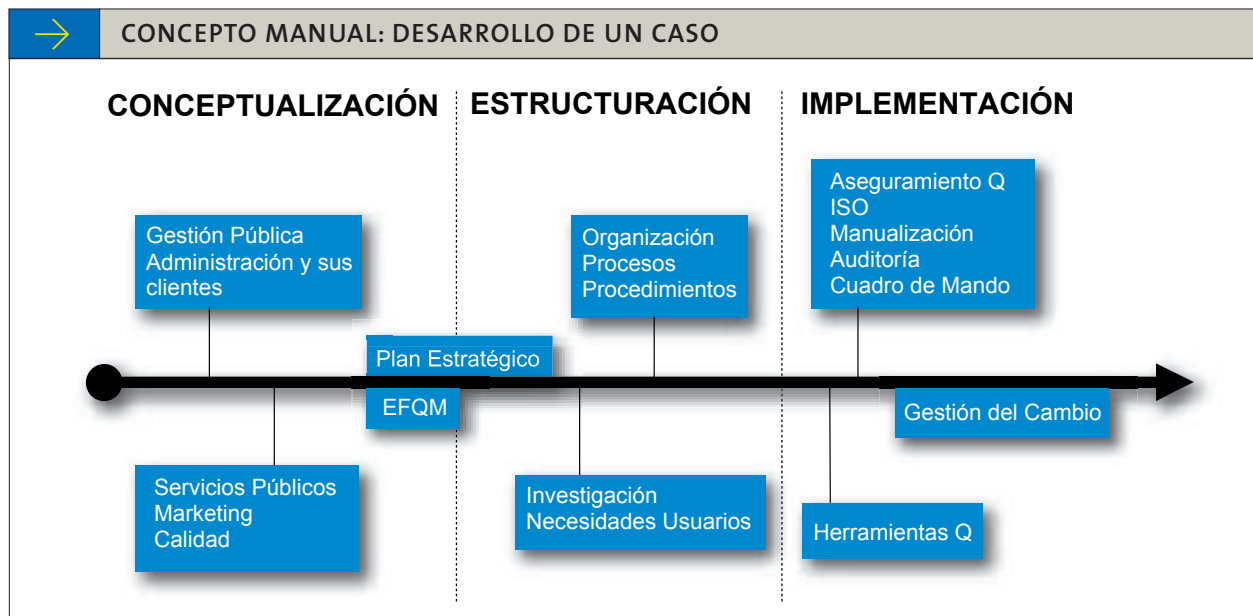
- ▶ Reuniones de trabajo con miembros de la Dirección General de Administración Local, de la Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía.
- ▶ Entrevistas en profundidad con diversos expertos en Administración Local, a quienes se agradece especialmente su colaboración:
  - D. Juan Antonio Varona, Diputación de Almería.
  - D. Antonio Subiró y Salvador González, Ayuntamiento de Vélez-Málaga.
  - D<sup>a</sup>. Miriam Valdés, Ayuntamiento de Ubrique.
  - D. Federico Castillo, Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI).
  - D. Adolfo Neira, Mancomunidad del Área Intermunicipal de Vigo.
  - D. Enric Giner, Gerente del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat.
- ▶ Encuesta estructurada a través de la página web de la Consejería de Gobernación dirigida a todos los ayuntamientos de Andalucía.
- ▶ Consulta a bibliografía ya existente sobre el tema, tanto en Andalucía, como en el resto de España y en otros países.
- ▶ Traslación de resultados y conclusiones del trabajo que se ha desarrollado en el Ayuntamiento de Estepa como experiencia piloto en el rediseño de los procedimientos de los servicios municipales. Este proyecto ha sido también dirigido por la Dirección General de Administración Local, de la Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía.

Para alcanzar los objetivos que persigue el Manual, se ha optado por utilizar un esquema de documento que se caracteriza por encardinarse a través de un hilo conductor único a lo largo del mismo, instrumentalizado en un **caso lineal figurativo** y que se articula entorno a la mejora de la gestión pública en un ayuntamiento de Andalucía. El caso lineal introduce la figura del/la Alcalde/sa de ese municipio (“Urbana”), que tiene como misión, después de unos acontecimientos determinados, **recrear el ayuntamiento partiendo de cero** (excepto el marco legal vigente).

Y para ello va consultando a diversos profesionales y se deja aconsejar sobre la mejor manera de conceptualizar, estructurar e implementar la actuación del “Ayuntamiento de Urbania”. El Manual sigue el desarrollo del caso lineal y se estructura en los siguientes Módulos:

- ▶ Gestión Pública: la Administración y sus beneficiarios
- ▶ Marketing y Calidad de los servicios públicos
- ▶ Estrategia en la Administración Local
- ▶ Implantación del Modelo EFQM
- ▶ Investigando las necesidades de los beneficiarios
- ▶ Organización del ayuntamiento: procesos y procedimientos de los servicios públicos
- ▶ Herramientas de Mejora Continua
- ▶ El Sistema de Aseguramiento de la Calidad
- ▶ Gestión del Cambio

A continuación se muestra el esquema del caso lineal del Manual, identificándose los Módulos constitutivos del mismo:



Cada Módulo, a su vez, está compuesto por los siguientes componentes:

- ▶ Frase inicial: invita a la reflexión, como introducción al Módulo.
- ▶ Introducción: se presenta el Módulo y sus objetivos.
- ▶ Desarrollo: cuerpo teórico del Módulo, en el que se desarrollan los conceptos, combinando los textos con gráficos y esquemas ilustrativos y sintetizadores.
- ▶ Síntesis: Corolario-resumen del Módulo.
- ▶ Experiencias reales: en algunos Módulos se presentan casos y experiencias desarrollados en Administraciones, tanto españolas como de otros países.
- ▶ Ideas fuerza: se destacan los principales conceptos del Módulo.
- ▶ Presentación de ejercicios (con un destacado carácter autoevaluativo y participativo).
- ▶ Anexos, que contienen:
  - > Soluciones a los ejercicios planteados.
  - > Glosario de términos.
  - > Bibliografía de referencia sobre la temática del Manual.









## ▶▶ INTRODUCCIÓN

**m**e llamo J., que puede ser Juan, Judit, José, Juana, Javier, Jennifer... Esto no importa. Lo que realmente importa es que soy Alcalde/sa de Urbania y que me debo a la ciudadanía del municipio (y, obviamente, también a mis electores). Trabajo en pos y defensa de los intereses de la ciudadanía de Urbania, un municipio andaluz de unos 15.000 habitantes, con un aceptable desarrollo socio-económico y que se encuentra en una localización geográfica estratégica en cuanto a las comunicaciones terrestres andaluzas.

*El desarrollo económico de Urbania está liderado por la industria ligera relacionada con los alimentos y las bebidas, acompañada de manera adecuada por algo de agricultura (cada vez más “ecológica”) y un cierto desarrollo turístico, puesto que el municipio se encuentra a escasos 10 kilómetros de la costa, una zona preciosa (¿qué Alcalde no considera su pueblo o ciudad como “precioso” y “bonito”?) con muchas posibilidades de desarrollo (sostenible, obviamente). En Urbania tiene una sede la Universidad de la capital de provincia, así como está localizado el Hospital de la comarca. Nuestro equipo de fútbol milita en la Tercera División (esperamos jugar algún día una eliminatoria de la Copa del Rey contra alguno de los equipos grandes) y también tenemos un equipo de voleibol femenino que es la envidia de media Andalucía puesto que, sin apenas presupuesto, milita en la Segunda División y, hasta el momento, su papel es mucho más que digno. En Urbania también nació uno de los actuales cantaores flamencos más laureados, incluso en el ámbito internacional. En definitiva, un típico municipio andaluz, con todas sus virtudes (que son muchas) y sus defectos (que, bueno, seamos sinceros, también tenemos algunos).*

*Hace un mes hubieron elecciones municipales y el grupo que lidero las ganó. Al ir como “independiente”, mi posición actual me permite plantearme la acción de gobierno del ayuntamiento desde una amplitud de miras. Mi intención es, ante todo, responder a la confianza de la ciudadanía de Urbania en general, aunque, obviamente, sin olvidar a mis electores (a fin de cuentas, ellos me han elegido Alcalde).*

*Ante esta situación, deseo fervientemente realizar una eficiente labor de gobierno, en beneficio de todos (aunque ya soy consciente que, haga lo que haga, siempre habrá personas que no valorarán nuestra labor de forma positiva). Esto significa, creo entender, gestionar de manera “profesional” el ayuntamiento. Pero, sinceramente, nadie me ha formado para gestionar “profesionalmente” un Consistorio. ¿En qué consiste? Un primo mío, que ha estudiado empresariales en una escuela de negocios, me dice que “la gestión es la gestión, sea cual sea el objeto gestionado: una empresa, un ayuntamiento, una ONG, una Asociación, ...”. Yo, que me considero un tipo normal, con estudios medios, algo de experiencia y, eso sí, mucho sentido común, entiendo que puede tener razón pero que, realmente, deben existir diferencias entre gestionar, por ejemplo, una empresa y un ayuntamiento.*

*Así que, con la tranquilidad que me da tener la confianza de la ciudadanía y toda la responsabilidad que ello implica, deseo que la labor de mi equipo de gobierno sea eficiente y muy positiva para el municipio. Para ello puedo actuar de dos maneras. Una, seguir ciertas dinámicas que se dan en el actual ayuntamiento, algunas de las cuales, me consta, no son del agrado de la ciudadanía ni del tejido empresarial y asociativo, por ser consideradas demasiado “administrativamente burocráticas” y estar demasiado alejadas de las necesidades latentes en el pueblo. La alternativa de actuación es la de “empezar de nuevo”, como si tuviéramos que “construir” desde cero el ayuntamiento: sus objetivos, su organización, sus recursos,... Este es un reto*

*importante y, realmente, motivador. Esto sí, respetando el marco normativo actual.*

*He consultado algunas noches con mi almohada (es un decir, porque suelo dormir sin ella) y, finalmente, he decidido “empezar de nuevo”. Urbania se lo merece. Aplicaremos mucho sentido común y unas dosis de metodología. Eso es. A veces, uno no puede ver la totalidad del bosque porque se fija sólo en los árboles. Es necesario hacer un alto en el camino y reflexionar. Pero no reflexionar por reflexionar. Debe reflexionarse desde la voluntad de la acción, de implementar lo que decidamos.*

*Para ello es necesario que sepamos de qué hablamos y que apliquemos ciertas metodologías e instrumentos de planificación. Pero, posteriormente, sólo tendremos éxito y habremos obrado adecuadamente si logramos implementar de manera eficiente los planes de actuación y las acciones concretas. Y esto es labor del equipo de gobierno (empezando por mí) y de toda la ciudadanía. Para ello deberemos cambiar “el chip”, desechando algunos “tics” y malas costumbres a las cuales estamos habituados y, por el contrario, hacer un esfuerzo (toda mejora conlleva un esfuerzo previo) por “abrir nuestras mentes” a nuevas soluciones, nuevos enfoques o, simplemente, aplicar el sentido común (que de eso los andaluces tenemos mucho) sin “conformismos” ni “comodidades conceptuales”, al mismo tiempo que deberemos huir del “se hace así porque siempre se ha hecho así” y del “no es mi responsabilidad”. En definitiva, nos espera un arduo trabajo por delante, pero, al mismo tiempo, se presenta un reto apasionante: Urbania se lo merece, Andalucía se lo merece, mi equipo de gobierno se lo merece y, además, aprenderé y me desarrollaré profesional y personalmente. ¿Qué puedo pedir más?. Pues, adelante con este “viaje hacia la excelencia en la gestión pública local”.*

*Para este viaje, que me apasiona (y espero y deseo que al resto de Alcaldes, Concejales y personal directivo de los ayuntamientos andaluces también), he decidido pedir consejos a una serie de amigos, conocidos y consultores, para que me aporten su visión del conjunto, así como objetividad, metodologías y me permitan reflexionar sobre los distintos ámbitos de actuación de un ayuntamiento, aunque centrado principalmente en la gestión de la calidad.*

*En definitiva, empezamos este reto profesional. ¿Me acompañáis, estimados/as Alcaldes/esas y Concejales/as?*

## ▶▶ LA ADMINISTRACIÓN LOCAL Y SU MODERNIZACIÓN

**a** *ntes de entrar en el Ayuntamiento de Urbania y analizar cómo podemos mejorar, he de refrescar algunos conceptos que, por los hábitos diarios y cotidianos, a veces seguro que los tenemos oxidados.*

*Un primo mío, Vicente, es catedrático en la Universidad de la capital de provincia y, aprovechando una cena con su mujer Isabel y su hija Mayte, me da un breve repaso sobre algunos aspectos de interés e importancia sobre la Administración Local, centrado en el aspecto normativo de la misma:*

→ “El ordenamiento jurídico-constitucional prevé como finalidad de la Administración Pública la de servir a los intereses generales de la sociedad, actuando para ello de acuerdo con unos principios propios de un Estado social y democrático de Derecho. En las últimas décadas, el Estado y, en general, cualquier Administración, entre ellas la Local, se ha erigido en uno de los principales suministradores de bienes y servicios al conjunto de la ciudadanía, por lo que su actividad constituye un elemento decisivo en el establecimiento de las condiciones necesarias para el incremento de la calidad y la competitividad nacional, autonómica o municipal.



La reforma y modernización de la Administración Pública, constituye un proceso dinámico y de continua adaptación, en sus formas organizativas y funcionales, a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas de su entorno. En este sentido, la Administración Local no puede permanecer ajena a la introducción en sus organizaciones de la cultura y las técnicas de gestión de la calidad, responsabilizándose, así, de la calidad global de los servicios, cuyos costes directos y los derivados de la ausencia de calidad en su prestación repercuten sobre la ciudadanía, como destinataria, que contribuye al mantenimiento de los mismos a través de los tributos.

Cada ciudadano/a tiene derecho a conocer cómo se utilizan los recursos a los que contribuye, debiendo responder la Administración con un esfuerzo informativo y un ejercicio de transparencia para que conozca cabalmente cuáles son las prestaciones que puede demandar, así como en qué términos, con qué requisitos, con qué extensión y en qué condiciones o formas se le ofrecen.

Dentro de las Administraciones, la Local ocupa un lugar más importante en términos cualitativos que en términos cuantitativos y de datos estadísticos y económicos.

Según datos de la Administración Central española, la Administración Local supone aproximadamente un 13% del gasto público sin carga financiera entre los diferentes niveles de Administración (Estatad, Autónoma y Local) y un 21% del personal al servicio de las Administraciones Públicas en España. Así pues, esto indica que se trata de una Administración “cercana” a la ciudadanía, con un elevado índice de atención a la misma pero, también, puede analizarse desde el punto de vista del excesivo personal de la Administración Local en contraste con los recursos de gasto que gestiona.

Esta importancia y “cercanía” de la Administración Local se refleja en diversos estudios realizados. Por ejemplo, en el estudio “Actitudes y experiencias respecto al sector público” elaborado por el “Centro de Investigaciones sobre la Realidad Social” en 1993, se mostraban los siguientes resultados:

<b>Comparación de las distintas Administraciones Públicas -Resultados en %-</b>	<b>Estatad</b>	<b>Auto- nómica</b>	<b>Local</b>	<b>Las tres</b>	<b>Nin- guna</b>	<b>NS/NC</b>
¿De cuál podría usted prescindir más fácilmente?	18	14	10	8	30	20
¿Cuál funciona mejor?	10	19	18	11	15	26
¿Cuál tiene personal mejor preparado?	19	12	7	21	7	34
¿Cuál trata mejor a la ciudadanía?	5	13	28	18	10	25

<b>Nº de ocasiones en las que la ciudadanía ha acudido a su ayuntamiento, Comunidad Autónoma o Administración Central del Estado -Resultados en %-</b>	<b>Estatad</b>	<b>Autonómica</b>	<b>Local</b>
Nunca	24	75	70
Sólo una vez	9	6	6
Más de una vez y menos de diez	53	16	19
Muchas veces	14	3	4

**C**omo veis, mis compañeros/as, la Local es la Administración más cercana a la ciudadanía, pero también la que dispone de un personal menos preparado para dar cumplida y adecuada respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

*Mi primo Vicente, que tiene “labia” para rato, prosigue con su marco conceptual de la Administración Local:*

→ “Las Administraciones Públicas constituyen las herramientas de las que se dotan los Estados modernos para garantizar los derechos fundamentales de la ciudadanía, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar. Actúan, pues, como interfase entre el poder político y el mundo económico y entre aquél y la sociedad civil y, por ello, se ven afectadas por los cambios, reorientaciones o evoluciones que se producen en cualquiera de los extremos de esas relaciones.

La atención al ciudadano/a, individualmente considerado, debe hacerse compatible con la atención a la ciudadanía, entendida como esa entidad colectiva que se encarna en la propia sociedad. Corresponde a las Administraciones Públicas –en tanto que instrumentos para la implementación de políticas- cohesionar los legítimos derechos individuales con los intereses generales que no queden atendidos por efecto de la agregación de aquellos. La ciudadanía financia el funcionamiento de las Administraciones Públicas a través de sus impuestos. En tal sentido, su relación con éstas es de exigencia de un uso eficiente de los fondos públicos y de prestación de servicios en las mejores condiciones de calidad a los menores costes.

Del total de ciudadanos/as, hay algunos que presentan una relación o vinculación más directa con la Administración. Son aquellos que bien son usuarios directos de sus servicios, o que precisan de un determinado acto administrativo para el desarrollo de su vida personal o profesional, o bien se trata de ciudadanos/as que pueden verse concernidos por el mero funcionamiento de sus servicios. Hay, pues, personas en las que se puede comprobar más claramente la aplicación de la relación ciudadanía-cliente (o beneficiario), dado que se benefician de los servicios ofrecidos por la Administración. Incluso en aquellos ciudadanos/as que se ven obligados a su pesar a depender de la Administración, también éstos esperan un adecuado funcionamiento de los servicios públicos y la toma en consideración de sus circunstancias personales.

El marco constitucional actual determina para la Administración Pública una doble exigencia de legitimidad: formal, que se deriva del ajuste de su comportamiento al sistema de valores existente sobre cómo debe ser la actuación administrativa en un Estado Social y Democrático de Derecho y material o por rendimientos, en la que la Administración viene obligada a justificar su papel de instrumento al servicio de la sociedad produciendo políticas, bienes y servicios públicos que sean socialmente valorados.

De este modo, en el Estado social y democrático de Derecho en el que nos situamos, las Administraciones Públicas se configuran como organizaciones que gestionan los intereses colectivos y que deben actuar de acuerdo a tres principios básicos:

- ▶ **Legalidad:** en tanto que la propia definición del derecho del cauce que tiene que seguir la actuación administrativa es la garantía de la salvaguardia de los derechos e intereses legítimos de la ciudadanía.
- ▶ **Eficiencia:** toda vez que la ciudadanía de las sociedades desarrolladas no pide a la Administración sólo protección o seguridad, sino también productos y servicios de calidad, al

**LOS AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA DEBEN APOSTAR POR UNAS ORGANIZACIONES MÁS “GESTORAS” QUE “NORMATIVAS”.**



mínimo coste posible. Así, la ciudadanía se ha convertido, realmente, en “cliente” y protagonista de la gestión de los intereses que le afectan.

- ▶ **Servicio:** porque lo que justifica la existencia de la Administración es el ser una organización que gestiona los servicios colectivos que en cada momento le encomienda la sociedad a la que sirve.

**E**n definitiva, primo Vicente, podríamos establecer como primera reflexión colectiva en cuanto al papel de los ayuntamientos:

- ▶ Los ayuntamientos ocupan una posición vertebradora en Andalucía.
- ▶ Los ayuntamientos andaluces deben pasar de ser “normativos” a ser “gestores”.
- ▶ Los ayuntamientos deben gestionar los recursos de manera eficiente.
- ▶ Los ayuntamientos deben enfocar sus actuaciones hacia los “beneficiarios”, contemplando los procesos burocráticos como lo que son, procesos que permiten actuar con un cierto orden, pero nunca constituyen el fin de los ayuntamientos.

*Mi primo Vicente me continua comentando un último tipo normativo a este preámbulo:*

- “Todo lo que te he comentado, puede también resumirse en el **Artículo 5 párrafo 1 del Título Preliminar del Real Decreto 2568/1986 de 28 de noviembre** (que fue parcialmente actualizado en 1999), que presenta el **Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Corporaciones Locales**:

*Las entidades locales sirven con objetividad los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.*

Fíjate, primo J., es la propia norma la que establece los criterios de gestión de las entidades locales. Y aparece un concepto que tiene una gran importancia en los ayuntamientos: la coordinación”

**E**fectivamente, mi primo Vicente tiene razón. La coordinación, es un tema de gran importancia y, a la vez, de difícil consecución. Pero de esto ya hablaremos más adelante. De momento, ahora nos centraremos en otros aspectos generales de los ayuntamientos como, por ejemplo, podríamos repasar la tipología de servicios que prestan.

*Mi primo Joaquín, el que ha estudiado empresariales en una escuela de negocios, me regaló un libro sobre gestión, calidad y marketing en la Administración Pública, en el que aparece un esquema muy interesante que invita a la reflexión en cuanto a los servicios que prestan las entidades locales.*

- “Primo J., en la página 23 aparece una clasificación de los servicios que presta la Administración Pública que ayuda y facilita el análisis de lo que hacen realmente los ayuntamientos en cuanto a servicios. Sin querer ni desear teorizar ni “marear la perdiz”, con esquemas conceptuales de carácter “filosófico”, entiendo que te puede ser de utilidad para el proyecto del “nuevo” Ayuntamiento de Urbana, que lo repases y lo comentes con tu equipo de gobierno.

Los servicios de la Administración Pública pueden ser de cuatro tipos:



- **Servicios Reglamentarios:** los que ordenan, condicionan y regulan de modo coactivo la actividad del público hacia la Administración, o viceversa. Pueden ser de pago o no. Por ejemplo, los servicios de información, atención a la ciudadanía, aspectos tributarios, ...
- **Servicios Comunitarios:** con utilidades colectivas derivadas de las infraestructuras y de los servicios especiales (interior, exterior, militar, ...) que cumplen fines esenciales de la Administración. Por ejemplo, la educación.
- **Servicios de Prestación:** final y directa a la ciudadanía. Por ejemplo, la oficina de turismo (en el caso de que sea de titularidad pública), la biblioteca municipal, ....
- **Servicios de Fomento:** que referencian e impulsan la actividad social. Por ejemplo, las unidades de desarrollo económico, de formación, ....

Estos servicios dan respuesta a unas necesidades concretas que expone la demanda, la cual puede ser, a su vez, clasificada en cuatro tipologías:

- ▶ **Demanda individual:** el usuario tiene la posibilidad individual de acceder o usar el servicio (por ejemplo: certificaciones, visitas médicas, concesiones, ...).
- ▶ **Demanda colectiva:** la colectividad en forma indistinta recibe el resultado del servicio (por ejemplo: policía, protección ambiental, tráfico, ...).
- ▶ **Demanda socialmente organizada:** representantes organizados o seleccionados usan el servicio y las oportunidades derivadas del mismo (por ejemplo: promoción comercial, campañas de productos típicos, ferias de negocios, créditos industriales, ...).
- ▶ **Demanda mixta:** la colectividad presta servicios para grupos de población que usan el servicio de modo individual (por ejemplo: universidad a distancia, transporte escolar en el ámbito rural, ...). Es propia de las políticas de compensación territorial o social.

Otro componente que hay que tener muy en cuenta a la hora de clasificar los servicios es el *desarrollo territorial*. Es decir, hay municipios más extensos que otros y algunos servicios deben “multiplicarse” para estar más cerca de los “beneficiarios”. Ante esta problemática, puede actuar-se de tres formas distintas:

- ▶ **Estrategia repetitiva:** en cada una de las localizaciones (pongamos por caso un centro de atención, una oficina de desarrollo económico o una biblioteca), la oferta de servicios y la servucción se repiten de manera idéntica. Esta opción es difícil de llevarse a la práctica en algunos casos, toda vez que los servicios se prestan con una componente humana muy importante y es probable que el servicio no se preste de la misma forma, surgiendo heterogeneidades y conllevando disfuncionalidades en la percepción global del servicio del ayuntamiento.



- ▶ **Estrategia independiente:** en cada localización, la oferta de servicios o la manera de prestarlos difiere. En este caso, una persona puede ser atendida o encontrar unos servicios en una parte del municipio diferente a la que encuentra otra persona en otro distrito o barrio.
- ▶ **Estrategia adaptativa:** partiendo de unos mínimos de servicios y forma de prestar el servicio (servucción), cada localización adapta su oferta de servicios a las características de la propia localización (espacio disponible, localización geográfica del emplazamiento, ...) y del público objetivo más cercano (nivel socio-económico-cultural, entorno social o entorno industrial, ...). En este caso, los servicios mínimos que se establezcan son prestados de manera homogénea y, a partir de ahí, se desarrollan diversos servicios o formas de prestarlos.

Así pues, primo J. y tal como dice nuestro amigo común Pablo, “la solución no se encuentra en un espacio discreto dicotómico, sino en un espacio continuo” o, hablando en lenguaje más sencillo, “la solución no es única, sino que depende de las circunstancias”. No obstante, lo importante es poder analizar, de manera coherente, global y sistemática, los servicios que normalmente presta un ayuntamiento, como puede ser el de Urbania. Y ya hemos visto en el libro que el equipo de gobierno debe reflexionar sobre:

- ▶ **Tipología de servicio de que se trata**
- ▶ **Tipología de la demanda a la cual se dirige el servicio**
- ▶ **Localización territorial de estos servicios”**



*inceramente, amigos, mi primo Joaquín también tiene razón. Aunque ya profundizaremos algo más en servicios más tarde, la función de un ayuntamiento es gestionar de manera eficiente unos servicios para el interés común y público. Y, teniendo como base de referencia el acervo normativo existente, debe conocer y analizar cada uno de estos servicios que presta. De esta manera, no sólo haremos un listado de servicios de un ayuntamiento, sino que avanzaremos un peldaño más y, al definirlos, tendremos bien claro su finalidad, su demanda y el impacto o influencia de la temática de la localización territorial. Y todo desde una sistemática coherente. Por cierto, ya que hemos citado el tema de los servicios de un ayuntamiento, a continuación expongo, para que lo tratéis en vuestras reuniones de equipo de gobierno, una relación de servicios municipales y personales que un ayuntamiento del tamaño de Urbania podría prestar:*

### Servicios municipales:

<i>Pavimentación</i>	<i>Señalización</i>	<i>Oficina de Turismo</i>
<i>Mobiliario urbano.</i>	<i>Alumbrado público</i>	<i>Tributos y recaudación</i>
<i>Jardinería</i>	<i>Conservación del patrimonio</i>	<i>Festejos</i>
<i>Servicio de Agua y alcantarillado</i>	<i>Policía Local</i>	<i>Urbanismo (planificación, licencias, ...)</i>
<i>Limpieza.</i>	<i>Cementerio</i>	<i>Vivienda y suelo</i>
<i>Recogida de basuras</i>	<i>Medio-ambiente</i>	<i>Información a la ciudadanía</i>

### Servicios personales:

<i>Servicios Sociales</i>	<i>Educación</i>
<i>Mujer</i>	<i>Cultura</i>
<i>Deportes</i>	<i>Juventud</i>
<i>Desarrollo Económico</i>	<i>Formación</i>

**LOS AYUNTAMIENTOS DE ANDALUCÍA DEBEN APOSTAR POR UNAS ORGANIZACIONES MÁS “GESTORAS” QUE “NORMATIVAS”.**



Quizás me haya olvidado alguno, o haya algún servicio que, realmente, no es relevante. ¿Cómo lo veis?

## ▶▶ LA VISIÓN, LA MISIÓN Y LA CULTURA CORPORATIVA

**b**ueno, pues hemos avanzado algo. Hemos refrescado la memoria sobre algunos parámetros por los que debe guiarse la acción de gobierno en un ayuntamiento y hemos esbozado algo sobre el tema de los servicios que prestan las entidades locales. Pero, seguro que falta un “enlace” en todos estos conceptos. Sí, ya sé que los ayuntamientos debemos servir a la ciudadanía, con una gestión eficiente, coordinada,... Pero seguro que esta idea se conceptualiza de alguna forma. Para ello he telefoneado a Pablo, el amigo común con mi primo Joaquín, que trabaja en la Diputación de una de las provincias de Andalucía.

→ “Efectivamente, Alcalde J., todo ayuntamiento es, ante todo, una **organización** y como tal debe funcionar. Y toda organización se define por su Visión, su Misión y su Cultura.

Ya te han comentado tus primos Vicente y Joaquín, aunque sea de forma indirecta, cuál es la **Misión** de los ayuntamientos: servir a los intereses comunes de manera eficiente, con coordinación y en el marco que establece la legalidad existente. Pero, antes, cualquier ayuntamiento debe definir su Visión. En caso contrario, todos los ayuntamientos actuarían de la misma forma. Es decir, la **Visión** de un ayuntamiento puede ser la de convertirse en el municipio que lidere el desarrollo turístico de la provincia; otro, que lidere la agricultura ecológica en Andalucía; otro, que sea el epicentro de la investigación farmacéutica en la región; otro, que toda su ciudadanía tenga un empleo digno y adecuadamente remunerado; otro, que sirva de “puerta” de entrada logística a la región por tener un puerto comercial, ... Esta Visión puede ser única (de un solo concepto), o estar formada por varios elementos. Lo importante es que el equipo de gobierno determine, de manera indudable, cuáles son los elementos que configuran su Visión del municipio y del ayuntamiento.

Encardinada en esta Visión, se articula la Misión que, normalmente, girará en las entidades locales entorno a los conceptos de servicio, interés colectivo, legalidad, eficacia, eficiencia, ...

Y, como tercer elemento a tener en cuenta, después de definir lo que deseáramos ser (Visión) y con qué parámetros nos movemos (Misión), es necesario establecer el modo conceptual de hacerlo. Es decir, cada ayuntamiento tiene un modo de actuar, unas costumbres y unos hábitos. Esto es la **Cultura**: el conjunto de valores, saberes, tradiciones y hábitos de un colectivo, de una organización, según lo define el consultor francés Jean Brillman.

Una organización es un conjunto de personas en la cual el comportamiento de las mismas es la clave para calibrar el grado de efectividad de las actuaciones. La mayor parte de estos comportamientos son consecuencia de la cultura. Las personas influyen en gran manera en la determinación y fijación de la cultura de la organización. Si se trata de un ayuntamiento pequeño, la “personalidad” del equipo de gobierno y, especialmente la del Alcalde, influirá de manera muy determinante en la configuración de la cultura corporativa del ayuntamiento. En un municipio grande, la propia organización “tiene vida y personalidad propia” y los cambios de dirigentes afectan menos a nivel de cultura corporativa.

**TODO AYUNTAMIENTO ES, ANTE TODO, UNA ORGANIZACIÓN Y COMO TAL DEBE FUNCIONAR.**



En consecuencia, si deseas que mejore el Ayuntamiento de Urbania en términos de eficiencia, resultados,...., Alcalde J., debes conocer el estado de la cuestión en cuanto a cultura corporativa y determinar cuál es la Cultura (“la identidad, la personalidad”) que deseas para el Consistorio. Sólo si la cultura organizativa se encardina alrededor de los valores de atención a la ciudadanía, servicio, eficiencia, empatía, fiabilidad,...., se podrán llevar a la práctica de forma exitosa las políticas y las acciones que el equipo de gobierno defina.

Una cultura corporativa fuerte, además, contrarresta posibles vaivenes del ayuntamiento, ya sea por causas políticas, sociales,.... En definitiva, cualquier ayuntamiento y Urbania no debe ser una excepción, debe definir su cultura corporativa, su “identidad y personalidad”.

**G** *El amigo Pablo creo que tiene las ideas muy claras. Igual que en una empresa, un ayuntamiento funciona mejor si tiene su propia “identidad y personalidad”, compartida y asimilada por todos sus componentes. De esta forma, trabaja como una unidad en busca de sus objetivos. Pero, ¿cómo se crea una cultura corporativa en un ayuntamiento?. Esta fue la pregunta que le formulé al amigo Pablo en nuestra conversación.*

→ “Alcalde J., modificar la cultura corporativa en un ayuntamiento no es tarea ni fácil ni rápida. Requiere, ante todo, mucha paciencia y perseverancia. Es como las gotas de agua que caen en una roca y que, con el tiempo, la van perforando. Y cuanto más grande sea el ayuntamiento, más tiempo llevará su modificación. Sin embargo, el esfuerzo vale la pena y los resultados son palpables.

Primeramente, es necesario analizar cuál es la cultura corporativa actual y qué características definen la cultura corporativa deseada. Esta tarea, aunque puede hacerse internamente, es mejor que sea ejecutada por alguien externo (un asesor, una consultora,...), puesto que te aporta objetividad y no está “impregnado” de la cultura reinante. Aporta una visión externa y “fría” de la cultura. Pero, a partir de ahí y de haber diseñado los planes de actuación, son los miembros del equipo de gobierno quienes deben ser los verdaderos motores en la fase de implementación. Sin embargo, pueden apoyarse en una serie de aspectos facilitadores:



► **Lenguaje:** en un proceso de cambio de la cultura corporativa, es necesario utilizar algunas palabras nuevas, algunas expresiones novedosas que ejemplifiquen esa modificación. Por ejemplo, eficiencia, gestión, calidad, mejora,....



► **Educación:** el ayuntamiento debe realizar esfuerzos en formar a sus miembros en los nuevos conceptos.

► **Predicciones:** deben diferenciarse las predicciones que crean el cambio (relacionado con el concepto de Visión), los elementos que lo aceleran y los elementos que lo destruyen o dificultan.

- ▶ **Moda:** a veces, es eficiente aprovecharse de ciertas modas para acelerar el cambio de cultura corporativa. Por ejemplo, utilizando algunos conceptos que se encuentran en boga (calidad,...), o haciéndolo coincidir con fechas señaladas (entrada en vigor del Euro, nuevo año, aniversarios de efemérides,...).
- ▶ **Ejemplos y modelos:** el Alcalde y los miembros del equipo de gobierno deben ser verdaderos y constantes ejemplos y modelos del cambio de cultura. A su vez, es necesario identificar personas en el ayuntamiento, líderes de opinión, que también promuevan con su actitud y aptitud esta nueva cultura organizativa.
- ▶ **La normativa interna:** existen aspectos de organización interna del ayuntamiento que pueden ayudar y favorecer la implementación de la nueva cultura corporativa - sistema de reconocimientos, valoración de puestos de trabajo, los indicadores de gestión,... -. Todo debe ir en la misma dirección.
- ▶ **Comunicación:** la comunicación, interna y externa, debe ser constante y centrada en los aspectos clave de la nueva cultura corporativa. Debe aprovecharse cualquier ocasión para incidir en los conceptos constituyentes del cambio”.

**p**ues bien. Pablo nos ha aportado una visión muy interesante de un ayuntamiento, como organización “viviente” y que puede cambiar, siempre que así lo deseen y lo asimilen sus dirigentes.

*Hemos visto hasta ahora un cuadro general del marco normativo, la Visión, la Misión y la Cultura Corporativa de un ayuntamiento, así como una pincelada sobre los servicios que presta el Consistorio. Pero nos falta lo más importante: los beneficiarios.*

## DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DEL DCA MONTANA

### Declaración de Misión del Departamento de Calidad Ambiental de Montana (USA)

La misión del DCA es proteger, mantener y mejorar un entorno limpio y saludable para las generaciones presentes y futuras.

Los referentes del DCA son las normas legales, los valores y las creencias esenciales del DCA. Ellos guían las decisiones tomadas en el DCA, dando a todos los empleados orientación, una filosofía y una base para todo lo que hacen.

#### Cumpliendo la Constitución

Cumplimos, de modo consistente, la Constitución de Montana y los demás estatutos, regulaciones y normas legales aplicables al DCA.

#### Trabajando por un medio ambiente limpio y saludable.

Reconocemos que la mayor parte de las regulaciones y normativas pretenden proteger la salud pública y prevenir daños y enfermedades.

Reconocemos que la ciudadanía de Montana valora la calidad del medio ambiente y la estimulamos a asumir su parte de responsabilidad para proteger esa calidad.



Estimularemos las ideas innovadoras y prácticas, así como las soluciones a largo plazo que sirvan al interés público y minimicen los efectos ambientales de las actuaciones que incidan en el medio.

#### Trabajando con la ciudadanía

Respetamos al público, reconociendo el valor que le da al medio ambiente y el interés que tiene en el trabajo del DCA.

Estimularemos y consideraremos las opiniones e ideas de la ciudadanía en nuestros análisis y procesos de toma de decisión y adoptaremos decisiones que sean claras, comprensibles y accesibles para el público.

#### Incrementando el potencial junto a nuestros empleados

Los empleados del DCA son su más importante valor. Les dotaremos de las competencias necesarias para que puedan aplicar sus juicios profesionales con autonomía. Les proveeremos de un entorno de trabajo seguro, así como del entrenamiento y las herramientas necesarias para alcanzar la misión del DCA.

Estimularemos el trabajo en equipo y la aplicación de los conocimientos y experiencia de nuestros empleados para encontrar soluciones a los retos que se presenten.

De los empleados del DCA esperamos:

- Compromiso con la misión del DCA y con sus principios y disposiciones.
- Orientarse hacia el servicio, asistiendo y ayudando al público y buscando, permanentemente, la manera de mejorar las relaciones con la ciudadanía.
- Centrarse en las soluciones.
- Tomar decisiones diligentemente, manteniendo la objetividad en ellas.
- Actuar con honradez e integridad, esforzándose por la Calidad, por ser innovadores y productivos, así como responsables de sus acciones.
- Aplicar las normas, leyes y regulaciones existentes.

## ▶▶ LOS “BENEFICIARIOS” DE LA ADMINISTRACIÓN



*Quiénes son los “beneficiarios” de la Administración Local?. La primera respuesta que nos surge es: la ciudadanía. Pero, ¿hay más?. Para ampliar sobre el tema me he dirigido a dos expertas en marketing estratégico, Isabel y Raquel, con quienes he podido compartir una taza de café, unos mantecados y un pedacito de panettone (un postre típico de Italia que, realmente, está muy rico).*

→ “Las administraciones y las empresas, como todo ser con “vida”, necesitan de tiempos para la reflexión y la anticipación –y posterior adaptación- al entorno. Así, por ejemplo, cuando una persona padece una mañana de mal de estómago, se pregunta por la causa del mismo (quizás una comida excesivamente pesada la noche anterior). Pero no siempre debe reflexionarse a posteriori. De esta manera, ciertos pájaros, por ejemplo, migran cuando afloran los primeros síntomas de cambio de estación, sin esperar a morir de frío –o de calor-; o los seres humanos buscan guarecerse cuando arrecia la lluvia, sin esperar a que estén totalmente mojados para iniciar un período de reflexión sobre las causas de dicho estado. Consecuentemente, la administración, como cualquier organización, también debe actuar en estos dos sentidos:

- ▶ Por un lado, reflexionar sobre su actuación y las causas que han llevado a determinadas situaciones o resultados.

- ▶ Por el otro, disponer de “antenas” que identifiquen y permitan aflorar con anticipación cambios en el entorno que puedan influir, de manera positiva o negativa, en la propia evolución de la misma.

Las administraciones, como todo organismo “vivo”, poseen una determinada estructura, la cual debe estar diseñada –e implementada- sobre la base de criterios de eficiencia para conseguir unos objetivos determinados. Y dicha estructura debe permitir reflexionar sobre su situación al mismo tiempo que identificar cambios en el entorno y adaptarse a los mismos. Esta estructuración puede realizarse de manera individual y/o apoyándose en otras unidades existentes. Así, las migraciones de las aves suelen realizarse de manera grupal, con el fin de “protegerse” de posibles influencias negativas del entorno; así mismo, colaboran entre ellas con el objetivo de aprovechar “sinergias” y complementariedades (menor resistencia al aire al ir en manada, por ejemplo). Haciendo el paralelismo con el mundo de la administración, las actuaciones de reflexión y anticipación también pueden ser realizadas de manera individual o de manera conjunta con otras organizaciones (en colaboración con otras administraciones, con asociaciones empresariales, de manera mancomunada con otros ayuntamientos,...).

A continuación, estimado Alcalde J. te presentamos un esquema que pretende ofrecer una visión general e integral de todos los macro-elementos que componen un ayuntamiento, desde el punto de vista global de organización empresarial y en el que se identifican los diferentes “Clientes” o “beneficiarios” que tiene un Consistorio:

La génesis de cualquier ayuntamiento está en la sociedad de un determinado territorio geográfico. De manera coyuntural más concreta, la parte de la sociedad que elige a sus representantes, los votantes, constituye el punto inicial de una determinada acción de gobierno en el municipio. El Consistorio puede estar influenciado (no necesariamente desde el punto de vista negativo del término) por los stakeholders (medios de comunicación, grupos de presión, grupos sociales,...; en definitiva, elementos de la sociedad con cierto poder en algunas áreas.), los cuales les pueden condicionar en alguna de sus actuaciones, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo. A su vez, los stakeholders también pueden influir directamente a los gestores de la organización, es decir, al equipo de gobierno.

La sociedad, a través de los votantes, confía en su ayuntamiento en tanto en cuanto éste pueda alcanzar los objetivos que se ha marcado y que normalmente están determinados en el Programa Electoral y el Programa de Gobierno. Y sus actuaciones deben beneficiar a los intereses colectivos, representados por la ciudadanía y el tejido empresarial y asociativo. En realidad, toda la organización debe estar enfocada hacia la ciudadanía y las empresas/asociaciones, razón de ser de cualquier administración. En algunas ocasiones, a estos “beneficiarios” se les puede llegar a denominar “Clientes” (cliente que paga, cliente que vota, cliente que dona dinero, cliente paciente, cliente contribuyente, cliente turista, ...). Y para satisfacer las necesidades del “cliente”, debe contactarse con los miembros integrantes del ayuntamiento (el funcionariado, los recursos humanos,..., en definitiva, el “cliente interno” de la organización, el capital humano del ayuntamiento, uno de los escasos recursos que no pueden ser “copiables”) y, así mismo, con una red de proveedores y colaboradores (Cliente Proveedor: subcontratación de productos y servicios).

La administración, como ya te ha comentado tu amigo Pablo, en su concepción más originaria, evoluciona a partir de la definición y estructuración de su Visión y de su Misión. Por **Visión** se entiende el escenario donde el directivo del ayuntamiento desea ver a su municipio y a su organización. Por su parte, por **Misión** se entiende la dirección que ha tomado la entidad local en un momento determinado y que ejemplifica su significado como organización –instrumentalizado, por ejemplo, en los valores del consistorio y en su propia cultura organizativa-.



En definitiva, el ayuntamiento tiene seis tipologías de clientela: beneficiarios externos (Ciudadanía física o jurídica), cliente interno/capital humano, cliente proveedor, cliente sociedad votante, cliente stakeholder y cliente – otras administraciones, a los que debe satisfacer sus necesidades. Analicemos algo más en profundidad cada uno de ellos:

### **Beneficiarios externos/Clientes externos/Ciudadanía**

Constituye la “razón de ser” de cualquier ayuntamiento. Puede ser una persona física (ciudadano/a, familia, vecindad,...) o una persona jurídica (empresa, asociación,...) Para cada uno de ellos deben analizarse sus preferencias, sus necesidades (explícitas o no), sus prioridades, con el fin de presentar una propuesta de valor que se adecue a las mismas. En este aspecto, las metodologías y técnicas del Customer Experience Management (CEM, un paso evolutivo tras el CRM –Customer Relationship Management) ayudan en gran manera a las organizaciones a establecer una relación más eficiente con los clientes externos.

### **Funcionariado/Capital Humano/Cliente Interno**

Es el principal “cerebro, músculo y brazo” para poder satisfacer las necesidades de los clientes externos de un modo eficiente y que satisfaga, a su vez, las necesidades de la sociedad y de los votantes. Debe considerarse su propia satisfacción de manera primordial y más cuando nos encontramos inmersos en un período caracterizado por una “guerra” por el talento. Así, los ayuntamientos, deben articular sistemas integrales de gestión de sus recursos humanos en base a competencias profesionales para, a partir de ese punto, desarrollar todas sus políticas concretas de capital humano y capital competencial, incluyendo aspectos de gestión del conocimiento. Definitivamente, la Administración Local debe atraer y retener a los mejores profesionales. Sólo de esta manera podrá afrontar sus retos para con la sociedad de un modo eficiente.

### **Cliente Proveedor**

Los ayuntamientos precisan de proveedores para hacer llegar sus actuaciones al cliente externo, con la ayuda y participación de la planificación y gestión que realiza el cliente interno. Esta subcontratación puede ser de productos (material, infraestructuras, equipamiento,...) o de servicios (vigilancia, consultoría, formación,...). Entendiéndose de esta forma el rol que juega el proveedor, la administración precisa enfocar su relación con los proveedores bajo el marco de la filosofía conceptual Win2-Win<sup>1</sup>.

### **Cliente Sociedad votante**

El equipo de gobierno puede ejecutar su programa de actuación gracias a los votantes, parte de la sociedad que le elige para gobernar. Y estas personas deben gestionar una organización que posee unos recursos (económicos, temporales, intelectuales, humanos,...) determinados y que deben generar una cierta rentabilidad (ya sea social, económica, de imagen del municipio,...).

### **Cliente stakeholder**

También identificar las necesidades de los stakeholders (colectivos de la sociedad) quienes, sin intervenir, normalmente, en la gestión directa y operativa del ayuntamiento, sí que influyen en su estrategia y políticas. Estamos hablando de los sindicatos, de grupos defensores del medio-ambiente, de ciertas asociaciones, de los medios de comunicación,... En este sentido, son útiles los análisis del balance social que suelen elaborar ciertas administraciones y en los que se refleja la situación en la que se encuentra la Administración Local en su relación con la “sociedad y su entorno”.

### **Cliente-otras Administraciones**

Finalmente, cualquier Administración Local debe relacionarse, para su propio funcionamiento,

**1** Win2-Win se refiere a un replanteamiento evolutivo conceptual de la filosofía Win-Win, en el sentido de que la ganancia para la organización, al tener que considerar las restantes tipologías de clientes (interno, sociedad votante, stakeholder, externo), debe ser mayor que la ganancia del propio proveedor. Esto no obstante, para construir relaciones profesionales a largo plazo y beneficiosas para ambas partes, la ganancia debe ser mutua.

EL “CLIENTE EXTERNO” (CIUDADANÍA) CONSTITUYE LA “RAZÓN DE SER” DE CUALQUIER AYUNTAMIENTO

con otras administraciones (locales, provinciales, autonómicas, nacionales, europeas,...) y de las relaciones con ellas depende en gran medida el poder conseguir ciertos objetivos, especialmente a nivel presupuestario, de infraestructura y de servicios.

Para satisfacer las necesidades de las distintas tipologías de cliente que se han analizado, el ayuntamiento dispone de unos inputs y de unas funciones que gestionan estos recursos. El esquema que te comentaremos ahora es parecido al modelo de la “Cadena de Valor” del gurú Michael Porter en el cual existen unas actividades primarias que se desarrollan y crean valor gracias a la intervención de unas actividades de soporte (infraestructuras, compras, recursos humanos,...). Estas actividades de soporte, en el modelo que te explicaremos, las denominamos “inputs”.

Los inputs constituyen las “entradas de materia prima” necesaria para que, a través de una serie de funciones, se logre atraer, convencer, satisfacer y fidelizar al cliente externo (el beneficiario externo y principal, la ciudadanía, tanto física como jurídica). Cuatro son los elementos integrantes de la categoría input: estrategia, cliente interno, procesos y material – tecnología.

Las funciones, por su parte, representan “el arte” de combinar los diferentes inputs para que, de manera coordinada, el ayuntamiento pueda atraer, convencer, satisfacer y fidelizar a sus clientes objetivo. Son: servicios del ayuntamiento, marketing-comunicación, alcaldía-dirección y administración-finanzas. Y todo ello encardinado dentro del marco legal y normativo existente”.

**E**n este punto de la conversación, ciertamente, empiezo a estar un poco cansado. Llevo dos horas de atenta escucha, puesto que cada uno de los vocablos tienen una notable importancia y un significado. Tampoco es que descubran “la gallina de los huevos de oro”, pero sí que están plasmando una visión general y global de un ayuntamiento y su “comportamiento”, de una forma completa pero muy entendible. En definitiva, que les he emplazado a desayunar (básicamente, les invitaré a un buen desayuno con pan y jamón –con o sin tomate-, una buena tostada con aceite –andaluz, por supuesto- y un café con leche).

Antes de ir a dormir y tras la media hora de rigor viendo la televisión y la lectura del periódico, le he comentado a mi pareja algunos de los aspectos que me han estado comentando tanto mi primo Vicente como mi primo Joaquín, el amigo Pablo o las consultoras Isabel y Raquel. Al fin y al cabo, también forma parte de la “ciudadanía” y debe interesarle todos estos temas.

Bueno, ya es de día. Y, como siempre, sale el sol (a veces, cuando está nublado, no es que no salga el sol; ¡es que existen nubes que nos tapan su visión!). Es como con los problemas y las soluciones. Éstas siempre se encuentran, nunca desaparecen. Sólo hemos de saber el camino para encontrarlas. Y nada mejor para empezar el día que una de las frases que el “tutor” profesional de Tom Cruise en la oscarizada película “Jerry McGuire” le decía cada día al levantarse: “¡iiiiiiHoy va a ser un gran día!!!!”. Así que, con las “pilas” bien recargadas, me dispongo a continuar mis sesiones de formación particulares.

→ “Buenos día, Alcalde J.. Esperamos y deseamos que hayas pasado una agradable y descansada noche y que no hayas soñado en demasía con algunos de los conceptos que trabajamos ayer.

Pues bien, continuemos. Estábamos en lo de los “inputs” y las funciones; en definitiva, los elementos que componen la conocida “Cadena de Valor”, aunque el esquema que te presentamos profundiza un poco más y define un ayuntamiento de manera más integral. Analicemos cada uno de los componentes del esquema”.



- ▶ **Estrategia:** constituye la “materia gris” de la organización. Marca objetivos operativos, tanto a corto como a medio plazo y diseña las mejores maneras para poder alcanzarlos. ¿En base a qué elementos me diferencio de la competencia? (sí, sí, entre los municipios también competimos. De otra manera, pero competimos, ¿o es que cuando una empresa desea instalarse en una zona no hay municipios que presentan sus propuestas y sus ofertas?, ¿o es que los municipios no compiten para que los turistas pernocten en sus zonas?). ¿Cómo desearía ser posicionado en la mente del beneficiario? ¿Cuál es la mejor forma de satisfacer al cliente externo y, al mismo tiempo, cubrir las expectativas y necesidades del cliente votante, del cliente interno y del cliente stakeholder, toda vez que a veces son contrapuestos? ¿Cómo puedo mejorar la eficiencia de los recursos con los que cuenta el ayuntamiento? ¿Cómo debo anticiparme a los cambios del mercado y del entorno? ¿Qué personas deben integrar el consistorio y cómo deben estar organizadas? ¿Cuál es la mejor manera de evolucionar, el camino en solitario o buscar alianzas, ya sean coyunturales o estructurales?.
- ▶ **Cliente interno:** representa el capital humano del ayuntamiento. Sin cliente interno satisfecho no existe el cliente externo satisfecho (y menos aún en servicios públicos). Constituyen, realmente, el alma del ayuntamiento y el equipo de gobierno debe volcarse en satisfacer sus necesidades de una manera rentable y eficiente para la propia organización. Es decir, debe saber dar pero, también, saber exigir. El capital humano debe ser debidamente seleccionado, formado, remunerado, promovido, motivado, evaluado, aconsejado y fortalecido en su propia autoestima.
- ▶ **Procesos:** constituyen las “guías didácticas” de actuación. En estructuras complejas y donde interactúan diferentes personas o grupos, es necesario establecer determinados procedimientos que, por un lado, reflejan una cultura organizativa propia y, por el otro, facilitan un uso más eficiente de los recursos con los que cuenta el ayuntamiento. Esto, no obstante, no es óbice ni significa que toda actuación en la organización debe estar reglamentada y manualizada. Lo que realmente significa es que se establecen ciertas pautas de comportamiento dentro de la organización y determinadas vías y formas de satisfacer al cliente (en su acepción amplia cuadrimensional). A partir de este punto (y más cuando hablamos de servicios), la capacidad y preparación del capital humano debe lidiar con todas las situaciones que se dan en el día a día de cualquier Administración Local.
- ▶ **Material y tecnología:** representan los “utensilios y herramientas” necesarios para desarrollar el trabajo: infraestructuras, equipamientos, material, hardware, software,... El ayuntamiento debe mantener un proceso de inversión constante con el objetivo de que las herramientas y utensilios no estén obsoletos y que puedan ser de utilidad a los clientes internos para que, teniendo en cuenta los procedimientos o procesos existentes, puedan alcanzarse los objetivos establecidos por la “materia gris”.

**IGUALMENTE COMO SUCEDE EN UNA EMPRESA, UN AYUNTAMIENTO DEBE SELECCIONAR, FORMAR, REMUNERAR, PROMOVER, MOTIVAR, EVALUAR, ACONSEJAR, ..., A SU CAPITAL HUMANO, SU CLIENTE INTERNO.**

Las funciones, por su parte, representan “el arte” de combinar los diferentes inputs para que, de manera coordinada, el ayuntamiento pueda atraer, convencer, satisfacer y fidelizar a sus clientes objetivo. Se pueden estructurar de la siguiente manera:

- ▶ **Servicios del ayuntamiento:** constituye “la fábrica”, la “creadora” de los productos o servicios que ofrece el Consistorio. Ya has tenido una conversación con tu primo Joaquín sobre los servicios. Así que no nos extenderemos más. Sólo comentar que, en los servicios, esta “máquina” está compuesta por la interrelación entre el funcionariado en contacto con la ciudadanía (o personal-frontera), el soporte físico, el propio cliente, el resto de clientela y la propia organización interna de la organización. Esta función gestiona elementos de cada uno de los cuatro inputs antes descritos: estrategia (¿cuál es la mejor ma-



nera de “producir”?, ¿cómo satisfacer, desde el punto de vista técnico, las necesidades de los clientes?, ¿es necesaria la reingeniería de procesos?, ¿es eficiente ensamblar procesos?, ...); cliente interno (gestión del personal en contacto, gestión de turnos, formación en las tareas, ...); procesos (definición de procedimientos, establecimiento de estándares e indicadores, ...); material-tecnología (inversión en maquinaria, en equipamientos, ...).

- ▶ **Marketing-Comunicación:** constituye la “atracción” del ayuntamiento y el “brazo ejecutor” del proceso de convencimiento de la ciudadanía, los medios de comunicación, ..., así como el arma que permite aflorar las necesidades de los clientes. Como las restantes, la función marketing-comunicación también tiene menester de las cuatro tipologías de funciones: estrategia (¿a qué público objetivo queremos satisfacer y a cuál no?, ¿cuál debe ser la estrategia de posicionamiento del ayuntamiento y del municipio y en base a qué elementos la instrumentalizaremos?, ¿qué objetivos y actuaciones contemplará el plan de comunicación?, ...); cliente interno (¿cómo se articula el Plan de Comunicación interno?, ...); procesos (¿qué circuitos y procedimientos deben considerarse en los procesos de relación con los medios de comunicación? ¿y para conocer exactamente el estado de opinión de la ciudadanía?, ...); material-tecnología (¿cómo se articula dentro de la organización Internet como canal de comunicación, externo e interno?, ...).
- ▶ **Alcaldía-Dirección:** representa “el entrenador”, la cabeza más visible del ayuntamiento (con su equipo de gobierno) y que debe ejercer un liderazgo activo, moral y ejemplar y no sólo jerárquico, sobre el resto de la organización. Debe contemplar la estrategia (¿en qué dirección debe acometer el consistorio su evolución?, ¿cuáles son los recursos con que cuenta o puede contar?, ¿en base a qué ejes se determina la cultura organizativa del ayuntamiento?, ...); el cliente interno (¿cuál es el dimensionamiento óptimo de la plantilla? ¿cuáles son los criterios de la organización?, ...); procesos (¿cuáles son los procedimientos básicos de funcionamiento del ayuntamiento?, ¿en base a qué criterios se determinan las prioridades de ejecución de los servicios?, ...); material-tecnología (¿qué localizaciones son las más óptimas para los distintos servicios?, ¿en base a qué criterios y variables se determinan los equipamientos necesarios en cada localización?, ¿cuál es la política de inversión?, ...).
- ▶ **Administración-Finanzas:** constituye el “administrador de recursos económicos” de la organización, el área que controla y hace un seguimiento de la evolución del ayuntamiento a nivel económico, así como del cumplimiento de la misma con respecto a las obligaciones que tiene ante la ley, en sentido general. Debe contemplar la estrategia (¿qué servicios debe dotarse a la organización desde la administración y las finanzas?, ¿cuál es el modelo de gestión más adecuado?, ...); el cliente interno (¿con qué recursos se cuentan?, ¿cuál debe ser la definición de sus puestos de trabajo?, ...); los procesos (¿qué procedimientos se establecen en esta área?, ¿cuáles son los flujos que se establecen en los procesos entre administración-finanzas y las restantes funciones del ayuntamiento?, ¿qué procesos se establecen en el pago a proveedores?, ...); material-tecnología (¿cuál es el software más adecuado para dar respuesta a las necesidades de control de gestión?, ...).

En definitiva, Alcalde J., el Ayuntamiento de Urbania debe considerar cada uno de estos factores. El equipo de gobierno debe reflexionar sobre los mismos de una forma global”.



MARCO LEGAL - NORMATIVO



**p**ues bien, gracias a estas personas, he podido reflexionar de manera integral sobre los elementos que componen un ayuntamiento. Es más que probable que todo lo que me han comentado ya lo supiera pero, tal vez, fuera consciente de una manera inconexa, no articulada. Ahora me doy cuenta, realmente, de que toda actuación en un ayuntamiento está interrelacionada con otras áreas, a las que afecta y condiciona. Es saludable que este ejercicio de reflexión lo traslade a mi equipo de gobierno. Posteriormente ya entraré a analizar cada uno de los elementos. Antes, no obstante, si no se tiene bien claro el cuadro general, podría actuar de manera no eficiente. Es, como dicen algunos consultores: “los árboles a veces no te dejan ver el bosque”. Pues sí. Es necesario poder ver la totalidad del bosque. En caso contrario, puedes no acertar en tus decisiones. Y aunque nada ni nadie te libra del error (“errar es de humanos” que decía el filósofo), sí que conocer todo el bosque permite reducir las probabilidades de errar.

Bueno, amigos/as. Creo que con esto ya he concluido la primera fase de la formación. Han sido numerosos los conceptos que han aparecido, algunos ya sabidos y otros algo oxidados en nuestra actividad diaria. Pero ha valido la pena. En el próximo capítulo profundizaremos en los aspectos de Marketing y Calidad.

La razón de ser de los ayuntamientos, teniendo en cuenta el acervo normativo existente, está en el servicio público. Y su gestión debe seguir los principios de la legalidad, el servicio y la eficacia-eficiencia.. Ante esta situación, los ayuntamientos de Andalucía deben apostar por unas organizaciones más “gestoras” que “normativas”. Unos consistorios que, prestando una serie de servicios, estén al servicio de los diferentes “clientes” que tienen: la ciudadanía (en el sentido amplio del término, incluyendo a las personas, las empresas, las asociaciones, los colectivos, las familias, ...), el cliente interno (el capital humano de la organización), los proveedores (de productos y servicios), la sociedad- votante (que eligen a sus representantes de manera democrática) y los stakeholders (que pueden influir de manera indirecta en las actuaciones del ayuntamiento). Así mismo, un ayuntamiento debe conceptualizarse como lo que es, una organización, con sus “inputs” y sus funciones, totalmente coordinadas para satisfacer las necesidades de sus “clientes”.

CAPÍTULO 1

**Autodiagnóstico**

Conteste si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas, señalando con una cruz la casilla correspondiente:

PREGUNTA	RESPUESTA
1. Los ayuntamientos deben funcionar como siempre, puesto que el entorno socio-económico tampoco ha cambiado tanto y los consistorios deben gestionarse de manera normativa.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
2. Tres de los principios básicos en base a los cuales deben gestionarse los ayuntamientos son: legalidad, eficiencia y servicio.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
3. Los Servicios de Fomento son los que ordenan, condicionan y regulan de modo coactivo la actividad del público hacia la Administración, o viceversa. Pueden ser de pago o no.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
4. Las unidades de formación, de desarrollo económico, ..., están englobadas dentro del capítulo de servicios de Fomento del ayuntamiento.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>



5. La Cultura Corporativa de una organización es como su “personalidad”. Pero esto sólo se puede aplicar a empresas y nunca a ayuntamientos, por su carácter público y de servicios a los intereses globales del municipio.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
6. Entre los aspectos facilitadores para implementar y/o mantener una cultura corporativa fuerte se encuentran: el lenguaje, las predicciones, la moda y la comunicación.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
7. Un ayuntamiento nunca puede tener clientes, puesto que nadie paga por los servicios que presta el ayuntamiento. Sólo se pagan los impuestos.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
8. El funcionariado y el colectivo empleado en el ayuntamiento es una pieza fundamental para una adecuada y eficiente gestión del Consistorio, tanto internamente como de cara a la ciudadanía y al tejido empresarial y asociativo.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
9. No puede compararse en ningún aspecto la gestión de un ayuntamiento con la de una empresa. Son totalmente diferentes.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
10. En un ayuntamiento también hay inputs (o entradas) y funciones, como en una empresa, pero algunos elementos son distintos.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>





## ▶▶ CONCEPTO DE SERVICIO

**Y** a volvemos a estar aquí. Otra vez preparados para aprender más cosas, más conceptos y, con ellos, poder reflexionar con más base sobre el presente y el futuro de nuestros ayuntamientos.

*Esta noche me he ido a la cama algo tarde. He estado consultando en algunos diccionarios y libros sobre el concepto de “servicio” y, más concretamente, “servicio público”. He aquí algunas de las definiciones que he encontrado:*

- ▶ **Son productos adquiridos mediante una transacción que no confiere propiedad, pero permite el acceso y el uso en un momento y lugar determinados.**
- ▶ **El servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos de duración y localización definidos, conseguidos gracias a medios humanos y materiales y puestos a disposición de un cliente individual o colectivo y articulados en base a unos procesos, procedimientos y comportamientos codificados.**
- ▶ **El servicio es una actividad realizada por otros.**
- ▶ **Servicio público es un servicio técnico prestado al público de una manera regular y continua, para la satisfacción de una necesidad pública y por una organización pública.**

*Pero he seleccionado una que, entiendo, da un cariz integrador al término:*

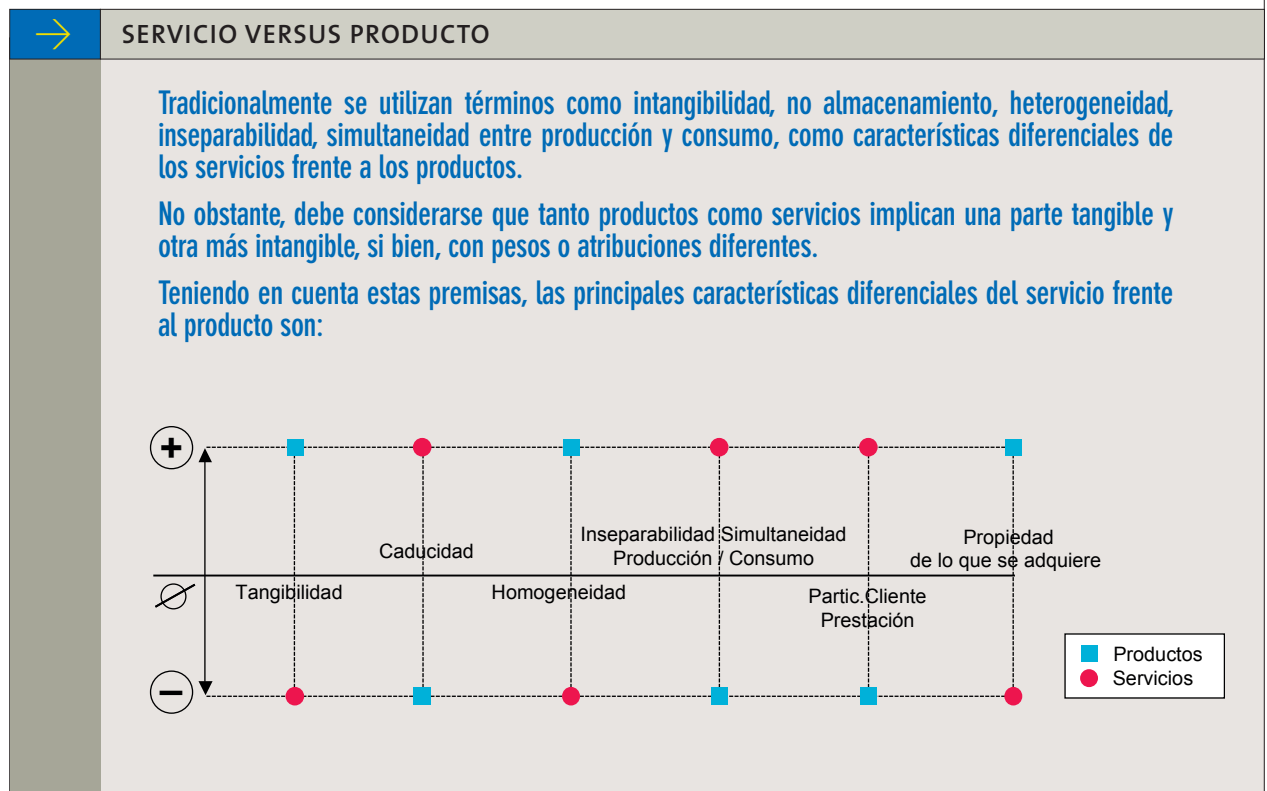
→ “Un servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar en la interacción entre el cliente y las organizaciones y/o medios físicos o productos y/o sistemas de prestación del servicio, los cuales son ofrecidos como soluciones a los problemas del cliente”.

**E**sta definición, del sueco Grönroos, me gusta puesto que cita al “cliente” y lo cita en la “interacción” con la organización. Así mismo, señala una de las características básicas de los servicios: su elevado grado de intangibilidad.

*De manera adicional al esfuerzo que he realizado, es mejor que me deje aconsejar por “expertos” o, al menos, conocedores de la materia. Así, me vuelvo a dirigir a mi amigo Pablo, que ha cursado un Master en Marketing.*

→ “Alcalde J., como se te comentó anteriormente, la respuesta está en un espacio continuo y no en un espacio discreto dicotómico. Es decir, no existen servicios puros ni productos puros. Lo que existen son configuraciones de elementos de los productos y de los servicios que configuran los “productos” y los “servicios”. Así, cuando hablamos de “productos”, estamos hablando de que la mayoría de sus componentes tienen las características que poseen los productos. Y que cuando hablamos de “servicios”, estamos hablando de que la mayoría de sus componentes tienen las

características que poseen los servicios. Por ejemplo: a veces decimos “los servicios hoteleros son deficitarios en nuestro municipio”. Pues bien, en el “servicio hotelero” (o el turístico, o el sanitario, o el del cementerio), coexisten características de los servicios (en su mayoría), pero también características de los productos (la cama es bien tangible en un hotel y las puertas y las ventanas, ...). Y me preguntarás ahora ¿y cuáles son estas características y el por qué de esta disquisición “filosófica”? La segunda de las preguntas se contesta sola: los ayuntamientos prestan, básicamente, servicios públicos. En cuanto a la primera, el esquema que te entrego resume de manera sintética las características de los “productos” y los “servicios” puros:



Toda vez que los servicios tiene un mayor componente de intangibilidad, caducidad y simultaneidad entre producción y consumo, es necesario articular mecanismos para reducir los posibles errores. Es decir, si programas una máquina, normalmente no falla. Pero como los servicios son prestados por personas y todos somos humanos y errar es de humanos (y rectificar de sabios!), entonces pueden aflorar más disfuncionalidades o, en todo caso, que los servicios no se presten de la misma manera. Por ejemplo, que el funcionario A establezca una tipología de certificado y la funcionaria B otro, siendo ambos certificados igualmente completos y adecuados para satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Así pues, para intentar minimizar ese riesgo de que se presten de manera diferente los errores, es necesario:



## CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LOS SERVICIOS

- INTANGIBILIDAD
- CADUCIDAD
- SIMULTANEIDAD PRODUCCIÓN+CONSUMO



### 2 MÉTODOS PARA MINIMIZAR EL RIESGO:

#### ESTANDARIZAR EL SERVICIO

**Estandarizar el proceso del servicio.** De esta manera el riesgo de disfuncionalidad se minimiza. Si el proceso está bien conceptualizado será más probable que se cumpla con las expectativas del cliente y siempre de la misma manera.

Ejemplo: un único modelo de certificado, en archivo informático para su reproducción instantánea, evitando stocks y ocupando menos espacio.

#### TANGIBILIZAR EL SERVICIO

**Tangibilizar el servicio,** dándole forma física. Ejemplo: vestuario del funcionario, folletos explicativos de los procesos administrativos, premios a la excelencia en calidad pública, ....

### No existen productos y servicios en estado puro.

De manera estereotipada, existen siete grandes “pecados” que afectan a los servicios y totalmente aplicables a los servicios en las Administraciones Locales:



## LOS “SIETE PECADOS” DEL SERVICIO

1

### APATÍA

El funcionario en contacto con la ciudadanía da la impresión de no preocuparse de las necesidades de los “clientes-beneficiarios” y, en algunas ocasiones, no indican que se hayan percatado de su presencia.

2

### SACÁRSELO DE ENCIMA

Indicar a los “clientes” que sus necesidades no pueden ser atendidas por el funcionario disponible y/o los procedimientos de la organización sin dar referencias de otros que puedan ayudarles.

3

### CONDESCENDENCIA

Transmitir la actitud que es el Ayuntamiento, y no el cliente, quien sabe qué es lo mejor para él. Y, además, que el cliente no entendería el proceso o el aspecto, en el caso de que se le explicara.

4

### FRIALDAD

Transmitir una imagen del tipo “si el cliente se marchara, yo podría realizar mi trabajo”.

5

### ROBOTIZACIÓN

Tratar a todos los beneficiarios con la misma rígida acogida y los mismos saludos estereotipados y frases de saludo-despedida.

6

### LIBROS DE REGLAS

La única forma de actuar es seguir estrictamente el manual de procedimientos que cubre las posibles situaciones.

7

### TRANSFERENCIAS

Trasladar las preguntas y necesidades de los clientes-beneficiarios a otras partes del Ayuntamiento, a veces verdaderos “agujeros negros”.



Estoy convencido, Alcalde J., que algunas de estas estereotipificaciones se dan en los ayuntamientos de Andalucía y en el que diriges. ¿Me equivoco?”.

**p**ues sí. Realmente algunos de estos “pecados” del servicio también se dan en el Ayuntamiento de Urbana. Y deben corregirse.

Como hemos visto, en un ayuntamiento se prestan servicios, que tienen una serie de características que los definen. Y si por definición son más difíciles de gestionar, ¿qué puede hacerse para disminuir los errores y dar un mejor servicio?.

## ▶▶ LA SERVUCIÓN

**I**e formulo la pregunta a Pablo, que veo que no tiene hoy excesiva prisa y me puede atender muy bien. De paso, le invito a unas tapitas de jamón y aceitunas que están “de miedo”.



“Alcalde J: para gestionar los servicios, entre ellos los públicos que presta un ayuntamiento, es necesario “maniobrar” con cinco elementos, de los cuales los tres primeros pueden considerarse los básicos:

- ▶ **El soporte físico:** es el elemento que da tangibilidad al servicio. Para mantener o mejorar las instalaciones y los equipamientos y mobiliario es necesario definir una activa política de inversión y re-inversión. En los ayuntamientos, por ejemplo, es necesario revisar las inversiones en equipamientos informáticos, en mobiliario, en instalaciones, en edificios, ... Una sala de espera inadecuadamente equipada puede ser causa de insatisfacción por parte de los beneficiarios. O la utilización de unos programas informáticos anticuados o no-compatibles pueden causar también insatisfacción.



- ▶ **El cliente – beneficiario:** la presencia del cliente-beneficiario es consubstancial a la definición de servicio. El cliente-beneficiario es la razón de ser de la Administración Pública. En numerosas ocasiones, el cliente-beneficiario participa de manera directa en el proceso de producción de los servicios (la servucción). Por ejemplo, si el cliente-beneficiario tiene que cumplimentar un determinado formulario, su propio estado de ánimo en ese día, su habilidad en rellenarlo, ..., influyen en la percepción de satisfacción o insatisfacción con respecto al ayuntamiento.
- ▶ **El personal en contacto con el cliente – beneficiario:** puesto que es el colectivo que atiende a los clientes-beneficiarios, es de gran importancia. En numerosas ocasiones, el cliente-beneficiario tiene una imagen determinada del ayuntamiento en base al trato recibido por parte del personal que le atiende. Así pues, para poder prestar una atención adecuada, el personal debe estar formado y motivado. Así mismo, es de destacar que el grado de implicación del personal en contacto variará en función de dos ejes:
  - Intensidad de la interacción: no es lo mismo un asesoramiento a una empresa para la presentación de una memoria que permita el acceso a unas subvenciones, que la recogida de un certificado para una licencia de obras.
  - Duración del contacto.
- ▶ **Sistema de organización interna:** es la parte que, normalmente, el cliente-beneficiario no ve, pero su importancia es notable para que el servicio se preste de manera adecuada. Por ejemplo, en padrones municipales o en trámites de licencias, es necesario que las personas que desarrollan su trabajo en el “back” no cometan errores en la entrada de datos, puesto que esto afectará, también, a la satisfacción del cliente-beneficiario, a pesar de que en numerosas ocasiones esta parte del proceso administrativo no es visible para la ciudadanía o el tejido empresarial y asociativo.
- ▶ **Los otros clientes-beneficiarios:** las relaciones que se establecen con otros clientes-beneficiarios influyen en el grado de satisfacción con respecto al servicio que presta el ayuntamiento. Por ejemplo, si la persona que te antecede ante una petición de información sobre unos cursos de formación que organiza el ayuntamiento se demora, tu satisfacción puede verse afectada. Otro ejemplo, en el mismo curso de formación, uno de los asistentes no cesa de preguntar sobre aspectos muy particulares. En ambos casos, pues, la presencia y actuación de otros clientes-beneficiarios influye en el grado de satisfacción con respecto al servicio que presta el ayuntamiento”.

**EL SOPORTE FÍSICO, EL CLIENTE-BENEFICIARIO, EL PERSONAL EN CONTACTO CON LA CIUDADANÍA, EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA Y LOS OTROS CLIENTES-BENEFICIARIOS SON LOS CINCO ELEMENTOS CONSTITUYENTES DEL SERVICIO Y QUE DEBEN GESTIONARSE DE MANERA ADECUADA EN EL PROCESO DE SERVUCCIÓN.**

**P**ues bien, Pablo. Así que si deseamos en Urbania gestionar de manera adecuada los servicios que presta el ayuntamiento, debemos tener en cuenta que influye en esa percepción los soportes físicos, la propia ciudadanía, el personal y funcionariado que le atiende, la organización interna del consistorio y otros miembros de la ciudadanía con la que coincida la persona en cuestión. En definitiva, debemos diseñar una buena servucción, o proceso de producción de los servicios públicos. Así pues, debemos hacerlo todo bien para que la ciudadanía salga satisfecha del servicio que le prestamos, ¿no?

- “Pues sí y no. Es decir, evidentemente que todos los servicios deben prestarse de manera adecuada y satisfactoria para la ciudadanía, puesto que la satisfacción es global e integral. Si algo falla, el conjunto se resiente. Pero también es verdad que algunos elementos son más importantes que otros. Lo que es importante remarcar en este punto es que no todos los clientes-beneficiarios consideran más importantes a los mismos elementos. Por ejemplo, las empresas y asociaciones seguramente otorgarán una mayor importancia que la ciudadanía como persona física a los temas

de desarrollo económico. O las personas físicas darán mayor importancia que las empresas y las asociaciones al cuidado y mantenimiento del cementerio. O los colectivos más jóvenes darán más importancia a los aspectos relacionados con los deportes y las instalaciones deportivas frente a la ciudadanía de mayor edad. En definitiva, debemos saber las características de los clientes-beneficiarios para poderles satisfacer adecuadamente, en lo que más priorizan y mayor importancia le dan. Y en esto entra el marketing, que no es ni vender ni hacer publicidad. Pero, Alcalde J., tengo que dejarte. Me esperan unos amigos para hacer un partidillo de baloncesto. Ya sabes, “mente sana in corpore sano”. Si deseas, mañana continuamos con el tema de marketing”.

**a** *Pablo lo veré de nuevo mañana, para que me explique esto del marketing. Sinceramente, siempre había pensado que esto del marketing era vender y hacer publicidad, e incluso “el arte” de engañar al cliente para vender. Realmente estoy deseando que llegue mañana, porque me ha dejado con el gusanillo de profundizar en “esto del marketing”. Mientras, me iré a casa, a ver si leo un ratito el libro de cabecera que tengo medio olvidado estos días.*

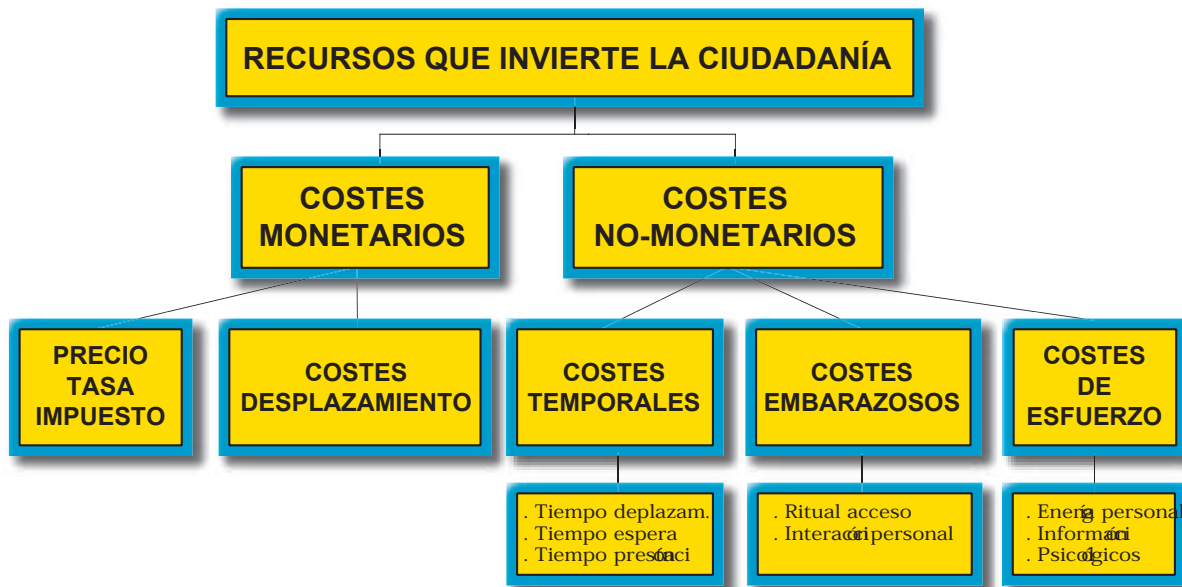
## ▶▶ COSTES TANGIBLES E INTANGIBLES DE LOS SERVICIOS

**y** *a estoy en casa y me encuentro con la sorpresa, agradable, de que ha venido a vernos mi primo Vicente. Me pregunta por el avance de mi “formación” para mejorar el funcionamiento del Ayuntamiento de Urbana y, claro, ¡adiós a la lectura del libro de cabecera!. Le resumo brevemente el tema de los clientes-beneficiarios, la estructura de una organización y las cuestiones sobre los servicios y sus elementos constituyentes. No deseo entrar a hablar de marketing (por si las moscas él también dominará y se quedará después de cenar...). Sin embargo, Vicente, a colofón del tema de los servicios que presta un ayuntamiento, me hace unas reflexiones interesantes sobre los costes de los servicios.*

→ “Alcalde J., la ciudadanía no sólo paga sus impuestos, o las tasas y precios públicos, por los servicios que presta el ayuntamiento. También “paga” una serie de costes que, realmente, influyen en la percepción de satisfacción o insatisfacción con respecto a esos servicios. Analizando más en profundidad el nivel de participación del público, la ciudadanía, según el modelo de Crompton y Lamb, soporta una serie de costes asociados a su propia involucración y participación en el proceso de servucción de la prestación del servicio:

- ▶ **Costes Monetarios**, tales como los impuestos, las tasa o los precios públicos de los servicios, así como los costes asociados tales como el del desplazamiento (si las dependencias del ayuntamiento se encuentran a las afueras del municipio, evidentemente que existe para la ciudadanía un coste implícito).
- ▶ **Costes no-Monetarios**, diferenciando los costes temporales (tiempo del desplazamiento, tiempo de espera en colas, tiempo de la propia prestación del servicio, ...), costes embarazosos (interacción personal, ciertos procesos de cumplimentación que pueden resultar “incómodos”, ciertos rituales “degradantes” de acceso como los controles de seguridad, ...) y costes de esfuerzo (energía personal, información, costes psicológicos, ...).

Así pues, cualquier iniciativa de la Administración tendente a facilitar (de manera bidireccional) la relación con la ciudadanía, debe tener en cuenta, también, estos costes asociados a la propia participación del público en el proceso de interacción y de prestación del propio servicio público”.



**S**inceramente, este esquema me hace reflexionar sobre aspectos que, por obvios, uno no cae en la cuenta pero que, presentados de manera objetiva e integral, evidentemente invita a una reflexión profunda. Así, los ayuntamientos deben tener en cuenta todos estos costes asociados, si deseamos prestar adecuadamente los servicios públicos. Temas como las colas, realmente, implican una inversión de recursos elevada para la ciudadanía (“el tiempo es oro”, que dice el refrán). O los costes de desplazamiento. O los costes asociados al tiempo de prestación de los propios servicios (ahora me acuerdo del famoso “vuelva Ud. mañana”). Esto, realmente, implica un gran esfuerzo para la ciudadanía y es obligación de los ayuntamientos disminuir estos costes asociados (que muchas veces es factible, organizándonos mejor y diseñando los procesos desde el punto de vista de la ciudadanía y no sólo de nuestra comodidad o “porque siempre se ha hecho así”). ¿Y qué decir de los costes relacionados con los esfuerzos que la ciudadanía debe hacer para informarse sobre el funcionamiento de ciertos procesos y procedimientos? A veces, formando mejor al personal en contacto o, con un folletito con instrucciones más claras (desde el punto de vista de la ciudadanía), estos costes podrían ser reducidos fácilmente. En fin, que este esquema me ha ayudado a conceptualizar todos los costes que soporta la ciudadanía para con nuestros servicios.

Después de cenar, Vicente se despide y, finalmente, me quedo descansando hasta el día siguiente... ¡el despertador se pone en marcha! y recuerdo las palabras del mentor de Jerry McGuire “Hoy va a ser un buen día”. Tomo algo de la nevera (siempre es recomendable desayunar algo en casa antes de salir hacia el trabajo) y me dirijo hacia el despacho en el ayuntamiento, donde he quedado con Pablo para que me explique “lo del Marketing”.

**LOS SERVICIOS NO SÓLO INCORPORAN COSTES MONETARIOS, SINO TAMBIÉN COSTES NO MONETARIOS (TIEMPO, INCOMODIDADES, ESFUERZO, ...).**

## ▶▶ MARKETING

→ “Alcalde J., tal como te comentaba ayer, “eso del marketing” no es ni publicidad, ni el arte de vender lo invendible, ni engañar al consumidor, ni una oferta, ni... Te cito textualmente la definición oficial de la American Marketing Association:

- ▶ **“Marketing: Proceso de gestión que tiene por objeto la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades de un público objetivo determinado, de una manera rentable económica y/o socialmente para una organización”.**

Así pues, el marketing es un proceso de gestión. Es decir, mucho más que una serie de acciones aisladas, una de las cuales, efectivamente, es la publicidad. Pero hay otros elementos constituyentes: el propio servicio, el coste, la manera de hacer llegar los servicios al público objetivo, la comunicación, la servucción, ... .

Por otra parte, trata de identificar, anticiparse y satisfacer las necesidades de un público objetivo determinado. Consecuentemente, incluye un área muy importante de identificación de necesidades. ¿Qué es importante para la ciudadanía? ¿Qué es menos importante? ¿Cómo valora los servicios? ¿Por qué?. A través de la investigación de mercado podemos dar respuesta a estas preguntas, sin las cuales nuestras acciones estarán diseñadas sin una base real, sin un horizonte concreto.

Finalmente, de una manera rentable, económica y/o socialmente. Es decir, en los ayuntamientos importa la “rentabilidad social”, pero no deben olvidarse totalmente los costes asociados (porque los recursos son escasos y surgen de la propia ciudadanía a través de sus impuestos y otras formas recaudatorias o de pago). Así pues, por ejemplo, si conocemos (a través de encuestas, por ejemplo), que un área o servicio concreto del ayuntamiento (pongamos por caso, la policía local) es muy priorizada por la ciudadanía, debemos enfatizar allí los recursos, mejorando e invirtiendo. Y si, por el contrario, en un servicio dado la importancia que otorga la ciudadanía no es muy elevada y su actual grado de satisfacción es suficiente, ¿por qué hemos de invertir muchos recursos?. En ese caso, no estaríamos rentabilizando, realmente, los recursos de manera eficiente”.

**i** *nteressante, Pablo, pero ¿el marketing no es sólo para empresas?*

→ “Alcalde J., el marketing, como concepto, se aplica a cualquier organización, sea privada o pública, sea con o sin ánimo de lucro. Incluso, en un extremo, se aplica a la vida personal: cuando estamos con amigos, cuando estamos con nuestra pareja, con nuestra familia, ... Siempre estamos o deberíamos estar, identificando necesidades de nuestros públicos objetivo (pareja, amigos, familia, ...) satisfaciéndoles de manera rentable (emocionalmente, socialmente, ...) para ambas partes. Así pues, también es aplicable a la Administración Local. Lo que sucede es que algunos de los instrumentos y herramientas deben adaptarse a la idiosincrasia de los ayuntamientos.

Entonces, el marketing parte de las necesidades de nuestro público objetivo y la unidad más pequeña es la persona (ya sea física o jurídica). Así pues, debemos identificar, anticiparnos y satisfacer las necesidades de cada una de estas personas. Esto, desde el punto de vista operativo, es inviable la mayoría de las veces. Es por esto que agrupamos a personas con parecidas necesidades a ser cubiertas y conformamos segmentos”.

**p** *ero, Pablo, etimológicamente “segmentar” significa dividir y no unir.*



**AL SEGMENTAR, AGRUPAMOS INDIVIDUOS CON NECESIDADES Y PREFERENCIAS SIMILARES.**

→ “Sí, ya sé que, etimológicamente, la palabra “segmentación” no significa unir. Pero desde la visión de marketing, se parte del individuo, de la persona. Y por similitud de características y necesidades, buscando comunalidades, se van juntando, se van uniendo para conformar segmentos. Es decir, agrupaciones de personas (reitero, físicas o jurídicas) que tienen unas necesidades similares y a las cuales se puede llegar de manera más rentable. Por ejemplo, supongamos el caso de un ayuntamiento de 20.000 habitantes que desea sensibilizar a la población sobre el ahorro de energía. Pues bien, como que hay 20.000 habitantes, hay 20.000 necesidades diferentes (distinto grado de implicación, diferente grado de información previa, ...). Si el ayuntamiento desease satisfacer cada una de estas diferentes necesidades, tendría que implementar 20.000 distintos conjuntos de actuaciones. Algo totalmente inviable. No obstante, si segmenta puede llegar a diferenciar tres o cuatro segmentos de población con unas necesidades parecidas y unas características no muy dispares. Por ejemplo, un segmento podrían ser los escolares, para quienes se diseñaría una serie de actuaciones específicas que satisfacerían sus particulares necesidades. Otro, los comerciantes, con una problemática distinta pero muy parecida entre ellos. Un tercero, las familias en su conjunto, para sensibilizar sobre el ahorro de energía en el hogar. Y así alguno más. Y este proceso lo hemos hecho partiendo de las necesidades individuales de cada una de las personas”.

**a** *hora entiendo, Pablo. Se parte del individuo y sus necesidades y preferencias. Y se van uniendo hasta encontrar grupos de personas que tengan similitudes y a los cuales se les puede hacer llegar nuestro mensaje y nuestro servicio de una forma operativa.*

→ “Ahondando en el tema del marketing privado y el marketing público, mientras que en el primero el dirigente tiene más margen de maniobra (política de distribución, fijación de precios, ...), en el campo de los servicios públicos, los dirigentes de la Administración Local tienen menos libertad de actuación en algunos ámbitos. Así, básicamente, pueden gestionar ciertos elementos del llamado marketing-mix:

- ▶ La oferta de servicios, de la cual ya has tenido la oportunidad de formarte.
- ▶ La servucción, de la que ya hemos hablado y que tiene relación con el diseño de procesos y procedimientos.
- ▶ El desarrollo territorial, que tratamos hace unos días.
- ▶ La comunicación del servicio, de la que ya hablaremos.
- ▶ La participación del público, que has tratado como uno de los elementos constituyentes del servicio.

Y ya que estamos hablando de Marketing, podemos tratar ahora el tema de Calidad que, igual que sucede con el concepto “Marketing”, es una palabra muy utilizada pero muy mal empleada. ¿Te parece?”.

**i** *bviamente, Pablo. Me estás aportando muchos elementos para la reflexión, tanto individual como grupal. Vamos, te invito a comer, a un restaurante de calidad que hay aquí cerca y me comentas esto de la calidad.*

→ “Alcalde J., no por ser caro ni hacer una buena comida un restaurante tiene que ser “de calidad”. Depende de las personas. Para algunos individuos, comer en un sitio de comida rápida conlleva implícita mucha calidad (porque priorizan el servicio rápido, la limpieza, ...). Para otros individuos, calidad significa un servicio muy atento y personalizado. Para otros, que el entrecôte y las patatas sean exquisitas. Para otras, que el precio sea caro, porque así se sienten “privilegiados” y su satisfacción es mayor”.

**b**ueno, bueno, Pablo. Ya hablaremos de esto. En definitiva, vamos a un sitio que se come bien, que las lechugas y los tomates son de su propia huerta y que la presa y las costillas son muy tiernas y sabrosas.

## ▶▶ CALIDAD

**E**ntre los entremeses y la presa, todo bien regado con agua sin gas puesto que esta tarde tengo que trabajar mucho y hay que estar despierto, Pablo me va explicando lo de la calidad que, se ve, tampoco es lo que creía.

→ “Alcalde J., el concepto calidad no es ni una moda ni una palabra que sirve para identificar a los productos y servicios caros. Tanta calidad puede tener un hotel de una estrella como el hotel más lujoso y caro de Andalucía. Sencillamente, depende de las necesidades y preferencias de las personas. Así, se puede definir la calidad como el grado de satisfacción mínimo al comparar las expectativas antes de la prestación del servicio con las percepciones después de la prestación del servicio. Si las percepciones post-servicio superan a las expectativas pre-servicio entonces se da calidad; es decir, se crea satisfacción. Y si, por el contrario, las expectativas eran más elevadas que las percepciones, entonces se genera insatisfacción y aflora la no-calidad. Calidad, pues, está relacionado con “hacer las cosas bien”. Pero ¿para todos significa lo mismo “hacer las cosas bien”? No. A unos “hacer las cosas bien” significa, por ejemplo en un hotel, que las camas estén limpias y la atención sea correcta. Para otros, que la habitación tenga aire acondicionado y que el hotel tenga un hall con fuentes y vegetación. Para otros significa que el proceso de check-in y check-out sea muy rápido y no haya errores en los registros. En definitiva, calidad es dar satisfacción al cliente”.

Se presta calidad si existe satisfacción por parte del cliente y ésta se da cuando las percepciones tras el consumo del producto/servicio es superior a las expectativas que se tenían.

**E**ntonces, Pablo, cuantos más servicios y más atención prestemos desde el ayuntamiento a la ciudadanía, mejor. Más satisfacción habrá. Es decir, daremos más calidad.

→ “No. Existen tres posibilidades en cuanto a la relación entre Expectativas y Percepciones:





Es decir:

- ▶ **Expectativas superiores a las percepciones tras recibir el servicio:** genera insatisfacción y da lugar a la no-calidad. Acontece cuando, por ejemplo, un individuo se piensa que un trámite relacionado con una licencia de obras tardará tres días y, finalmente, tarda un mes y nadie le informa del estado del mismo en ese mes. Su percepción del servicio es inferior a las expectativas que tenía antes.
- ▶ **Expectativas muy inferiores a las percepciones reales después de la prestación del servicio.** A pesar de que causa satisfacción al beneficiario, el servicio es prestado de una manera no eficiente, puesto que se invierten excesivos recursos en comparación con las necesidades y expectativas de la persona. Por ejemplo, si un habitante de Urbana va a la biblioteca municipal en busca de una referencia concreta de un libro y las personas encargadas de la biblioteca le ofrecen un refresco, le hacen sentar en un sillón de piel, le buscan diez referencias del libro de diversas editoriales y ediciones, le consultan por Internet si existe alguna edición más, ..., quizás están excediendo en demasía las expectativas de la persona. Si es así, están invirtiendo una serie de recursos (económicos, temporales, humanos) de manera ineficiente, puesto que con menos la persona también estaría satisfecha (básicamente deseaba una referencia concreta de un libro y que le atendiesen de manera profesional y amable).
- ▶ **Percepciones superan a las expectativas, pero de manera racional y mesurada.** Aquí se presta calidad y el cliente-beneficiario sale satisfecho.

Pero ofrecer calidad también tiene sus costes, aunque son menos que ofrecer no-calidad. Entre los costes de la no-calidad podemos destacar:

- ▶ Los errores que se producen, que implican un esfuerzo adicional de trabajo y una pérdida de tiempo.
- ▶ Adicionalmente, estos errores producen insatisfacción en la ciudadanía, aspecto que se monitoriza en las elecciones.
- ▶ Así mismo, en numerosas ocasiones, implica un coste adicional en repetir el servicio o cierto procedimiento.

Por su parte, ofrecer calidad también tiene sus costes:

- ▶ Tener al capital humano necesario.
- ▶ Formar y motivar a ese capital humano.
- ▶ Invertir en los aspectos físicos constituyentes del servicio.
- ▶ Invertir en procesos y procedimientos diseñados desde el punto de vista del cliente-beneficiario.
- ▶ No obstante, todos estos costes son, en realidad, inversiones para el presente y el futuro del ayuntamiento y del municipio.





## SISTEMA DE CALIDAD DEL AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

Obtenemos calidad en el Ayuntamiento de Alcobendas cuando cumplimos con lo que la vecindad espera de nosotros. En esta definición hemos fundamentado el programa de Calidad. El enfoque considera tres elementos básicos o principios de partida:

- Calidad en función de las expectativas de la vecindad (que hay que conocer y medir).
- Calidad en función de costes —impuestos, tasas— (que hay que ajustar)
- Calidad se obtiene con participación (de empleados públicos y vecinos) a partir del compromiso político de la dirección.

A partir de este enfoque, el Ayuntamiento de Alcobendas está implantando un Sistema de Calidad, que se apoya en cinco herramientas principales que le invitamos a conocer:

- Introducción de indicadores de calidad en el SPPO (Sistema de Planificación y Programación por Objetivos) y elaboración de Cartas de Servicio.
- Sistema de reclamaciones y sugerencias de la ciudadanía.
- Estudios de calidad de servicios y satisfacción de usuarios (encuestas anuales de calidad percibida por vecinos y servicio a servicio).
- Grupos de Talleres de Mejora y Sistema de sugerencias de empleados.
- Autoevaluación del Sistema siguiendo el modelo de calidad de la EFQM

Finalmente, existe otro enfoque de analizar el coste de la no-calidad y de la calidad. Se trata de analizar el valor organizacional sostenible (VOS).

En su “vida” y en sus diferentes etapas, la administración, como cualquier empresa u organización, se relaciona con los clientes —en su acepción más amplia— de una determinada manera. Y la relación que establece con cada uno de estos “actores” de la vida de la misma se encardina alrededor de la **Propuesta de Valor Organizacional Sostenible ((P)VOS)**.

¿Qué es la Propuesta de Valor Organizacional Sostenible ((P)VOS)? Es el planteamiento que hace la administración a sus clientes-beneficiarios y la manera como la organización desearía que fuera posicionada en la mente de los mismos (cliente externo, interno, proveedor, sociedad-votante accionista y stakeholder). En definitiva, es lo que el ayuntamiento “ofrece” a su “mercado”, a partir de la definición de su visión, su misión, e instrumentalizado en base a su cultura organizativa, sus estrategias y sus políticas de actuación.

Este “mensaje” que constituye la (P)VOS llega a la mente del cliente de una determinada manera. Así pues, el cliente conforma en su mente el **Valor Organizacional Sostenible Percibido (VOS(P))** de la Administración Local. De la comparación entre la Propuesta de Valor Organizacional Sostenible ((P)VOS) y el Valor Organizacional Sostenible Percibido (VOS(P)) se deducen dos posibles situaciones:

- ▶ El VOS(P) coincide con la (P)VOS. En este caso, el ayuntamiento logra que su “mensaje” llegue de forma correcta al cliente y que éste perciba la organización tal como ésta desea.
- ▶ El VOS(P) no coincide con la (P)VOS. En este caso, el mensaje enviado por el ayuntamiento ((P)VOS) no se ha asentado de la manera deseada en la mente del cliente. Así pues, aparece el **Gap de Performance Organizacional (GPO)**.



Relacionando, pues, la Propuesta de Valor Organizacional Sostenible con el Valor Organizacional Sostenible Percibido, se identifica el Gap de Performance Organizacional. De esta manera, se conforma el **Modelo (P)VOS(P)**; es decir, (Propuesta) Valor Organizacional Sostenible (Percibido).

**EL VALOR ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE SE ESTRUCTURA EN BASE A UN COCIENTE, ENTRE LA PROPUESTA DE SATISFACCIÓN (O LA SATISFACCIÓN PERCIBIDA) Y EL SACRIFICIO EN EL PROCESO DE PRESTACIÓN.**



(PROPUESTA) VALOR ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE (PERCIBIDO) → (P)VOS(P)

$$(P)VOS = \frac{\text{Satisfacción}}{\text{Sacrificio}} = \frac{\text{Servicio que ofrece el Ayuntamiento}}{\text{Esfuerzo (económico, temporal, físico, coste de oportunidad, riesgo, ...)}}$$

$$VOS(P) = \frac{\text{Satisfacción}}{\text{Sacrificio}} = \frac{\text{Percepciones - Expectativas}}{\text{Esfuerzo (económico, temporal, físico, coste de oportunidad, riesgo, ...)}}$$

### PROPUESTA DE VALOR ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE (P) VOS:

**Propuesta de Satisfacción:** en la misma el ayuntamiento presenta “lo” que ofrece. Es decir, estructura “qué” ofrece (servicios, ...); “cómo” lo ofrece (tecnología, logística, características, ...); “a quién” lo ofrece (público objetivo: ciudadanía, tejido empresarial y asociativo, sociedad, ...); “por qué” lo ofrece (determinación del satisfactor básico y de los complementarios); “cuánto” lo ofrece (cantidades); “cuándo” lo ofrece (tiempo, estacionalidad, ...); y “dónde” lo ofrece (localización, ...).

**Sacrificio de la propuesta de prestación:** la propuesta de satisfacción va asociada a un “coste”, a un esfuerzo por parte del cliente-beneficiario, el cual ya es explicitado en la propia Propuesta de Valor Organizacional Sostenible a través del Sacrificio de la propuesta de prestación. Este “sacrificio” engloba aspectos tales como:

- ▶ **Precio:** cantidad económica a pagar por el servicio (impuestos, tasas, precios públicos). La política de “precios” debe ser coherente con la globalidad de la Propuesta de Valor Organizacional Sostenible. Es decir, un ayuntamiento no puede ser muy “caro” si sus contraprestaciones son muy limitadas.
- ▶ **Esfuerzos temporales:** Un ejemplo lo pueden constituir las colas ante ciertas dependencias municipales. El tiempo de espera en dichas colas debe considerarse como un sacrificio que deberá asumir el cliente externo y que será, consecuentemente, percibido por el mismo. Así pues, el tiempo es una variable a considerar como “sacrificio”.
- ▶ **Esfuerzos físicos:** la autocumplimentación de un formulario que se requiere para la licencias de apertura de actividades, por ejemplo, genera un esfuerzo por parte de la persona que lo rellena. Así pues, el esfuerzo físico también es una variable a considerar como “sacrificio”.
- ▶ **Sacrificios ambientales y del entorno:** la asistencia a un espectáculo deportivo o musical, por ejemplo, en días de lluvia y/o frío intenso constituye un sacrificio para el cliente externo, así como para el cliente interno que debe atender este evento. Consecuentemente, los eventos que se celebran a cubierto deben considerar en su Propuesta de Valor Organizacional Sostenible este factor como un disminuyente del sacrificio a realizar (o a ser percibido). Otro ejemplo lo constituyen los trabajos realizados al aire libre (y más cuando existen riesgos personales), por ejemplo, la Policía Local, exigiéndoles un esfuerzo adicional que es necesario valorar. Así pues, el medio-ambiente y el entorno también deben ser considerados en la determinación de sacrificios en la Propuesta de Valor Organizacional Sostenible.

- ▶ **Costes de oportunidad:** Cuando un servicio es altamente implicante, este aspecto debe ser considerado por parte de la administración al presentar su Propuesta de Valor Organizacional Sostenible. Por ejemplo, en la tramitación de memorias para acceder a subvenciones, con unos plazos temporales muy determinados, el recibir una adecuada ayuda del ayuntamiento o no puede implicar conseguir o no la subvención. Pero si no se consigue, quizás debido a la insuficiente formación del funcionariado, “no hay marcha atrás” y la empresa o la asociación se quedan sin subvención. Su coste de oportunidad es elevado y más cuando puede acceder a servicios profesionales privados que también le pueden asesorar en esa memoria. Este servicio es muy implicante y, por consiguiente, debe considerarse en el “sacrificio” para que se preste el servicio.

## VALOR ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE PERCIBIDO VOS(P):

**Satisfacción del cliente:** siguiendo los esquemas conceptuales de la calidad de servicio, se define la satisfacción del cliente en la diferencia existente entre percepciones y expectativas, siempre que las primeras superen las segundas, aunque no de un modo exagerado (nos encontraríamos, entonces, en el ámbito de la satisfacción no-rentable para el ayuntamiento y/o el exceso de satisfacción no valorado por el cliente y que, además, conforman automáticamente parte de las expectativas del cliente en otro proceso de consumo del servicio. Es decir, si la primera vez que vas a la biblioteca municipal el trato y la profesionalidad y atenciones son exquisitas, la segunda vez este nivel de prestación del servicio ya es asumido y se espera más). Así pues, el cliente analiza de forma detallada –consciente o inconscientemente–, la comunicación que realiza la administración, así como evalúa otras experiencias anteriores y opiniones para, en un determinado momento, estructurar sus expectativas frente al consumo de una determinada propuesta de valor que realiza el ayuntamiento.

**Sacrificio realizado:** el sacrificio realizado va asociado a un “coste”, a un esfuerzo por parte del cliente, necesario para haber podido consumir la propuesta de valor presentada por el ayuntamiento. Este “sacrificio”, tal como sucedía desde el punto de vista de la organización en su propuesta de valor, para el cliente también engloba aspectos tales como:

- ▶ **Precio:** cantidad económica pagada por el servicio (impuestos, tasas, precios públicos). En cierta manera, el precio también forma parte, de manera indirecta, de las expectativas del cliente con respecto al servicio. En los cursos de formación que organizan ciertos ayuntamientos y otras administraciones públicas y que son de carácter gratuito, el nivel de exigencia (y también, quizás, de interés), es substancialmente distinto al que se muestra en un curso que, por ejemplo, cuesta 1.500 Euros por día.
- ▶ **Esfuerzos temporales:** un cliente proveedor puede estar dispuesto a considerar la variable precio en función del momento del pago de las facturas devengadas. Esto podría suceder en numerosos ayuntamientos, en los cuales se demora a veces el pago más tiempo del deseado por el tejido empresarial, que debe financiar ese trabajo durante ese período de tiempo.
- ▶ **Esfuerzos físicos:** un ayuntamiento, como cliente, puede llegar a valorar de manera notable los servicios de una empresa de mudanzas en función del esfuerzo físico que los empleados de las mudanzas realicen al cambiar de edificios al consistorio en beneficio del propio funcionariado, por ejemplo.
- ▶ **Sacrificios ambientales y del entorno:** las estaciones de esquí, algunas de titularidad pública, podrían considerar, por ejemplo, el establecimiento de distintas propuestas de valor (incluyendo aspectos de precios), en función de la climatología del día.
- ▶ **Costes de oportunidad:** es diferente si una asociación del municipio se “juega” una ayuda económica del ayuntamiento que representa un 5% de sus ingresos anuales o si representa un 70% de los mismos.



En definitiva, los “costes” de la calidad también son subjetivos y están más en función del balance final que se establece entorno a la comparación entre la Propuesta de Valor Organizacional Sostenible y el Valor Organizacional Sostenible Percibido”.

**P**ablo, amigo mío, este último esquema me parece algo complejo, desde el punto de vista conceptual.

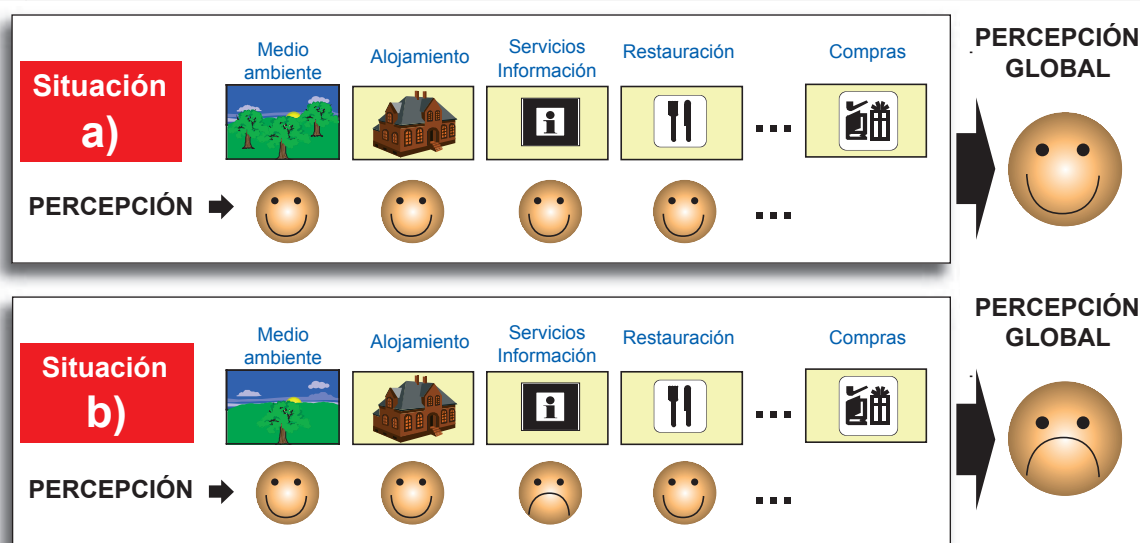
→ “Alcalde J., efectivamente, puede parecerlo, pero si reflexionamos primero individualmente y luego en el seno del equipo de gobierno, el mensaje es bien simple: el ayuntamiento ofrece algo a cambio de un sacrificio (económico, temporal ...). La ciudadanía, por su parte, percibe que le son prestados unos servicios a cambio de un sacrificio. Y la satisfacción se produce en la comparación entre lo que se pretende prestar y lo que se percibe. Obviamente, que cada balance entre los dos conceptos es subjetivo y que existen tantos gaps o diferencias en la ecuación como personas habitan en el municipio. Pero es que la realidad absoluta no existe. Como dicen algunos expertos y filósofos, <<la realidad es una suma de subjetividades>>.”

**P** entonces, ¿la calidad no es la misma para todos?.

→ “No. Alcalde J., existen tantos niveles de calidad como personas habitan en el municipio. Es más, en diferentes ocasiones y para una misma persona, en función del momento en que percibe el servicio prestado, su satisfacción puede variar. Además, hay que mirar el conjunto de elementos que conforman el servicio, para poderlo analizar y valorar.

Te pondré un ejemplo. Andalucía es una gran potencia a nivel europeo y también mundial en la actividad turística. Pues bien, imagina la experiencia turística de un escandinavo en dos municipios andaluces. En uno, cada uno de los procesos de su visita turística ofrece calidad. En el otro, un elemento de la “cadena” no ofrece calidad. Conclusión, la satisfacción global del segundo destino será neutra o negativa. Pero el nivel de insatisfacción puede variar en función de si esta insatisfacción se localiza en un servicio muy importante (el hotel, la seguridad ciudadana,...) o en uno de menos importancia”.

## → LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS EN LA CALIDAD

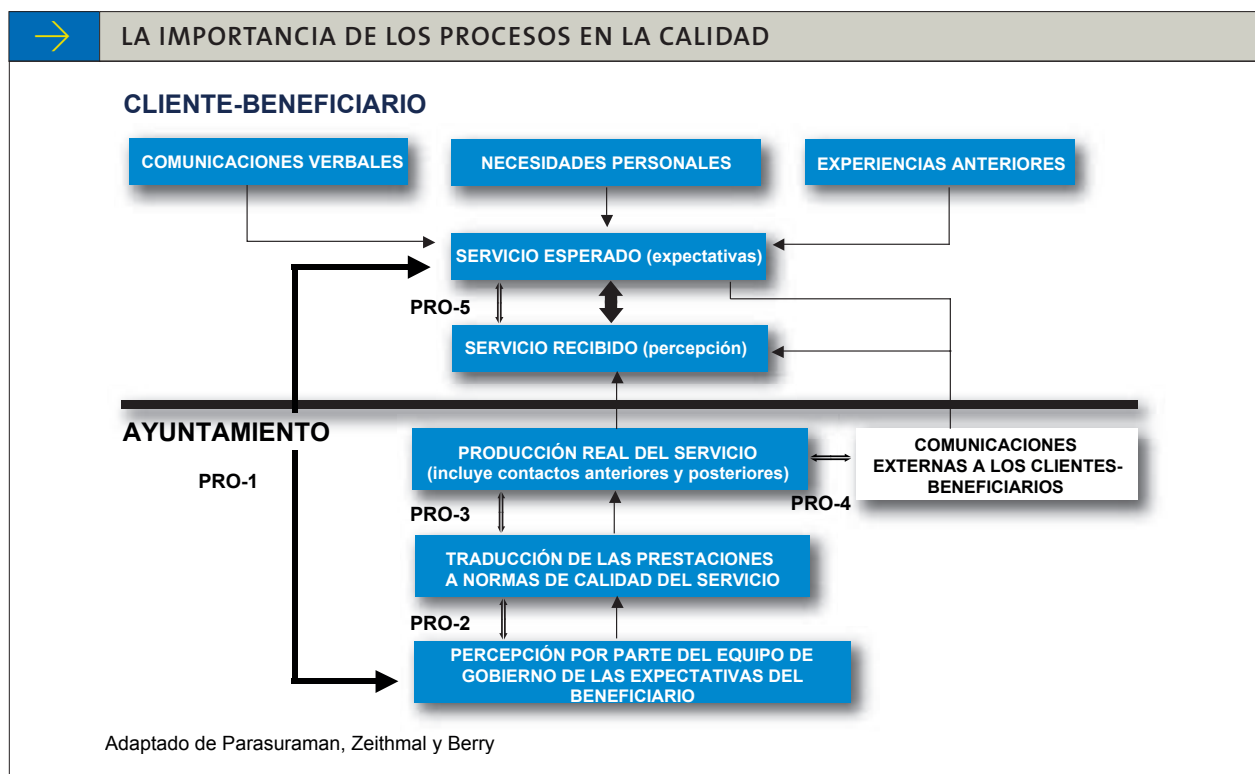


**C** omprendo, amigo Pablo. Así que lo importante es conocer, realmente, las necesidades y preferencias de los públicos objetivo; es decir, de la ciudadanía, del tejido empresarial, del tejido asociativo, del capital humano del propio ayuntamiento, ... ¿estoy en lo cierto?.

→ “Totalmente. Ahora te explicaré un modelo que sirve para analizar la calidad de servicio en la Administración Pública.

El modelo parte de la definición de la calidad en cuanto a satisfacción del cliente. Es decir, diferencia (o gap) entre expectativas y percepciones. Y establece cinco gaps, el quinto de los cuales es la consecuencia de los cuatro restantes. A destacar, especialmente, lo siguiente:

- ▶ El gap 1 se produce cuando el equipo de gobierno cree saber y conocer bien las necesidades y preferencias de la ciudadanía pero, realmente, sólo las conoce parcialmente. Esto se soluciona con estudios de mercado (encuestas, reuniones de grupo, entrevistas en profundidad, ...) que es aconsejable que los realicen empresas externas para que así el proceso metodológico sea más objetivo y profesional.
- ▶ El gap 2 se produce cuando, suponiendo que se conocen las preferencias y necesidades de la ciudadanía, el equipo de gobierno dicta unas normas de servicio que no se corresponden de manera adecuada con esas necesidades.
- ▶ El gap 3 aflora cuando las normas de servicio que se han dictado no son ejecutadas ni seguidas por los empleados. La manera de solucionar es rediseñar los procesos y procedimientos y manualizarlos.
- ▶ El gap 4 surge cuando se prometen unas características de los servicios, a través de la comunicación y finalmente son prestados de forma diferente. Es como cuando en un programa electoral se prometen actuaciones y luego no se cumplen”.





## POSIBLES PROBLEMAS EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

1

### PROBLEMA 1

Diferencia entre lo que desean los clientes y lo que el equipo de gobierno cree que desean

2

### PROBLEMA 2

Diferencia entre lo que el equipo de gobierno cree que el cliente desea y lo que solicita a la organización interna que preste y realice

3

### PROBLEMA 3

Diferencia entre los planes de calidad de servicio y lo que realmente se ofrece y presta.

4

### PROBLEMA 4

Diferencia entre el servicio ofrecido y lo que dicen las comunicaciones externas sobre el mismo.

5

### PROBLEMA 5

Diferencia entre las expectativas del cliente y el servicio recibido (consecuencia de las diferencias anteriores).



### Modelo de los gaps

1

#### DEFICIENCIA 1

**“No saber lo que esperan los beneficiarios”**



#### Factores causales clave

No existe cultura orientada al marketing



Investigación de mercados.

Inadecuada comunicación vertical



Estimular la comunicación ascendente

Excesivos niveles jerárquicos



Ajustar los niveles de mando

2

#### DEFICIENCIA 2

**“Establecer normas de calidad equivocadas”**



Falta de compromiso asumido para ofrecer un servicio de calidad



Lograr el compromiso con la calidad en todos los niveles

Percepción de inviabilidad



Crear posibilidades

Falta de estandarización de tareas



Convertir las tareas en estándar: tecnología + modificación de los procedimientos de trabajo

Ausencia de objetivos basados en los estándares de calidad



Establecer objetivos para la calidad de servicio: específicos, aceptados,...

(Continúa)



## Modelo de los gaps

3

### DEFICIENCIA 3

"Deficiencias en la realización del servicio"



## Factores causales clave

Ambigüedad en las funciones



Suministrar descripciones claras de los puestos de trabajo

Conflictos funcionales



Definir funciones de cada puesto de trabajo y establecer normas según las necesidades de la ciudadanía

Desajustes empleado/función



Ajustar empleados, tecnología y funciones

Desajuste empleado/tecnología



1° 2° 3°  
"Personas, Servicio, Beneficios"

Falta de sistemas de supervisión y control



Medir y compensar la ejecución del servicio

Falta de control percibido



Conceder poder decisión empleados

Escaso trabajo en equipo



Desarrollar el trabajo en equipo

4

### DEFICIENCIA 4

"Discrepancia entre lo que se promete y lo que se realiza"



Deficiencias en la comunicación horizontal



Crear canales de comunicación entre los que comunican la imagen externa del ayuntamiento y el personal operativo

Prestar servicios coherentes en todos los niveles

Tendencias a prometer en exceso



Realizar actividades de comunicación sobre las calidades adecuadas y efectivas

En concreto, algunas de las preguntas que los equipos de gobierno deberían hacerse sobre sus propias actuaciones en los ayuntamientos en referencia a este modelo de los gaps son:

#### Gap 1:

- ▶ Las investigaciones que se realizan regularmente ¿generan información sobre los deseos de los clientes-beneficiarios?
- ▶ Estas investigaciones ¿están centradas en la calidad del servicio que ofrece el ayuntamiento?
- ▶ El equipo de gobierno ¿utiliza los resultados de las investigaciones?
- ▶ ¿Estimulan los miembros del equipo de gobierno al personal en contacto con los clientes-beneficiarios para que haga sugerencias de mejora respecto a la calidad de servicio?
- ▶ ¿Existen oportunidades formales e informales para que los clientes-beneficiarios tengan contacto directo con el equipo de gobierno?
- ▶ ¿Existen demasiados niveles jerárquicos en el ayuntamiento que separan al equipo de gobierno de los niveles en los que se trata y se sirve a los clientes-beneficiarios?

#### Gap 2:

- ▶ ¿Se asignan los recursos a los distintos departamentos/áreas/concejalías para mejorar la calidad de servicio?
- ▶ ¿Existen programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes-beneficiarios?
- ▶ ¿Se recompensa al personal que mejora la calidad de servicio?
- ▶ El equipo de gobierno ¿está realmente comprometido con la prestación de un servicio de calidad?



- ▶ *¿Posee el ayuntamiento la capacidad necesaria para satisfacer los requerimientos de servicio de los clientes-beneficiarios?*
- ▶ *¿Están disponibles el personal y los recursos que se necesitan para prestar el nivel de servicio que los clientes-beneficiarios demandan?*
- ▶ *¿Puede cambiar el equipo de gobierno la política y los procedimientos para lograr satisfacer las necesidades de los clientes-beneficiarios?*
- ▶ *¿Existen programas de trabajo que permitan mejorar los procesos operacionales y administrativos de manera que se pueda ofrecer un nivel de calidad consistente?*
- ▶ *¿Tiene el equipo de gobierno metas claras sobre lo que quiere lograr?*
- ▶ *¿Mide el propio ayuntamiento sus propias actuaciones respecto al logro de las metas de la calidad del servicio?*

### **Gap 3:**

- ▶ *¿Suministra el equipo de gobierno a su personal información precisa respecto a instrucciones sobre el puesto de trabajo, política y procedimientos del ayuntamiento, forma en que se van a evaluar sus actuaciones?*
- ▶ *¿Tiene el personal capacidad suficiente para ajustarse a los cambios que afectan a sus puestos de trabajo?*
- ▶ *¿Está formado el personal para interactuar eficientemente con los clientes-beneficiarios?*
- ▶ *¿Tiene el personal más trabajo por hacer que tiempo para invertir en hacerlo?*
- ▶ *¿Quieren demasiados clientes-beneficiarios recibir el servicio al mismo tiempo?*
- ▶ *¿Cree el personal que está capacitado para realizar bien las funciones de sus puestos de trabajo?*
- ▶ *¿Contrata el ayuntamiento personas con capacidad real para realizar su trabajo?*
- ▶ *¿Dedica el ayuntamiento recursos y tiempo suficientes para la contratación y selección de su personal?*
- ▶ *¿Se le ha entregado al personal las herramientas y los equipos necesarios para realizar sus funciones con eficacia?*
- ▶ *¿Con qué frecuencia fallan los equipos?*
- ▶ *El personal, ¿siente que se aprecian sus esfuerzos y contribuciones al buen funcionamiento del ayuntamiento?*
- ▶ *¿Tiene el personal la libertad de tomar decisiones individuales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes-beneficiarios?*
- ▶ *¿Está el personal implicado y comprometido con el ayuntamiento como organización en la cual trabaja?*
- ▶ *¿Se estimula al personal para que trabaje junto con el fin de prestar un servicio de calidad a los clientes-beneficiarios?*
- ▶ *¿Contribuyen el equipo de gobierno y el personal a crear un verdadero equipo para prestar servicios de calidad?*

### **Gap 4:**

- ▶ *¿Conoce el personal en contacto con el cliente-beneficiario el contenido de las comunicaciones externas del ayuntamiento antes de que se difundan?*
- ▶ *La política y procedimientos que se aplican en el servicio a los clientes-beneficiarios, ¿son consistentes y homogéneos en todas las dependencias del ayuntamiento?"*



*n definitiva, Pablo, que todos los conceptos (estudios de mercado, gestión del capital humano, procesos y procedimientos, comunicación, ...) están interrelacionados en un ayuntamiento. Pero, ¿en base a qué elementos la ciudadanía prioriza o valora los servicios que*



presta el ayuntamiento? ¿Valorizan lo mismo que el edificio del ayuntamiento sea muy grande y moderno con respecto a que los servicios sean prestados de forma rápida y sin errores?.

→ “Alcalde J., cada persona prioriza los servicios en función de una serie de parámetros, que son diferentes en cada caso y para cada servicio. Incluso depende de cada momento (si llueve y hay goteras, si no llueve y no sabes si hay o no goteras, ...). Los profesores americanos Parasuraman, Zeithmal y Berry analizaron el tema y llegaron a la conclusión de que existen diez atributos a través de los cuales las personas valoramos los servicios públicos.



## LAS DIEZ DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

1

### ELEMENTOS TANGIBLES

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

2

### FIABILIDAD

Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

3

### CAPACIDAD DE RESPUESTA

Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

4

### PROFESIONALIDAD

Posesión de las destrezas requeridas y conocimientos de la ejecución del servicio.

5

### CORTESÍA

Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal en contacto.

6

### CREDIBILIDAD

Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que provee.

7

### SEGURIDAD

Inexistencia de peligros, riesgos o dudas..

8

### ACCESIBILIDAD

Accesible y fácil de contactar.

9

### COMUNICACIÓN

Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.

10

### COMPENSIÓN DEL CLIENTE

Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.



Para ganar en operatividad, estos profesores americanos unieron varios atributos y, finalmente, quedaron en cinco:

- ▶ **Elementos tangibles**
- ▶ **Seguridad (integración de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad)**
- ▶ **Capacidad de respuesta**
- ▶ **Fiabilidad**
- ▶ **Empatía (integración de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)**



EXPERIENCIA--  
CASO REAL

A partir de un estudio elaborado por la Dirección General de Administración Local de la Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía, se ha podido constatar el peso que tiene cada uno de estos cinco atributos en los ayuntamientos andaluces. Así y de manera genérica, los atributos más importantes son los relacionados con:

- La seguridad
- La capacidad de respuesta
- La fiabilidad

Mientras que el menos considerado, aunque también importante, es el relacionado con

- Los elementos tangibles

En definitiva, que el tema de la calidad es complejo pero que se puede abordar, utilizando los conceptos y metodologías adecuadas, algunas de una gran sencillez y de un gran sentido común. Y se puede aplicar tanto a ayuntamientos pequeños como a grandes ciudades. Lo que es necesario es la voluntad explícita del equipo de gobierno de apostar decididamente por esta línea de mejora continua, que favorece a todos los implicados (equipo de gobierno, ciudadanía, tejido empresarial y asociativo, sociedad-votante, proveedores de servicio, sociedad-stakeholders, ...)."

**p** *ara finalizar esto de la calidad, que empieza a ser tarde, ¿existen casos específicos de aplicación de la calidad en ayuntamientos y, en general, en la Administración Pública?*

→ "Sí. Tanto de aplicación de modelos de calidad estilo el de los gaps o el EFQM, que ya explicaremos otro día, como de lo que se denominan Cartas de la Ciudadanía y Cartas de Servicios.

En el tema de las Cartas, por ejemplo hay varios ejemplos en España y en el resto del mundo: Vélez-Málaga está trabajando en ello, al igual que el municipio barcelonés de Terrassa, Lleida, la Comunidad de Madrid, el municipio de Alcobendas, el de Esplugues del Llobregat, Barcelona, Castilla La Mancha, ... También hay iniciativas de implantar modelos de calidad en Totona (Murcia), Navarra, Tres Cantos, Ubrique, así como en diversos organismos del Estado (Guardia Civil, Centro Nacional de Formación del INEM, Parque Nacional de Ordesa, Dirección General de Tráfico, Delegación del Gobierno en Madrid, Escuela Nacional de Salud, ... Realmente no importa el tamaño de la administración. Lo verdaderamente importante, reitero, es la voluntad del equipo de gobierno de mejorar, tanto el ayuntamiento como organización como el propio municipio".



## AYUNTAMIENTO DE TOTANA (MURCIA)

Dentro del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Totana nos hemos propuesto las siguientes metas y actuaciones:

- Elaborar programas de mejora de la calidad de los servicios municipales.
- Medir la satisfacción de la ciudadanía y de los usuarios de los servicios del Ayuntamiento de Totana.
- Realizar evaluaciones internas periódicas a las principales áreas del ayuntamiento.
- Cartas de los Derechos de la ciudadanía: elaboración y edición de las mismas.
- Cartas de Servicios: detección y elaboración en las áreas y servicios que deban contar con una Carta de Servicios.
- Simplificar los procedimientos administrativos: propuesta de medidas a adoptar para la simplificación de procedimientos concretos competencia de las diferentes concejalías.
- Formación en materia de calidad: difusión de la filosofía de la calidad total en las distintas áreas del ayuntamiento y de los distintos modelos a seguir.
- Formación en materia de seguimiento de expedientes: formación en la aplicación de seguimiento de expedientes a las distintas áreas afectadas.
- Premios a la Iniciativa: elaboración de bases, seguimiento y asesoramiento en el concurso.
- Quejas y Sugerencias: elaboración, seguimiento y distribución de los formularios.
- Comité de Calidad: exposición sobre las principales propuestas y proyectos de mejora contenidos en el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Totana para su debate.
- Gestión del Conocimiento: puesta en marcha en Calidad e impulsarlo a otras áreas de conocimiento.
- Colaboración en la puesta en marcha de aplicaciones de atención al ciudadano y proyectos de nuevas tecnologías.



*En qué consiste esto de las Cartas de la Ciudadanía y Cartas de Servicios?*

→ “Mira, es muy sencillo. Conceptualmente es como si fuera un “contrato” en el cual la administración expone cómo presta los servicios. La **Carta de la Ciudadanía** es como si fuera una declaración de intenciones en cuanto a derechos y deberes, mientras que las **Cartas de Servicios** profundizan en el detalle en cuanto al funcionamiento, derechos y deberes de cada uno de los servicios considerados.

Las Cartas de Servicios constituyen, así, instrumentos idóneos para actualizar el ejercicio de los derechos de la ciudadanía al proporcionarle una influencia más directa sobre los propios servicios públicos, para fomentar la mejora continua de su calidad y para hacer explícita la responsabilización de los gestores públicos ante la ciudadanía, a la que transforman en verdaderos clientes de la Administración.

La heterogeneidad de los servicios y prestaciones dispensados por los diversos órganos y entidades de la Administración desaconseja el establecimiento de un modelo uniforme y cerrado de Carta de Servicios. Antes bien, es preciso determinar los aspectos clave que, en cualquier caso, deben tratar, permitiendo la plasmación concreta de los correspondientes compromisos y niveles o estándares en cada Carta singular. Asimismo, se conciben las cartas como documentos revisables que, mediante la actualización periódica de los compromisos, deben reflejar permanentemente las mejoras del servicio y adaptarse a las nuevas expectativas de la ciudadanía.

**EN LAS CARTAS DE LA CIUDADANÍA Y LAS CARTAS DE SERVICIOS, EL AYUNTAMIENTO EXPLÍCITA SUS SERVICIOS Y EL MODO DE PRESTACIÓN DE LOS MISMOS.**



En definitiva, las Cartas de Servicios son documentos que tienen por objeto informar a la ciudadanía acerca de las cualidades con que se proveen las prestaciones y servicios públicos. En consecuencia, tendrán que expresar, de modo general:

- ▶ La naturaleza, contenido, características y formas de proveer las prestaciones y servicios.
- ▶ La determinación de los niveles o estándares de calidad en la provisión del servicio.
- ▶ Los mecanismos de consulta a la ciudadanía acerca de los servicios que aquélla demande y de sus sugerencias y opiniones para la mejora de los mismos.
- ▶ El sistema de evaluación de la calidad.

Las Cartas de Servicios deben ser redactadas en términos claros y fácilmente comprensibles para la ciudadanía y pueden ser estructuradas en los siguientes apartados:

### **1. De carácter general y legal.**

- ▶ Identificación del órgano de la entidad prestador del servicio y de su Concejalía de adscripción.
- ▶ Descripción genérica de los fines del órgano o entidad.
- ▶ Catálogo de las prestaciones o servicios dispensados con una descripción concisa e inteligible de todas su modalidades.
- ▶ Articulación de las modalidades de participación de la ciudadanía.
- ▶ Relación, periódicamente puesta al día, de las referencias normativas de cada una de las prestaciones y servicios.
- ▶ Disponibilidad y acceso al Sistema de Reclamaciones y Sugerencias ante el ayuntamiento sobre el funcionamiento de los servicios.

### **2. De compromisos de calidad.**

- ▶ Determinación explícita de los niveles o estándares de calidad ofrecida, en aspectos como:
  - Plazos previstos de tramitación.
  - Mecanismos de comunicación e información, ya sea general o personalizada.
  - Horario de atención al público.
  - Cualesquiera otros que, adecuados a las peculiaridades de cada prestación o servicio, se consideren relevantes y se esté en condiciones de facilitar a la ciudadanía.
- ▶ Especificación de los criterios para la actualización de los compromisos declarados.

*Ejemplos de estas normas pueden ser:*

- ▶ “Tramitación de permisos, en los que se tenga competencia directa, en un plazo máximo de 15 minutos” (Policía Local).
- ▶ “Tiempo de espera máximo de 10 minutos salvo situaciones excepcionales” (Servicio de Atención a la Ciudadanía).
- ▶ “Tiempo de atención telefónica máximo: 10 segundos” (Servicio de Atención a la Ciudadanía).
- ▶ “Temperatura del agua entre 27° y 28° C en piscina no-cubierta entre el 1 de mayo y el 15 de octubre” (Piscina Municipal).

### **3. De carácter complementario.**

- ▶ Directorio de oficinas/dependencias donde se presta cada uno de los servicios. Si se dispone de una red descentralizada se relacionarán las direcciones de todas ellas.
- ▶ Identificación y dirección de la unidad responsable de la Carta.

- ▶ Referencia de otras informaciones divulgativas sobre los servicios gestionados.
- ▶ Relación con servicios e información a través de Internet.

*De manera adicional y con un carácter orgánico, se deberá definir aspectos relacionados con el funcionamiento interno de la Carta de la Ciudadanía y las correspondientes Cartas de Servicios:*

- ▶ Elaboración y gestión de las Cartas de Servicios.
- ▶ Mecanismo de aprobación.
- ▶ Mecanismos de difusión.
- ▶ Mecanismos de evaluación de la calidad de los servicios públicos.
- ▶ Seguimiento y aseguramiento de las Cartas de Servicios.
- ▶ Mecanismos y periodicidad de revisión / actualización de las Cartas de Servicios.
- ▶ Evaluación global del conjunto de los servicios públicos.
- ▶ Medición de la percepción de calidad del servicio por parte de la ciudadanía.
- ▶ Estructura organizativa que gestione / coordine las Cartas de Servicios.

A este respecto, es de destacar, por su notable importancia, la temática de la evaluación de la calidad de los servicios públicos.

La evaluación de la calidad de los servicios públicos tiene el doble objeto de, por una parte, proporcionar a los ayuntamientos la información agregada necesaria para planificar y dirigir la acción administrativa de servicio a la ciudadanía así como para adoptar las iniciativas de mejora requeridas y, por otra, hacer llegar a la ciudadanía la información precisa sobre los niveles de calidad realmente prestados para facilitarles el ejercicio efectivo de sus derechos ante la Administración.

A estos efectos, la evaluación de la calidad constituye un proceso integral que engloba el diagnóstico sobre los niveles efectivos de prestación de los servicios y su relación con las expectativas de la ciudadanía, así como la medición del grado de cumplimiento de los compromisos declarados.

Para alcanzar los fines descritos anteriormente, la evaluación de la calidad de los servicios públicos se puede articular en dos niveles:

- ▶ **El sistema de autoevaluación de los propios órganos y entidades prestadores de los servicios.**
- ▶ **El sistema de evaluación global sobre el conjunto de los servicios públicos de los propios ayuntamientos.**

#### **Sistema de autoevaluación:**

Los órganos y entidades incluidos en el ámbito de aplicación de este sistema podrían realizar una autoevaluación de la calidad de sus prestaciones o servicios que comprendería la medición de los niveles efectivos de prestación de sus servicios, teniendo como referencia el Modelo de Calidad de Servicios o Modelo de los Gaps que anteriormente se ha presentado.

#### **Sistema de evaluación global.**

Para realizar un diagnóstico del nivel de calidad con que se vienen prestando los servicios, sobre la base de los modelos enunciados anteriormente, los órganos y entidades del ayuntamiento podrían implantar sistemas de medición de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Fijación de “valores-base” o estándares que sirvan como patrones de referencia objetivos y apropiados para cuantificar la evolución de los indicadores.



- b) Selección de indicadores de calidad fiables y representativos de los parámetros o dimensiones de la prestación del servicio más relevantes para los usuarios, tales como:
- ▶ La receptividad (p. ej. accesibilidad, transparencia, atención)
  - ▶ La calidad técnica (p. ej. acierto, precisión, ausencia de errores)
  - ▶ La actividad (p. ej. tiempos de respuesta, extensión oferta, flexibilidad)
  - ▶ Otros aspectos específicos de cada servicio.

Por otra parte, la evaluación de los niveles de calidad con que se prestan los servicios debería incluir datos sobre la satisfacción de la ciudadanía, que podrían obtenerse directamente a través de métodos de consulta o encuestación.

Finalmente y con periodicidad anual se podría elaborar un informe sobre la evolución de los indicadores de calidad, que podría ser remitido a la Unidad de Calidad de los Servicios Públicos para su evaluación global”.

**E**n definitiva, Pablo, es una metodología extensamente utilizada que permite mejorar la calidad de servicio en los ayuntamientos y, en general, en cualquier Administración Pública.

→ “Sí, efectivamente. Pero no sólo eso, sino que, además, sirve de referencia a la ciudadanía con respecto a los servicios públicos de los ayuntamientos. Aunque genera, y de forma explícita, deberes para los ayuntamientos, también es la “excusa” para acometer una mejora substancial de los procesos y procedimientos administrativos en los ayuntamientos, así como para impulsar la sensibilización del personal hacia los temas de calidad de servicio”.

**G**racias, Pablo. Sinceramente, tus aportaciones me han servido de mucho. Ahora debo reflexionar individualmente y después trasladar estos conceptos al equipo de gobierno. Creo que nos hemos merecido una buen cena, “de calidad” (je, je, je).



## COMUNIDAD DE MADRID

El contenido mínimo de las Cartas de Servicios incluye los siguientes datos:

- **Datos identificativos del órgano o entidad prestadora del servicio:**
  - Denominación
  - Consejería de adscripción
  - Responsables de la elaboración y gestión de la correspondiente Carta de Servicio
  - Dirección
  - Horario de atención al ciudadano
  - Número de teléfono y fax
- Principales servicios prestados
- Compromisos de calidad: objetivos e indicadores
- Sistema de sugerencias y reclamaciones



## JUNTA CASTILLA-LA MANCHA

### Carta de Servicios: Teléfono único de información

- **Compromisos con la ciudadanía.**
- **Atención personalizada: su llamada siempre podrá ser atendida por un operador.**
- **Trato amable y cordial, utilizando un lenguaje preciso y adecuado al perfil de la persona usuaria del servicio.**
- **Tiempo de espera: menos de un minuto.**
- **Se enviará en el plazo de 24 horas a aquéllos que lo soliciten, un ejemplar de la Carta de Derechos del Ciudadano y de las Cartas de Servicios aprobadas.**
- **Coste único de la llamada: 0,34 euros más IVA, con independencia de su duración.**
- **Háganos sugerencias en nuestro buzón. Serán atendidas.**



## SÍNTESIS

Los servicios públicos y, en general, toda actuación de la Administración Local es susceptible de ser mejorada. Al analizar los elementos constituyentes de un servicio, afloramos que se gestionan a través del personal en contacto, los elementos físicos, el propio cliente-beneficiario, los otros clientes-beneficiarios y la organización interna. Y para mejorar hemos de analizar y rediseñar, si es menester, la servucción, es decir, la producción de los servicios. Todos los servicios públicos tienen un coste y no sólo económico, sino también en forma de tiempo, esfuerzo, ... El marketing es mucho más que publicidad y ventas. Es una filosofía de gestión que parte de identificar, anticiparse y satisfacer las necesidades de los individuos. Y el marketing se aplica en toda su extensión a los servicios públicos. La calidad también puede aplicarse a los ayuntamientos y muestra de ello es que diversas administraciones, pequeñas y grandes, se encuentran en procesos de mejora de la calidad. Uno de los modelos metodológicos más empleados es el de los gaps, a través del cual se identifican las diferencias entre expectativas y percepciones. Es decir, se analiza el grado de satisfacción de la ciudadanía con respecto a los servicios públicos. Y esta calidad en los ayuntamientos y en la Administración Pública puede ser instrumentalizada en Cartas de la Ciudadanía y Cartas de Servicios.



## CAPÍTULO 2

### EJERCICIOS

#### PLANTEAMIENTO DEL CASO 1

“El área en que vamos a centrar este caso está situado en una zona de interior de Andalucía. Se trata de una comarca con diez municipios mancomunados, ubicados geográficamente en un área que combina la media montaña y la planicie. La población media es de 1.200 habitantes por municipio. Las distintas poblaciones se hallan todas bien intercomunicadas a través de una red local de caminos de tierra y de carreteras locales.

Aún sin contar con un estudio exhaustivo, es “lugar común” afirmar que es un paisaje muy destacado tanto por el enclave natural, como por la tipología urbana de los pueblos, con una arquitectura popular atractiva y bien conservada. Los habitantes, con edades superiores a 50 años en más del 60%, se dedican mayoritariamente a la agricultura y la ganadería.

En realidad, el área cuenta con una cierta tradición turística, sobre todo de fines de semana y domingos, en que los habitantes de ciudades cercanas (un radio de unos 100 kilómetros), se acercan a pasar el día o el fin de semana. Esto sin contar el gran número de personas –familiares, amigos- que regresan en verano, Semana Santa y Navidad, duplicando la población.

Así las cosas y teniendo en cuenta lo de moda que está el turismo rural –y las ayudas que para su desarrollo existen- los alcaldes han decidido unánimemente ponerse a trabajar en el tema. Viendo como la mancomunidad vecina ha empezado a señalar todo el área, han decidido empezar por ahí. Igualmente, se proponen la habilitación de antiguas escuelas (cinco en todo el área) como hoteles. Un aula de la naturaleza también estará bien y, cómo no, una granja escuela, que acoja a los niños de las ciudades cercanas que no conocen los animales ni las labores tradicionales de los pueblos. También hemos de contar con la instalación de dos picaderos de caballos y una empresa de alquiler de BTT, con gran éxito en los fines de semana (siempre que no haga demasiado frío).

Teniendo conocimiento de estos planes, las pensiones que existen en la zona –50 plazas en total- han decidido tomar cartas en el asunto, iniciando una tarea de modernización de sus instalaciones, dada la competencia que se avecina, para lo cual han iniciado tareas de remodelación externa más moderna, más actual. Igualmente, las casas de comidas –es decir, casi todos los bares, pues en la mayoría de los veinte que hay en la zona se puede comer-, pensando en el volumen de personas que van a afluir a sus municipio, están pensando en introducir comida más “urbana”, más del gusto de la gente de la ciudad.

La gente de los pueblos, entretanto, no está muy conforme, ya que no saben muy bien qué es lo que está ocurriendo, puesto que hasta el momento nadie se ha ocupado de explicárselo. En particular, el colectivo ecologista local ya ha empezado a movilizarse, viendo como los ayuntamientos han empezado las obras de señalización, atentando contra las áreas naturales de la comarca”.







## CAPÍTULO 2

### EJERCICIOS

#### PLANTEAMIENTO DEL CASO 2

Vamos a asomarnos al municipio “C” ¡Aquí “calidad” es una palabra en boca de todos!. Desde luego, hay razones para que esto sea así: este municipio, de 40.000 habitantes, muy monumental y con alguna playa (aunque muy pequeña) vive en gran medida del turismo: tanto el puramente relacionado con el ocio (quizás el 80% en fines de semana y puentes), como el de tipo “negocios”, debido sobre todo a la gran fábrica cementera ubicada en las proximidades del municipio, hacia el interior, aparte de un comercio relativamente importante. La planta hotelera es de 450 plazas, mayoritariamente en categoría media. Asimismo, la oferta de restauración y ocio es importante, si bien con grandes diferencias en el servicio, según zonas determinadas del municipio.

¿Podríamos decir que el sector “funciona”? Indiscutiblemente. Pero también que podría mejorar sus resultados. La Concejalía de Turismo del ayuntamiento, recién creada como tal, es consciente de este hecho. Dinámica, sin duda, afronta ya la puesta en marcha de ciertas medidas enfocadas a la mejora de su eficiencia interna, para lo cual se han hecho varias reuniones con todo el personal municipal relacionado con turismo, dándoles unas simples pautas a seguir para la mejora del trato con los turistas. Y no sólo esto, sino que se ha creado un buzón de sugerencias que recogerá cada jefe de área y lo hará llegar a la Concejalía, que luego transmitirá en la medida necesaria al alcalde. Asimismo, cierto personal administrativo se utilizará para cubrir horas extras en los servicios municipales de atención turística.

También la Comunidad Autónoma y la Diputación, a través de sus órganos que entienden de la actividad turística, afrontan la puesta en marcha de ciertas medidas enfocadas a la mejora de la calidad del municipio como destino. Para ello, empezarán por ampliar los horarios de visita a los monumentos. Dotarán una persona más en la Oficina de Información (en la que colaboran las tres administraciones) y, muy probablemente, se intentará crear un Centro Multifuncional que compagine las actividades cívicas (teatro, exposiciones, ...) con la celebración de reducidos congresos y convenciones de empresa. Todo el personal ha de tener un trato exquisito con los visitantes, a quienes pasarán cuestionarios de satisfacción, siempre que sea necesario. Una vez explicada la importancia vital de su papel, se les pide que realicen ese esfuerzo adicional tan necesario para que todo marche mejor.

En el sector turístico son conscientes de que tienen una buena base de apoyo en cuanto a clientes, pero últimamente cada vez es más difícil incrementar beneficios año tras año. Reunidos los directores de los diferentes hoteles y restaurantes, han tomado la decisión de que la clave básica es mejorar la atención al cliente, para la cual hace llegar esta información –trato amable y respetuoso, el cliente es tu invitado, ...- a través de los mandos intermedios para sean a su vez transmitidos al “front line”. Al mismo tiempo, han adoptado todos el mismo sistema informático, más ágil y versátil, que permitirá la disminución de errores y el ahorro de tiempo.

Y piensa el empleado de recepción de unos de los hoteles: “Sí, todo está muy bien, pero en definitiva, sigo trabajando mis diez horas diarias, batallando cada día con clientes muchas veces insoportables y poniendo buena cara. Bonitas ideas, pero cobro igual, no recibo ni las gracias y, en definitiva, después nadie se preocupa de cómo estoy trabajando”.

Y la funcionaria del ayuntamiento: *“Bueno, está bien. Tengo acceso a un trabajo menos aburrido del que hago habitualmente, el de la información. Total, no son más que dos horas diarias. Me atengo a las normas que se me han marcado –realmente muy escasas-, no he de pensar mucho, otros hacen esto por mí. No tengo una gran idea de esto del turismo, pero tampoco es que sea necesario un master para atender bien a un turista, ¿no?”.*









## NECESIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA ADMINISTRACIÓN LOCAL

**b**uenos días. Volvemos a estar aquí, dispuestos a aprender más. Estamos avanzando. Como dice un viejo proverbio “Si dejas de pedalear, te caes”. Así que la fase de aprendizaje nunca se acaba, siempre puede aprenderse más y más. Esto también es ganar en calidad y en servicio. Esto también es ganar en profesionalidad. Esto también es ganar en riqueza personal y profesional. Así que, con esta energía que nos proporciona cada día el pensar que nuestro trabajo es muy importante y que redundará en la sociedad y con una sonrisa en los labios (os citaré otra frase de estas que provocan un “subidón” en la moral: “La sonrisa cuesta menos que la electricidad y da más luz”. ¿No está mal, verdad? ¿Ya sonreiremos lo suficiente, hacia el exterior y hacia nosotros mismos?), empezamos un nuevo día. Antes, eso sí, debemos desayunar algo...

Hoy he quedado con dos muy buenos amigos, tanto en lo personal como en lo profesional. Los dos son consultores, de los buenos: de los que se involucran con el cliente y te dicen lo que piensan, de los que generan confianza y credibilidad. ¡Ojalá les pudiera contratar para Urbania!, pero sus honorarios se escapan a nuestras posibilidades. Aunque supongo que siempre hay fórmulas que permitan alcanzar un acuerdo. Con ambos practico deporte. Con uno, Guillermo, intento ponerme a su altura en golf (sí, ya sé que puede parecer algo elitista pero como en Andalucía tenemos tantos campos .... . Además, si te pones a pensar fríamente, es un deporte muy sano, andas mucho, haces ejercicio prolongado pero suave, se hacen amistades, es indicado para todas las edades ... y no te sale tan caro como una muy buena comida) y con José, mi otro amigo, al tenis. Una hija suya, Adela, es una ferviente practicante del remo, un deporte que también requiere de una gran dosis de fuerza de voluntad y perseverancia y que conforma carácter a la persona. Y su hijo, Alfonso, juega al fútbol con sus amigos. Es todo un “crack”, de los buenos, de los que tiene iniciativa e infunden carácter al equipo. De vez en cuando, invita a mi hijo a jugar con su equipo. Pero .... Bueno, volviendo al tema principal, tanto Guillermo como José han sido para mí como mis “tutores” a lo largo de mi vida profesional.

A Guillermo le conocí cuando aún estaba estudiando y me ayudó mucho en mis primeros años en la vida profesional. A José, por el contrario, le conozco desde hace unos seis años y, sinceramente, me ha aportado una gran visión en aspectos profesionales. Además, ambos se han enriquecido con una estancia durante cierto tiempo en el extranjero (no porque en el extranjero todo sea mejor, ni mucho menos, sino porque vivir un cierto tiempo en un país extranjero te aporta una riqueza personal y profesional indudable: “no te miras tanto el ombligo”, aprendes de otras culturas y otras formas de pensar, eres más flexible, te permite trabajar el tema de la adaptación, tienes que superar momentos duros,... . En definitiva, ellos están inmensamente satisfechos de haberlo podido vivenciar y siempre me lo aconsejan –aunque sea durante el mes de vacaciones–). Así que, con la confianza que me confieren y con sus conocimientos y experiencia (“que no es lo mismo tener veinte años de experiencia, que una experiencia de un año repetida veinte veces”, me dicen ambos), trabajaremos el tema de la estrategia. ¡Vamos allá!

Guillermo y José, a ambos buenos días y gracias por venir y darme la oportunidad de poder aprender de vosotros. Como os comenté, mi propósito es mejorar de manera sustancial el ayuntamiento y el municipio de Urbania a través de una gestión adecuada, traspasando el concepto de “ayuntamiento normativo” para desarrollar un “ayuntamiento gestor” de unos

*recursos que siempre son escasos (humanos, económicos, temporales). Para ello, diversos amigos y familiares me han ido explicando y refrescando algunos de los conceptos clave; qué es la Administración Local, los “beneficiarios” de los ayuntamientos, la visión, la misión y la cultura corporativa, los servicios públicos, la servucción, el marketing, la calidad, las cartas de servicio, ... . En definitiva, un marco conceptual totalmente necesario que, ahora, con los temas estratégicos, hay que estructurar para, posteriormente, poder implantarlos. Así que, ¿qué es esto de la estrategia y para qué puede servir al ayuntamiento y al municipio de Urbania?*

→ Alcalde J., todo ayuntamiento y todo municipio, como cualquier “organización” y como cualquier “producto/servicio”, debe saber hacia dónde desea ir y cómo ir hacia ahí. El lugar al cuál desea ir es el objetivo. La manera cómo llegar hasta ese objetivo es la estrategia. Y los diferentes pasos a seguir en ese camino (la estrategia), son las políticas y las actuaciones. Así de sencillo... Y así de complicado y difícil de definir y de poner en práctica.

Así es, Guillermo. Y el Plan Estratégico es el instrumento que, de una forma ordenada, coherente y sistematizada, permite a quien lo realiza (el equipo de gobierno de un ayuntamiento, el directivo de una empresa, el gerente de una asociación, ...), analizar y reflexionar sobre la realidad actual (quién soy y dónde estoy), lo que pretende hacer y a dónde desea llegar (objetivos), cómo hacerlo (estrategia), a través de qué actuaciones (líneas de acción o planes de actuación), con qué medios se cuenta para ejecutar lo planificado (presupuesto, calendario temporal, ...) y cómo sé si se ha llegado al objetivo (evaluación).

**g** *racias, Guillermo y José por esta visión rápida y muy ilustrativa de lo qué es la estrategia y un plan estratégico. Pero me gustaría profundizar algo más en estos conceptos.*

→ Mira, Alcalde J., tengo dos buenos amigos, José Vicente y Joaquín, ambos judokas, que en sus conferencias y actuaciones profesionales, definen la palabra estrategia empezando por lo que no es estrategia. Es una forma de presentar los conceptos más intuitiva. Recojo un poco sus argumentos:

- ▶ Estrategia no es una respuesta a corto plazo a fluctuaciones o variaciones del entorno.
- ▶ Estrategia no es una mera proyección de números y resultados a cinco años.
- ▶ Estrategia no es un análisis pormenorizado de lo que aconteció el pasado año o lo que se desea que pase el próximo año.
- ▶ Estrategia no es un plan funcional, ya sea de marketing o financiero.
- ▶ Estrategia no es un compendio de voluntades más o menos optimistas.
- ▶ Estrategia no es una recopilación de ideas de algunas personas.
- ▶ La estrategia se focaliza en el largo plazo, comparte elementos cualitativos con otros cuantitativos, aporta una guía o camino para el diseño de planes a corto plazo, integra funciones y planes funcionales en un esquema único y general de actuación, es realista y orientada a la acción y es asumida y asimilada por toda la organización.
- ▶ En definitiva, la estrategia es el proceso de formulación de alternativas de decisión, de implementación y de evaluación para saber si la organización ha alcanzado sus objetivos, enmarcados, a su vez, dentro de la visión y la misión definida. Así, las personas que definen la estrategia deben definir el camino y los recursos para acometerlo y deben ser capaces de crear una organización que siga ese camino, que cumpla los planes que se deriven de una manera eficiente.

**EL LUGAR AL CUAL SE DESEA IR ES EL OBJETIVO. LA MANERA COMO LLEGAR HASTA ESE OBJETIVO ES LA ESTRATEGIA. Y LOS DIFERENTES PASOS A SEGUIR EN ESE CAMINO (ESTRATEGIA), SON LAS POLÍTICAS Y LAS ACTUACIONES.**



Y esta estrategia, con todos sus elementos asociados, debe estar plasmada en un documento escrito, en un Plan Estratégico.

**S**í, José, pero esto de los Planes Estratégicos suena a grandes empresas o a grandes ciudades.

→ Alcalde J., quizás Guillermo ha utilizado una definición algo académica del concepto de estrategia. Simplemente es el camino que debemos seguir para llegar a nuestros objetivos. Por ejemplo, si deseamos ir de Urbania a Roma (Roma es el objetivo) podemos ir de varias maneras (varias estrategias): en avión, en tren, en barco, en coche, en moto, .... Y, para cada una de estas alternativas, tenemos varias opciones. En avión se puede ir en clase turista, en clase preferente, .... En coche podemos ir haciendo paradas en Niza, en Génova, ..., o podemos ir de un tirón. Y para cada opción necesitamos de unos recursos (tiempo, dinero, personas) y de una planificación a corto plazo. Es decir, tenemos que ir a la agencia de viajes a comprar los billetes de avión, o los podemos comprar directamente vía Internet, consultando diversas compañías aéreas. Si optamos por ir en coche tenemos que comprar un mapa (o varios) de carreteras, que debemos comparar porque hay de diferentes clases, formatos y precios. Y todo esto alguien tiene que hacerlo. Así que definiremos las acciones concretas y les adjudicaremos un responsable de llevarlas a la práctica. Esto es planificar. Roma es el objetivo, que para alcanzarlo hemos generado diversas alternativas de estrategia (coche, avión, barco, tren, moto, ...), con sus correspondientes acciones y su presupuesto, su calendario temporal y su asignación de responsabilidades asociados.

**a** sí que casi cada día estamos, de hecho, haciendo Planes Estratégicos en nuestra actividad diaria.

→ Sí y no. Sí en cuanto a que siempre estamos poniéndonos objetivos (estudiar inglés, preparar la cena de cumpleaños de una hija, las vacaciones, ...) y decidiendo qué estrategia seguir. Pero no en cuanto que un Plan Estratégico es un documento de gestión escrito con una serie de actividades y una cierta metodología. En ese sentido, los Planes Estratégicos se suelen elaborar cada dos o cuatro años, dependiendo también de las circunstancias y de los acontecimientos.

**E**sto está claro, pero aún no me habéis contestado al tema de si los Planes Estratégicos pueden aplicarse a la Administración Local.

→ Por supuesto que sí. De hecho, existen numerosos municipios que ya tienen uno y que trabajan y avanzan en un dirección concreta y, normalmente, muy consensuada con las fuerzas vivas del municipio. Aparte de grandes ciudades como Sevilla, Madrid, Lisboa, Barcelona, Pamplona, Málaga, Fortaleza (Brasil), ..., que poseen un Plan Estratégico que va actualizándose cada ciertos años, otros municipios (o agrupaciones de municipios) con un número de habitantes más reducido también disponen de uno (con este u otro nombre, integral o de algún sector de actividad en concreto): Esplugues de Llobregat, Écija, Chiva, Berga, Alcobendas, Lorca, Sierra de Albarracín, Peñíscola, Valle de Benasque, Cuéllar, Roquetas de Mar, Conil de la Frontera, Tarifa, San Vicente de la Barquera, La Axarquía, Sanlúcar de Barrameda, Ceuta, Caravaca de la Cruz, Valle de Trives, Torremolinos, ....

Como puedes ver, Alcalde J., los Planes Estratégicos son utilizados por diversas categorizaciones de municipios, ya sean de manera individual o de manera colectiva (mancomunidades, comarcas, provincias, ...), de manera integral (todo el municipio) o sólo para ciertos sectores de actividad del municipio o zona (turismo, comercio, agricultura, industria, ...).



**p**ero, ¿por qué un municipio tiene que elaborar un Plan Estratégico si no compite con nadie?

→ Existen dos tipos de Planes Estratégicos en la Administración Local, para el ayuntamiento y para el municipio. El primero, es el Plan Estratégico del ayuntamiento, como organización que es. Tiene que definir sus objetivos (relacionados con la Visión y la Misión) y su estrategia. Y, finalmente, tiene que elaborar sus planes de actuación, para gestionar adecuadamente sus recursos. Sin esta guía, sin este camino, normalmente se crean “reinos de taifa” en los ayuntamientos y los esfuerzos no se coordinan ni van en la misma dirección. Entonces, la gestión del ayuntamiento no es eficiente y no se gestionan internamente de manera eficiente los recursos públicos.

Por otro lado, existen los municipios que, en algunas áreas, sí que compiten. Una empresa, por ejemplo, puede decidirse a instalar una fábrica en un municipio o en otro. Dependerá de temas fiscales, de localización, de infraestructuras, de capacitación y formación de los recursos humanos, de comunicaciones, de servicios básicos de suministro, de actividades culturales, de actividades de ocio, .... De muchos elementos. Y los equipos de gobierno deben conocer y asumir esta realidad. Así que los municipios o zonas compiten entre sí. Otro ejemplo lo constituye la actividad turística. La gente puede visitar una zona u otra. Y cada una de ellas se prepara para atraer al visitante.

En definitiva, los tiempos han cambiado y la Administración Local, tanto desde el punto de vista del ayuntamiento como organización, como desde el punto de vista del municipio, deben adaptarse a ellos. Y la planificación estratégica es el instrumento que permite analizar la situación actual, fijarse objetivos y definir el mejor modo de alcanzarlos.

**EXISTEN DOS TIPOLOGÍAS DE PLANES ESTRATÉGICOS:**

- **LOS DEL AYUNTAMIENTO, COMO ORGANIZACIÓN**
- **LOS DEL MUNICIPIO (U OTRO ORDEN GEOGRÁFICO)**

**y**, después de constatar que se puede aplicar y se aplica, a la Administración Local y a municipios, sin importar el tamaño del mismo y de ver su utilidad, ¿qué características deben cumplir los Planes Estratégicos?

## ▶▶ **CONDICIONANTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

→ Los Planes Estratégicos deben ser:

→	<b>CONDICIONANTES PARA QUE UN PLAN ESTRATÉGICO TENGA ÉXITO</b>	
	▶ <b>COHERENTE Y CONSISTENTE</b>	▶ <b>APOYADO POR EL EQUIPO DE GOBIERNO</b>
	▶ <b>REALISTA</b>	▶ <b>OBJETIVO</b>
	▶ <b>COMPLETO</b>	▶ <b>“A MEDIDA” (NO ESTÁNDAR)</b>
	▶ <b>DETALLADO</b>	▶ <b>UTILIZADO POR LA GLOBALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN</b>
	▶ <b>FÁCIL DE SEGUIR</b>	▶ <b>CON CALENDARIO DE EJECUCIÓN</b>
	▶ <b>PERIÓDICO (ACTUALIZACIÓN)</b>	▶ <b>CON ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES</b>
	▶ <b>EVALUABLE EN SUS RESULTADOS</b>	▶ <b>CON PRIORIZACIÓN DE ACCIONES</b>



Así que un Plan Estratégico es “algo muy serio”.

Sí. Puesto que lo que determina es algo muy serio (los objetivos, la estrategia y los planes de acción), el Plan Estratégico es algo muy importante, tanto para el ayuntamiento como para el municipio. Por esto es necesario que el Plan Estratégico sea un documento escrito de gestión y que pueda ser evaluable. Así mismo, por su propia importancia y por su singularidad, no puede copiarse un Plan Estratégico de un municipio e implantarlo en otro. Cada municipio y cada ayuntamiento posee sus propias características y particularidades. Lo único copiable, con el adecuado nivel de adaptabilidad, es la metodología a utilizarse. Pero nunca debe implantarse un Plan Estratégico que sea una copia del que se aplica en otro ayuntamiento o municipio.

**C**orrecto. Esto parece muy lógico. Cada ayuntamiento y cada municipio tienen su propia “personalidad” y sus propias características. Un traje de sastre elaborado para mí, seguro que no te irá bien a ti, Guillermo, ni a ti, José. Pero sí que el sastre puede utilizar la misma metodología, o adaptarla en función de las necesidades de su cliente. Igual tú, Guillermo, priorizas que el corte de la chaqueta sea uno concreto y tú, José, que los bajos del pantalón tienen que ser con dobladillo o estilo italiano y, a mí, me da igual. Así el sastre utilizará unos elementos metodológicos adaptados a tales circunstancias. Conociendo y asumiendo esta realidad, ¿cuáles son los objetivos genéricos de un Plan Estratégico?

→ Alcalde J., los objetivos generales de un Plan Estratégico para un municipio, que puede incluir un apartado especial que desarrolle y profundice en el Plan Estratégico interno del propio ayuntamiento como organización, puede tener los siguientes objetivos:



#### OBJETIVOS GENERALES

- ▶ **MAXIMIZAR EL APROVECHAMIENTO DEL DESARROLLO DEL MUNICIPIO/ZONA, DE MANERA EFICIENTE, TANTO ECONÓMICO COMO SOCIAL.**
- ▶ **PROFUNDIZAR EN EL CONOCIMIENTO DE LAS OPINIONES DE LA CIUDADANÍA Y DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO, ASÍ COMO DE SU GRADO DE SATISFACCIÓN**
- ▶ **PROFUNDIZAR EN EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO/ZONA DESDE LA ÓPTICA DE LA SOSTENIBILIDAD (ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIO-AMBIENTAL/RECURSOS)**
- ▶ **MAXIMIZAR LA COHESIÓN DE LAS FUERZAS VIVAS DEL MUNICIPIO/ZONA CON EL FIN DE CONSEGUIR LOS OBJETIVOS QUE SE ESTABLEZCAN.**
- ▶ **MEJORAR EL NIVEL DE VIDA, PROGRESO Y BIENESTAR DE LA POBLACIÓN DEL MUNICIPIO/ZONA.**
- ▶ **DINAMIZAR LAS FUERZAS VIVAS DEL MUNICIPIO/ZONA.**



Es de destacar que la elaboración de un Plan Estratégico de un municipio presenta, también, la excusa perfecta para enfatizar en la necesaria coordinación entre el sector público y el sector privado.

La metodología que, normalmente, se requiere para elaborar un Plan Estratégico fomenta el intercambio de opiniones y puntos de vista entre empresas, asociaciones, colectivos de la ciudadanía

y el ayuntamiento, generando un clima de diálogo extremadamente útil y beneficioso para el municipio. Aunque aflore diferencias (que siempre existen), el acto de la comunicación entre las partes es un hito de progreso y mejora realmente muy positivo.

**E**sto está muy bien, José. Es decir, no sólo sirve un Plan Estratégico para “fijar el rumbo de la nave hacia un objetivo determinado”, sino, también, para que todos los pasajeros de la nave se dinamicen en ese sentido, aportando su trabajo, sus opiniones, sus planteamientos, ... . Claro, es que en política, y la local no es una excepción, plantearse objetivos a largo plazo (cinco, ocho, ... años), es algo utópico. El político, hemos de reconocerlo, vive casi el día a día, por dos motivos: por la presión y la carga de trabajo que conlleva el día a día (recordad, Guillermo y José, que la mayoría de “políticos” de los ayuntamientos medianos y pequeños no trabajan en el ayuntamiento a jornada completa, sino que lo compaginan con las propias actividades profesionales) y el otro motivo, no menos importante para nosotros, es que cada cuatro años, en la mayoría de los casos, se celebran elecciones, con lo que siempre existe la incertidumbre de que si lo que has planificado para el quinto o sexto año lo podrás seguir ejecutando o no. Si un Plan Estratégico sólo se marcara objetivos a largo plazo, sería menos aplicable a un municipio mediano y pequeño. Pero ya veo que también se pueden definir objetivos, estrategias y acciones a corto y medio plazo. Esto lo considero fundamental, también sirve para dinamizar a las “fuerzas vivas” del municipio y que se trabaje en una dirección definida.

Este punto, José y Guillermo, creo que es de gran importancia para Urbania y los municipios andaluces.

Prosigamos que, realmente, el tema es muy interesante. ¿Por dónde se tiene que empezar un Plan Estratégico? ¿Qué hay que hacer?.

**EL PLAN ESTRATÉGICO SIEMPRE TIENE LAS BASES PARA LA REFLEXIÓN Y, A TRAVÉS DE UN PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN, PERMITE DINAMIZAR A LAS “FUERZAS VIVAS” DEL MUNICIPIO, LO QUE REDUNDA, SIN DUDA, EN UN BENEFICIO REVENTABLE PARA LA CIUDADANÍA Y EL TEJIDO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO.”**

## ▶▶ FASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO

→ Un Plan Estratégico de un municipio puede abordarse de varias maneras y con diferentes enfoques. Cada consultor, cada asesor, cada persona puede utilizar un esquema de trabajo y una metodología diferente, pero, normalmente, tiene unos puntos comunes que son: analizar quién soy y dónde estoy, analizar qué desea el mercado, cuáles son los “competidores” y cuáles pueden ser los escenarios de futuro y las tendencias. A partir de este punto se dictamina un diagnóstico, tras el cual se determinan los objetivos a alcanzar. Tras conocerse a dónde desea irse, se generan diversas alternativas de estrategia, que son debatidas y se eligen las más apropiadas. En este punto sólo resta definir los planes de acción, nombrar responsables, diseñar un calendario de actuación y un orden de prioridad de las acciones y, finalmente, evaluar los resultados obtenidos para comparar con la situación inicial y poder extraer conclusiones.

De una manera más esquemática:



## ESQUEMA DEL PLAN



Las áreas de trabajo de “Análisis Interno”, “Análisis Externo” y “Diagnóstico” constituyen lo que podríamos denominar “Fase Analítica”. La “Fase Estratégica” vendría a continuación y en ella se fijan los objetivos, se afloran las alternativas estratégicas y se eligen las más adecuadas. En la “Fase Operativa” se desarrollan las líneas de actuación. Finalmente, en la “Fase Evaluativa” se miden los resultados obtenidos y se evalúa la situación alcanzada, constituyéndose, de hecho, en datos e información muy útil para la retroalimentación del sistema.

Este esquema sirve también para el desarrollo del Plan Estratégico del ayuntamiento, como organización, si se opta por su elaboración independiente del municipio. No obstante, si se optase por incluirlo en el del municipio, cada una de las fases antes enunciadas incluirían un apartado específico que haría referencia al ayuntamiento como organización.



*e acuerdo, Guillermo y José. Estoy ansioso para conocer con más detalle esta metodología.*



## CONTENIDO Y METODOLOGÍA DE UN PLAN ESTRATÉGICO (AYUNTAMIENTO Y MUNICIPIO)

→ Alcalde J., puesto que cada ayuntamiento y cada municipio “es un mundo” y coexisten una multitud de realidades no siempre coincidentes, si te parece bien, lo que haremos es explicar de

manera sintética un hilo conductor de los pasos a realizarse y lo aderezaremos con ejemplos, algunos de los cuales pueden versar sobre el desarrollo turístico de un municipio o zona, ya que en Andalucía esta actividad económica tiene una singular importancia. Así mismo, nos centraremos en el Plan Estratégico del municipio, por entender que en él puede estar incluido el Plan Estratégico del ayuntamiento como una de sus unidades constituyentes. No obstante, dedicaremos un breve espacio de tiempo a comentar, de manera genérica, el enfoque de un Plan Estratégico para un ayuntamiento, con un especial énfasis en los temas de marketing público:

El esquema es bastante parecido al de un Plan Estratégico para un municipio y se basa en contestar a una serie de preguntas tales como:

- ▶ ¿Qué tendría que hacer el equipo de gobierno?: definir una agenda de trabajo.
- ▶ ¿Qué querría hacer y por qué?: se estructura en el programa político.
- ▶ ¿A quiénes se desea dirigir las actuaciones más importantes y con qué prioridades?: estrategia de segmentación.
- ▶ ¿Cómo desea ser percibido por la ciudadanía el equipo de gobierno y su actuación?: definición de la propuesta de posicionamiento.
- ▶ ¿Qué prioridades se establecen en las políticas a ser implantadas?: portfolio de políticas.
- ▶ ¿Quién va a gestionar las políticas de actuación?: cuadro de asignación de competencias.
- ▶ ¿Con qué recursos se va a contar para implantar estas políticas?: articulación del presupuesto.
- ▶ ¿Con qué tipo de participación se va a contar?: determinación del grado de participación de la ciudadanía.
- ▶ ¿En qué se concreta la política del equipo de gobierno?: definición del portfolio de programas operativos, de las obligaciones contributivas, del reparto de competencias y responsabilidades, del diseño de la comunicación pública...
- ▶ ¿Con qué lógica o marco institucional se actúa y se implantan los programas?: acervo normativo.
- ▶ ¿En qué actuaciones concretas se plasman los programas de actuación?: en la oferta de servicios, el proceso de servucción de los mismos, la determinación del desarrollo territorial de implantación, las actuaciones de comunicación a la ciudadanía y el modo y grado de participación de la ciudadanía en el proceso.
- ▶ ¿Cómo se sabe si se han alcanzado los objetivos?: con una política de control y de evaluación de las actuaciones por parte de la ciudadanía y de los técnicos.



*de acuerdo. Me parece muy buena idea. De este modo, también podremos profundizar en aquellos aspectos de mayor trascendencia e interés. Empecemos, pues.*

→ Principiaremos por la Fase Analítica y en especial por el Análisis Interno.

→ Sí, Guillermo, pero antes hay que decir que para que se desarrolle de manera adecuada el Plan es totalmente necesario que el equipo de gobierno se involucre en el mismo, básicamente desde dos puntos de vista: aportando su tiempo y predisposición en las reuniones y demás actividades que se llevan a cabo; y, en segundo lugar, ejerciendo un liderazgo del mismo ante el municipio, potenciando y favoreciendo la participación de todas las “fuerzas vivas” del municipio e impulsando las reuniones, debates, ... que son necesarios.

→ Buena aportación, José. Siempre voy directamente a lo operativo pero, indudablemente, sin esta primera fase inicial de concienciación, sensibilización, impulso y asimilación del rol que debe jugar el equipo de gobierno y la sociedad en general, es muy difícil que el Plan se lleve a cabo de manera eficiente y que, por tanto, se pueda implementar de forma adecuada.



## MUNICIPIO DE CHIVA

EXPERIENCIA  
CASO REAL

El Plan Estratégico de Chiva (PECH) va a servir para que, a partir de ahora, tanto su vengidad como sus gobernantes tengan una meta común para el pueblo. Todos sabrán a dónde quiere llegar Chiva, por dónde hay que ir a esa meta y dónde está cada una de las “metas volantes”.

La experiencia en otros pueblos y ciudades ha demostrado que el seguimiento de sus respectivos planes estratégicos aporta al municipio inversiones económicas, tanto públicas como privadas, puestos de trabajo, bienestar social y, en definitiva, progreso y desarrollo.



*Es decir, antes de empezar a trabajar con datos, cifras y opiniones, es necesario articular un proceso de “lanzamiento” y organización del Plan, que incluya sesiones de sensibilización, comunicaciones por parte del ayuntamiento dirigidas a la ciudadanía, .... ¿Estoy en lo cierto?*

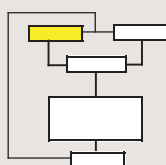
→ Indudablemente. Y visto esto, pasamos a la **Fase Analítica**.

“El *Análisis Interno*, realmente, consiste en realizar un audit del municipio. Sería como describir la situación actual, hacer una fotografía del mismo. ¿Para qué? Pues para poder saber exactamente en qué posición nos situamos, de qué medios disponemos, qué estamos haciendo actualmente, cómo nos estamos organizando,... En definitiva, qué somos y cómo estamos para, posteriormente y al elaborar el Análisis Externo, poder compararnos con el entorno, con lo que desea nuestra “demanda”, con lo que hace y cómo es nuestra “competencia”.

Así, en el Análisis Interno recogeremos información (ya sea existente o la que generaremos a través de encuestas, reuniones de grupo, ...):



## ANÁLISIS INTERNO



### EL MUNICIPIO/ZONA: AUDIT

- ▶ SECTORES ECONÓMICOS (AGRICULTURA-GANADERÍA, INDUSTRIA, SERVICIOS, ...)
- ▶ TEJIDO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO EXISTENTE
- ▶ RECURSOS ECONÓMICOS E INVERSIONES
- ▶ URBANISMO
- ▶ CULTURA
- ▶ PROYECTOS EN CARTERA
- ▶ POBLACIÓN LOCAL: CARACTERÍSTICAS
- ▶ ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL Y RECURSOS HUMANOS
- ▶ IMAGEN Y COMUNICACIÓN MUNICIPAL
- ▶ CALIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES
- ▶ ...

Así pues, en el Análisis Interno también estudiaremos el funcionamiento actual del ayuntamiento como organización, así como el de otros organismos públicos. Por otro lado, tendremos que conocer el grado de satisfacción de la ciudadanía y del tejido empresarial y asociativo con respecto a los servicios públicos que presta el ayuntamiento. Por otra parte, deberemos profundizar en los recursos con los que cuenta el municipio, ya sean de índole económica, cultural, histórica, ... . Adicionalmente, se deberán conocer los proyectos y planes de futuro, así como la imagen que se tiene del municipio desde distintos ámbitos: ciudadanía, tejido empresarial, tejido asociativo, el propio personal del ayuntamiento, etc.

En definitiva, una “radiografía” del municipio. Algunos de los aspectos del Análisis Interno se analizarán más adelante, como el tema del análisis de la organización interna del ayuntamiento, sus procesos y procedimientos (véase Módulo 5), o como referencia genérica, ya los has analizado, como el esquema evolutivo de la Cadena de Valor para un ayuntamiento “(véase Módulo 1)”.

Por otra parte, el *Análisis Externo* consiste en una radiografía, una fotografía de lo “exterior” al municipio. Así, estudiaremos la competencia, el entorno, el mercado y las tendencias.



*Pero de qué competencia y qué mercado estamos hablando? ¡Esto es un municipio y no una empresa!*

→ “Alcalde J., tal como te han comentado anteriormente tus familiares y amigos, los municipios también compiten entre ellos. De otra forma, pero también compiten. Así, en el Análisis Externo profundizaremos en el estudio de:

- ▶ **Entorno:** tenemos que conocer con mayor detalle en qué entorno se sitúa el municipio, tanto a nivel geográfico (con qué otros municipios colinda, qué recursos están cerca del municipio, ...), como socio-económico (cuáles son las actividades económicas líderes en la provincia, cuál es su estructura, cuál es el PIB per cápita y la tasa de paro en la zona, ...). Así mismo, si existen proyectos de futuro que pueden afectar de alguna manera al municipio y/o a sus actividades socio-económicas (el AVE, una nueva autovía, un nuevo embalse, ...).
- ▶ **Competencia y Mercado:** un municipio, en un extremo, compite con todos los otros municipios del mundo. Pero debemos ser más realistas y pragmáticos. Ya sea para captar la inversión de una empresa, la vivienda de una parte de la población, o la pernoctación de un grupo de turistas, los municipios compiten entre sí y, de manera especial, con los que se encuentran más cercanos. Y es necesario estudiar y conocer cuáles son las características y las preferencias y necesidades de estos mercados, con el fin de poderles presentar un municipio “atractivo” que le decante a invertir en él, o a establecerse en él o a visitarlo. Te explicaremos dos ejemplos: si el municipio se encuentra en una zona eminentemente agrícola, se puede estudiar la potencialidad de la actividad de la agricultura ecológica. De esta manera, es posible que nos diferenciamos de la competencia (otros municipios). Así, debe analizarse la demanda de estos productos agrícolas, su potencialidad, su proceso de producción, distribución y compra, los requerimientos en temas tales como las infraestructuras, las comunicaciones, los equipamientos, los abastecimientos de agua, luz, ... Otro ejemplo lo podemos encontrar en la actividad turística. Si un municipio posee unos recursos histórico-monumentales importantes, debe analizar su competencia, sus posibles “aliados” en forma de otros municipios con los cuales estructurar rutas turísticas, las necesidades y preferencias de los potenciales visitantes, los requerimientos de los comercializadores turísticos para programar su “producto turístico”... Estas decisiones y actuaciones, obviamente, deben plantearse junto con el sector privado, quien debe realmente liderar el desarrollo económico del municipio. La función del ayuntamiento, en estos casos, es la de impulsar y canalizar esfuerzos y potenciar el apoyo institucional.



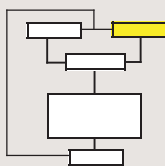
- ▶ **Tendencias:** así mismo, es necesario analizar, aunque sea más superficialmente o de manera más breve, las tendencias de aquellas actividades socio-económicas más importantes en el municipio y las tendencias de gestión que se dan en otros ayuntamientos. De esta manera, el Plan Estratégico no sólo contemplará la realidad de hoy en día, sino que también tendrá en cuenta el futuro (o un esbozo del mismo), con lo que las líneas de actuación intentarán anticiparse al futuro para que, cuando éste llegue, estemos en una posición competitiva ventajosa”.

**a** *sí que, resumiendo, el equipo de gobierno tiene que conceptualizar el municipio como si fuera un “producto” e intentar analizar cómo es actualmente (análisis interno) y cómo debería ser tomando en consideración al mercado, la competencia, el entorno, ... (análisis externo), para poderlo adaptar y, como consecuencia, mejorar su posición competitiva.*

- Pues sí, ésta es más o menos la idea del esquema y del análisis y conocer también algunas de las herramientas que se utilizan para saber las necesidades priorizadas de los beneficiarios y su satisfacción correspondiente. Pero esto ya lo verás más adelante. (véase Módulo 5).



## ANÁLISIS EXTERNO



### ENTORNO, MERCADO Y “COMPETENCIA”, TENDENCIAS

- ▶ ANÁLISIS DEL ENTORNO
- ▶ ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LOS PRINCIPALES MUNICIPIOS/ZONAS QUE PUEDEN CONSIDERARSE COMO “COMPETENCIA”
- ▶ FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL MERCADO
- ▶ TENDENCIAS EN LOS PRINCIPALES ÁMBITOS DE POTENCIALIDAD DEL MUNICIPIO/ZONA



*Y qué hacemos después de realizar el Análisis Interno y el Análisis Externo?.*

- Pues muy sencillo: se confrontan. Es decir, se compara la situación actual (quiénes somos, dónde estamos, qué poseemos, en definitiva, el Análisis Interno), con lo que desea el mercado y el análisis que hacemos de la competencia y las tendencias y entorno (en definitiva, el Análisis Externo). De esta comparación surge el *Diagnóstico* que, es frecuente, puede estructurarse en lo que se denomina el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).



*Esto del DAFO parece como de “extraterrestres”!. Ahora, hablando en serio, ¿por qué se empieza hablando de las Debilidades? ¿No es un detalle un poco “pesimista”?.*

- Sí y no. Sí en el sentido de que primero hablar de las Debilidades igual te hace sentir “mal”. El método que ahora explicaremos, en su versión inglesa, las siglas son SWOT, de Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades) y Threats (Amenazas). Sí, desde este punto de vista, la versión inglesa invita más al optimismo, al diagnosticar primero los puntos fuertes o fortalezas antes que los débiles o debilidades. Pero esto es pura semántica. Por



otro lado, empezando por las Debilidades uno intenta hacer un ejercicio de autocrítica importante. Pero pasemos a analizar más en detalle la metodología DAFO.

→ **DIAGNÓSTICO**

<b>PUNTOS FUERTES</b> ● ..... ● ..... ● ..... ● ..... ● .....	<b>PUNTOS DÉBILES</b> ● ..... ● ..... ● ..... ● ..... ● .....
<b>AMENAZAS</b> ● ..... ● ..... ● ..... ● ..... ● .....	<b>OPORTUNIDADES</b> ● ..... ● ..... ● ..... ● ..... ● .....

- ▶ **Fortalezas:** son los Puntos Fuertes del municipio y/o del ayuntamiento. Son aquellos aspectos (a nivel de recursos, infraestructuras, equipamientos, recursos económicos, imagen,...) que, comparativamente con la competencia y en función del mercado, la demanda y el entorno, estamos en una posición ventajosa y que deben ser “aprovechados”. La situación estratégica del municipio, el poseer una imagen de municipio abierto y dinámico, el tener un área de desarrollo económico eficiente, el disponer de un conjunto histórico-monumental atractivo, el tener acceso a un presupuesto notable, etc., son aspectos que “fortalecen” la posición del municipio y que deben ser aprovechados.
- ▶ **Debilidades:** son los Puntos Débiles del municipio y/o del ayuntamiento. Son aquellos aspectos que deben ser mejorados ostensiblemente, puesto que su situación es desventajosa en comparación con la competencia y no satisfacen suficientemente las necesidades y preferencias de la demanda. Así, por ejemplo, el no disponer de un tejido empresarial activo y unido puede ser un punto débil que dificulte el desarrollo económico del municipio, el que el ayuntamiento “compita” directamente con el sector privado por incorporar a su organización a los mejores recursos humanos puede ser un síntoma de descoordinación que debe considerarse una debilidad del municipio, el padecer unas cuotas por encima de lo tolerable en seguridad ciudadana, el disponer de un polígono industrial insuficientemente conservado o con elevado precio del suelo, etc. Estos aspectos deben ser claramente mejorados para que el municipio, en su globalidad, alcance una situación más ventajosa.
- ▶ **Oportunidades:** Son aspectos del entorno, en los cuales no puedes influir como municipio ni como ayuntamiento, pero que, si se aprovechan, pueden mejorar la posición ventajosa del mismo. Para ello, no obstante, deben relacionarse con fortalezas o mejorarse las debilidades. Por ejemplo, el hecho de que en el plazo de dos años se sustituya una carretera por una autovía puede considerarse una oportunidad (mejoras de las infraestructuras, mejora de las comunicaciones, mayor dinamismo económico y comercial...). No obstante, el municipio debe



estar preparado para aprovechar esta oportunidad (plan de promoción turística, fomento de la captación de inversores, etc.).

- ▶ **Amenazas:** Son aspectos del entorno que, contrariamente a las oportunidades, si no se gestionan de manera adecuada, pueden empobrecer la situación ventajosa del municipio o del ayuntamiento. Una devaluación del yen japonés, por ejemplo, puede conllevar una disminución del flujo de visitantes de ese país al municipio. Así pues, la política turística debería fomentar la captación de visitantes de otros países. El establecimiento de una importante fábrica en un municipio relativamente cercano puede conllevar la amenaza de que algunas empresas que se localizan en nuestro municipio se trasladen al municipio vecino. Esto sería una amenaza, pero que puede transformarse en oportunidad si la gestionamos adecuadamente. Por ejemplo, creando centros de formación que mejoren el nivel profesional de los empleados de la fábrica, fomentando que se desarrolle una red de empresas que sean auxiliares a esa fábrica, etc.

En definitiva, esta metodología DAFO lo que pretende es esquematizar el diagnóstico, de una manera sistemática.

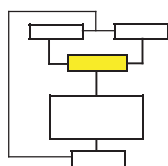
**p** *arece interesante y útil este esquema. A fin de cuentas, con una metodología así seguro que no te olvidas ningún aspecto a la hora de realizar el diagnóstico de la situación.*

→ Correcto, Alcalde J., además, este esquema de diagnóstico enlaza directamente con la Fase Estratégica de establecimiento de objetivos y de la estrategia de actuación, así como con la Fase Operativa. Es decir y de manera general, el municipio y/o el ayuntamiento deberá:

- ▶ **Mantener los puntos fuertes.**
- ▶ **Mejorar los puntos débiles.**
- ▶ **Aprovechar las oportunidades.**
- ▶ **Prepararse para las amenazas.**



## DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA



**D**EBILIDADES  
**A**MENAZAS  
**F**ORTALEZAS  
**O**PORTUNIDADES

**MUNICIPIO / ZONA**  
(Diagnóstico de Competitividad)

**O**BJETIVOS: ▶ Cualitativos y cuantitativos  
**E**STRATEGIA: ▶ Competitiva  
▶ De segmentación  
▶ De posicionamiento

## MÁLAGA

El primer paso del Plan Estratégico de Málaga fue elaborar un diagnóstico de la ciudad y sintetizarlo a través de una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que permitió ver cuál era el posicionamiento competitivo de la misma.

Y a partir de haber determinado el Diagnóstico, ya se está en disposición de entrar en la **Fase Estratégica**, la cual consta, básicamente, de dos grandes áreas de trabajo:

- ▶ Establecimiento de los objetivos a alcanzar.
- ▶ Diseño de la estrategia para conseguirlo.

Los objetivos del Plan deben estar orientados hacia la Visión que hayamos definido anteriormente para el municipio y tienen que ser:

- ▶ Realistas (en el sentido de que sean realizables y posibles).
- ▶ Que constituyan un reto (es decir, que no sean fácilmente alcanzables, sino que su consecución requiera de un esfuerzo).
- ▶ Determinados en el tiempo.
- ▶ Cuantificables.
- ▶ Priorizados por su importancia y urgencia.
- ▶ Asumidos por el conjunto de la organización, aceptables y aceptados por aquéllos a quienes concierne más directamente y a quienes deberán ser comunicados con toda claridad.

Por otra parte, deben definirse:

- ▶ Objetivos cualitativos: por ejemplo, mejorar el nivel de formación del funcionariado en el período de un año, mejorar la imagen del municipio en el período de tres años, ...
- ▶ Objetivos cuantitativos: por ejemplo, conseguir que tres empresas se instalen en el municipio en el plazo de un año, elevar el nivel de satisfacción de la ciudadanía hasta el 7.2 en una escala de 1 a 10 en el próximo año.

## ÉCIJA

El objetivo central del Plan Estratégico de Écija y su comarca es potenciar y consolidar la comarca de Écija como una de las áreas más dinámicas de Andalucía, que partiendo de una base renovada y diversificada, aumente tanto el valor añadido como el empleo y los haga compatibles con una renovación y cooperación urbanística que impulse su capital hasta convertirla en una nueva centralidad urbana.



→ Efectivamente, Guillermo. Y después de haberse definido los objetivos, que deben determinarse en el seno del equipo de gobierno y con la activa participación de las fuerzas vivas del municipio, es necesario definir la estrategia que debe seguirse para alcanzar estos objetivos. Normalmente no se genera una sola estrategia, sino que se generan varias alternativas y se evalúan para, posteriormente, decidir aquélla o aquéllas que son más adecuadas y que mejor permiten alcanzar los objetivos que nos hemos autofijado.



*Y en qué consiste esto de la estrategia, José y Guillermo?, porque suena muy “rimbombante”.*

→ Muy sencillo, pero tremendamente importante. Tenemos que decidir qué camino seguir para poder alcanzar los objetivos que nos hemos marcado. Es decir, tenemos que decidir si a Roma vamos en coche, en avión, en tren o en barco. Y, una vez decidido el medio, con qué características básicas (en clase turista, en preferente, haciendo escala o no, con paradas intermedias, ...).

→ Y para definir el camino, de manera conceptual, tenemos que determinar dos aspectos fundamentales: la segmentación y la propuesta de posicionamiento.



*Supongo que estos vocablos no están ni en la Real Academia de la Lengua Española, José!. Lo de segmentación aún me suena, pero lo de propuesta de ...*

→ “Posicionamiento”.



*Esto, gracias, Guillermo. Posicionamiento. Me suena a algún comentario cuando retransmiten partidos de fútbol o de baloncesto. Que si el entrenador posiciona a sus jugadores en el terreno de juego...*

→ Algo así. Ahora te lo intentamos explicar.

→ Así es. Empecemos por el principio. **La segmentación.** Por segmentación se entiende la agregación de los individuos que componen el mercado global de una organización (un ayuntamiento, por ejemplo) o un municipio, en conjuntos homogéneos en términos de necesidad y de motivaciones de “compra” y “uso”, susceptibles de constituir grupos de “clientes” potenciales de un determinado “producto/servicio.

→ Es decir, Alcalde J., partiendo del hecho de que cada persona u organización posee unas determinadas características y unas particulares necesidades, tenemos que hacer grupos que tengan comunales, aspectos en común, para dirigirnos hacia ellos ofreciéndoles unos determinados “productos/servicios” y de una determinada manera, diferente de la de otros grupos. Es decir y aplicando ejemplos, en un municipio pueden coexistir diversas asociaciones. Algunas de ellas tendrán unas necesidades y otras unas diferentes características y preferencias. Si el ayuntamiento desea diseñar un programa de actuaciones dirigidas a las asociaciones del municipio, con el fin de potenciarlas y satisfacer sus necesidades, es más que probable que tenga que segmentar. Es decir, agrupar aquellas asociaciones que tienen una serie de características similares y unas necesidades no divergentes y comunicarnos con ellas y ofrecerles unos servicios que son diferentes a los que desea prestar a otro colectivo de asociaciones (en términos de ventanilla única, ayudas económicas, formación, ...). Es decir, estamos adaptando nuestra oferta de servicios a cada uno de los segmentos.

Y el ayuntamiento, en este caso, no sólo debe analizar estos segmentos, sino que debe priorizarlos, estableciendo los públicos objetivo. Es decir, como los recursos son, por definición, escasos (materiales, económicos, humanos, temporales, ...), debe priorizar sus actuaciones, priorizando a su vez a quiénes van dirigidas. Esta decisión, de muy notable importancia, es difícil de hacer (se tiene que contentar a todo el mundo), pero es totalmente necesaria, puesto que así se maximizan los efectos de las actuaciones, siendo más eficientes.

Así pues, se puede definir el Público Objetivo como aquel colectivo de potenciales "clientes", definido y seleccionado por el propio ayuntamiento o el propio municipio (como entidad), que se caracteriza por la homogeneidad de sus características de comportamiento y que constituirán el punto de mira de las actividades de la organización o el municipio.

Por ejemplo, pongamos por caso que un municipio ha decidido potenciar su actividad industrial y pretende fomentar la captación de inversiones en el municipio. Una manera es la de captar a empresas para que localicen sus fábricas en el municipio. El ayuntamiento, o el ente que se encargue de gestionar el asunto, puede dirigirse, en genérico, a la industria (a través de acciones planificadas, con su correspondiente documentación, etc.), o puede segmentar. Es decir, hacer agrupaciones por tipología de sector industrial, por ejemplo, o por tamaño, o por ser actividades de carácter ecológico/no-ecológico, o por ..., diversas variables. Una vez ha segmentado, debe priorizar. Es decir, tiene que decidir qué segmentos tendrán, a priori, una importancia mayor y cuáles menor. Consecuentemente, dedicará sus esfuerzos a captar empresas del sector, pongamos por caso, farmacéutico. Y, por ende, dejará de realizar esfuerzos en otros sectores de actividad. Con esta decisión, sin duda difícil (lo fácil sería ir "a por todas"), la oferta de servicios y la comunicación con la industria farmacéutica será más eficiente, por poder adaptarse a sus necesidades.

En definitiva, Alcalde J. la segmentación y la determinación de públicos objetivo presenta las siguientes ventajas:

**AUNQUE SE TIENDE A "CONTENTAR A TODO EL MUNDO" Y PUESTO QUE LOS RECURSOS SON ESCASOS, ES NECESARIO SEGMENTAR Y PRIORIZAR ESTRATEGIAS Y ACTUACIONES.**



#### LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN: VENTAJAS

- ▶ **DEFINICIÓN MÁS PRECISA DEL MERCADO, EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS BENEFICIARIOS. MAYOR COMPRENSIÓN DE ÉSTE Y DE SUS MOTIVACIONES, LO QUE PERMITE UN MEJOR POSICIONAMIENTO.**
- ▶ **IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS OBJETIVO MÁS RENTABLES Y DE AQUÉLLOS EN LOS QUE LA COMPETENCIA RESULTA MÁS DÉBIL.**
- ▶ **IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES AÚN NO SATISFECHOS, QUE PUEDEN REPRESENTAR UNA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.**
- ▶ **POSIBILIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS EVENTUALES CAMBIOS DE LA DEMANDA.**
- ▶ **OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS Y UN MEJOR CONTROL DEL DESARROLLO DE LOS MISMOS SOBRE CADA SEGMENTO.**
- ▶ **OPTIMIZACIÓN DE LA ACTUACIÓN COMUNICATIVA AL CONOCER CON MAYOR PROFUNDIDAD AL PÚBLICO OBJETIVO.**



Para determinar los públicos objetivo, a veces es recomendable utilizar algunas herramientas metodológicas que facilitan el proceso de análisis y permiten disminuir el riesgo de la propia decisión. Una de estas herramientas es la matriz que relaciona la posición del municipio y el atractivo del segmento. En función de esta comparativa, se pueden visualizar cuatro situaciones distintas:

- ▶ Segmento escasamente atractivo para el municipio (por ejemplo, en términos de creación de puestos de trabajo, si se desea captar la instalación de empresas en el municipio), pero fácilmente accesible (en tanto que el municipio posee fortalezas para captarlo; por ejemplo, en temas de infraestructuras, comunicaciones y capacitación de los recursos humanos).
- ▶ Segmento escasamente atractivo y, al mismo tiempo, difícilmente accesible (porque para captar a ese segmento, por ejemplo, se necesita un tipo de industria auxiliar muy cercana que el municipio no posee).
- ▶ Segmento muy atractivo (por ejemplo, en atracción de otras empresas auxiliares que creen numerosos puestos de trabajo), pero difícilmente accesibles.
- ▶ Segmento muy atractivo y fácilmente accesible. Es en este conjunto de segmentos en los que debemos focalizar nuestros esfuerzos.



## VARIABLES A CONSIDERAR PARA PRIORIZAR SEGMENTOS



*de acuerdo. En definitiva, que los municipios, para ser más eficientes, deben también focalizar sus esfuerzos y no siempre tienen que “contentar” a todo el mundo. Aunque es difícil, creo, sinceramente, que es muy necesario. En caso contrario, se desperdigan esfuerzos. Así mismo, si sabemos, por ejemplo, qué tipología de empresas queremos captar o qué tipología de personas deseamos que nos visiten, podemos articular nuestra oferta de servicios de tal modo que satisfagan mejor sus necesidades. ¿Es ésto?*

→ Absolutamente correcto, Alcalde J..

**P**ues pasemos ya sin más dilación a lo de la propuesta de ...

→ “Posicionamiento”.

**E**sto. *Propuesta de Posicionamiento.*

→ El **posicionamiento** es la percepción comparativa que existe en la mente de cada segmento sobre un producto/servicio, una marca, el nombre de un municipio, el ayuntamiento, etc., forjada a través de la imagen que transmite y proyecta, así como del grado de satisfacción de las necesidades que consigue.

Es decir, lo que la ciudadanía, por ejemplo, piensa de los servicios públicos que presta el ayuntamiento, comparados entre sí. O, en el caso de un municipio, la imagen que tiene el visitante de nuestro municipio en comparación con otros municipios que podrían considerarse como competencia.

Por otro lado, el municipio, en el caso de desear captar inversiones de empresas, para continuar con el ejemplo que hemos estado desarrollando, debe definir su **propuesta de posicionamiento**. Es decir, cómo desearía que fuese su imagen en la mente del cliente, comparado con la competencia. En este caso, cómo desearía ser percibido por, como ejemplo, la industria farmacéutica (moderno, con adecuada infraestructura, con recursos humanos formados, ...) frente a otros municipios cercanos que también desearían captar esta tipología de empresas, nuestro público objetivo.

Y esta propuesta de posicionamiento se articula, posteriormente, en lo que denominaremos los “mensajes clave (o “satisfactors”) de la comunicación”. Por ejemplo, si Urbana desea captar la inversión de empresas farmacéuticas, debe articular su comunicación hacia ellas centrada en los atributos que más valoran y priorizan, en las necesidades que más desean satisfacer, que pueden ser relacionadas con las comunicaciones, las infraestructuras, la existencia de una red de empresas auxiliares, la disposición de recursos humanos formados y motivados, etc.





**G** n definitiva, Guillermo y José. La estrategia puede articularse, de manera general, en función de estos dos parámetros:

- ▶ Segmentación y Público Objetivo
- ▶ Propuesta de Posicionamiento

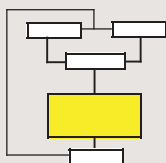
*A partir de aquí, debe profundizarse en la misma, desagregando los detalles y, muy importante, priorizándolos y ordenándolos en fases. Es decir, la estrategia debe contemplar una priorización de sus elementos constituyentes, a la par que deben estar planificados en el tiempo, aunque sea en forma de fases. ¿Y con la definición de la estrategia ya acabamos el Plan Estratégico?*

No. Sólo habremos finalizado la Fase Estratégica del mismo. Aún nos quedará por desarrollar la Fase Operativa y la Fase de Medición y Evaluación.

**EL POSICIONAMIENTO ES LA IMAGEN QUE TIENE LA CIUDADANÍA DEL MUNICIPIO O DEL AYUNTAMIENTO EN COMPARACIÓN CON OTROS MUNICIPIOS "COMPETIDORES"**



## LÍNEAS DE ACTUACIÓN



- ▶ OBJETIVO
- ▶ ÁMBITO DE ACTUACIÓN (URBANISMO, PROMOCIÓN ECONÓMICA, CULTURA, TEMAS SOCIALES, ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN, ...)
- ▶ LÍNEA DE ACTUACIÓN
- ▶ PRESUPUESTO APROXIMADO
- ▶ CALENDARIO DE ACTUACIÓN
- ▶ PRIORIZACIÓN DE LA LÍNEA DE ACTUACIÓN
- ▶ PLAN DE DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO (DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN)

La **Fase Operativa**, básicamente, consiste en el desarrollo de las políticas y sus correspondientes líneas de actuación cuya implementación permitirá alcanzar los objetivos deseados.

Cada una de las políticas, programas y líneas de actuación que se diseñen en un Plan Estratégico deben tener las siguientes características:

- ▶ Especificarse su objetivo concreto.
- ▶ Determinarse a qué público objetivo va dirigida.
- ▶ Concretarse el contenido de la actuación.
- ▶ Fijarse un responsable para su implementación.
- ▶ Determinarse un calendario de implantación.
- ▶ Calcularse un presupuesto.
- ▶ Decidir el nivel de priorización de la actuación.

A su vez, las líneas de actuación pueden ser de tres tipos:





## TIPOLOGÍAS DE LÍNEAS DE ACTUACIÓN EN UN PLAN ESTRATÉGICO DE UN AYUNTAMIENTO

- 1** Actuaciones a ser diseñadas e **implementadas** por el Ayuntamiento.
- 2** Actuaciones que pueden ser sugeridas e impulsadas desde el Ayuntamiento, pero que corresponde a la iniciativa privada el proceso de implementarlas. En este caso el rol del Ayuntamiento es el de convertirse en **“vivero” de ideas**.
- 3** Actuaciones que pueden ser sugeridas e impulsadas desde el Ayuntamiento, pero que corresponde a otras Administraciones el proceso de implementarlas. En este caso el rol del Ayuntamiento es el de **“lobbying”** ante las otras Administraciones.

Así mismo y en la misma Fase Operativa, pero como una actuación a ser implementada en el corto plazo, es necesario comunicar la propia iniciativa que constituye el Plan Estratégico del municipio. Las razones son varias:

- ▶ Por un lado, dar a conocer la conclusión del propio Plan.
- ▶ Por el otro, agradecer la participación de las personas y organismos que han trabajado y han participado en el Plan.
- ▶ Así mismo, divulgar algunas de las conclusiones y líneas de actuación que se llevarán a cabo a partir de las recomendaciones que establece el Plan.
- ▶ Finalmente, empezar el proceso de implementación de las actuaciones que dicta el Plan.

La comunicación, por otro lado, constituye un elemento de capital importancia en el desarrollo de un municipio y en la acción de gobierno de un ayuntamiento.

→ Así es Guillermo. Los mensajes de la Administración, normalmente, deben tener las siguientes características:



## CARACTERÍSTICAS DE LOS MENSAJES COMUNICATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- 1** **COHERENCIA:** correspondencia entre el mensaje y el comportamiento de la Administración Pública.
- 2** **CAPACIDAD INFORMATIVA:** correspondencia con la realidad y formulación de expectativas asequibles.
- 3** **CAPACIDAD PERSUASIVA:** que induce a comportamientos individuales y colectivos.
- 4** **BIDIMENSIONALIDAD:** que recoge lo positivo y lo negativo, lo que hace y lo que no hace, pues le da credibilidad.
- 5** **RACIONALIDAD:** ya que prevalecen los contenidos racionales sobre los emocionales y la vida cotidiana sobre los conceptos “macro”.
- 6** **PLURALIDAD DE MEDIOS:** para alcanzar a todo el colectivo, no sólo a los especialistas y periodistas.
- 7** **ADAPTABILIDAD AL PÚBLICO OBJETIVO:** para impactar de manera eficiente a los diferentes segmentos y público objetivo.
- 8** **HOMOGENEIDAD:** buscando una línea homogénea y continua en el tiempo, que permita crear y afianzar una determinada imagen y un concreto posicionamiento.



Para poder ejecutar de manera eficiente la comunicación, es necesario que el Plan, en su apartado de comunicación, defina:

- ▶ Las prioridades de públicos objetivo de la comunicación.
- ▶ Estrategia de integración de la comunicación.
- ▶ Manual de comunicación institucional, no sólo determinando los aspectos formales de los documentos, sino también el estilo.
- ▶ Estrategia de protagonistas públicos.
- ▶ Estrategia presupuestaria.
- ▶ Sistema de información de la comunicación.

**LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN UN MUNICIPIO DEBE SER INTEGRATIVA Y COHERENTE.**

La estrategia de comunicación en un municipio, normalmente, debe tener un carácter integrador. Es decir, bajo el “paraguas” de un mensaje común, se van adaptando los mensajes en base a los segmentos a los que se dirige y/o a los servicios de los que se trate. No obstante, el mensaje institucional marco debe ser homogéneo y constante a lo largo del tiempo. De esta manera, se creará y fortalecerá un posicionamiento que, indudablemente, conllevará la no existencia de gaps o diferencias con la propuesta de posicionamiento del ayuntamiento.



## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



sea, que no habrá confusión entre lo que el ayuntamiento (o el municipio) desea que sea su imagen en la mente del “cliente/beneficiario” y la imagen que éste realmente tiene del consistorio o del municipio.

→ Efectivamente, Alcalde J.

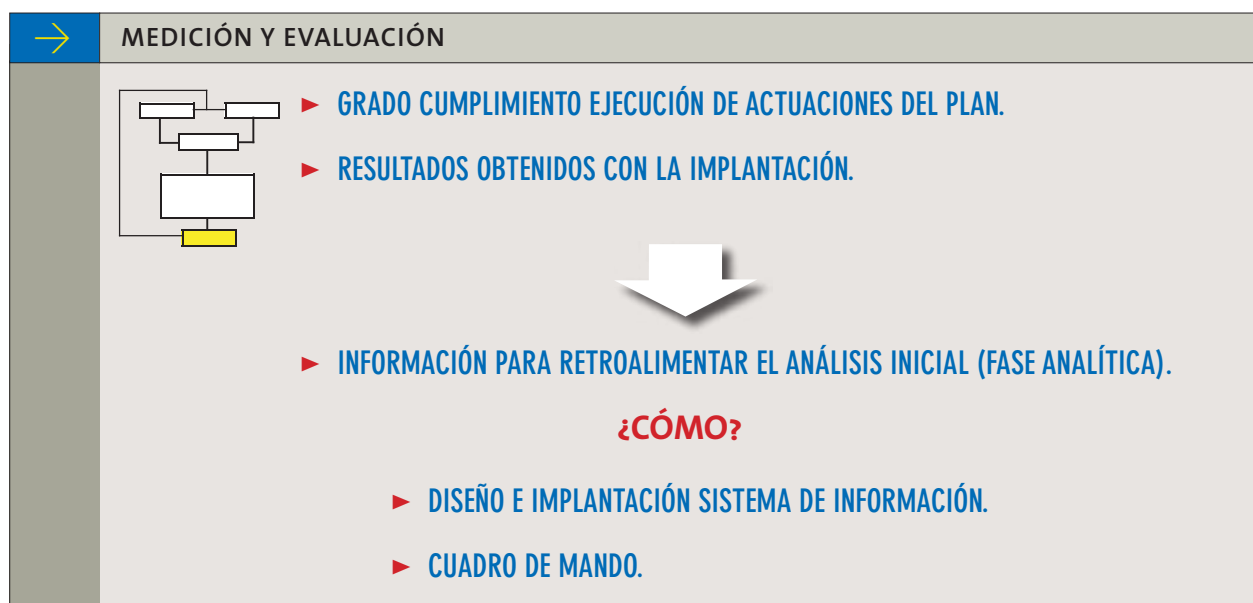
**b**ueno, amigos, deberíamos ir acabando ya por hoy, puesto que creo que los tres tenemos algo de hambre, ¿no es cierto?

→ Pues, sí. Pero antes permítenos que cerremos el tema del Plan Estratégico con la Fase de Medición y Evaluación.

**d**e acuerdo.

→ El objetivo de la **Fase de Medición y Evaluación** tiene como objetivo:

- ▶ Determinar el grado de cumplimiento en la implementación de las actuaciones que proponía el Plan Estratégico.
- ▶ Calibrar la bondad de las actuaciones implantadas, con el fin de evaluar la idoneidad de introducir mejoras o adaptaciones al mismo.



En esta Fase el Plan debe definir:

- ▶ **El sistema de Información:** por ejemplo, mediante encuestas a la ciudadanía para saber su opinión y el grado de satisfacción con las actuaciones implantadas y su valoración de los servicios públicos, o a través de la recopilación de información que ya genera el ayuntamiento u otras Administraciones, etc.
- ▶ **El diseño del Cuadro de Mando**, reuniendo en él las variables más significativas, los indicadores que las representen y el origen o fuente de la información. Una vez se hayan determinado los valores objetivo se procederá a analizar los datos en varios sentidos:
  - Análisis del resultado de la variable.
  - Evolución de los datos (o de los indicadores relacionados con las variables). Por ejemplo, número de puestos de trabajo creados en un año con respecto a años anteriores.
  - Comparación del último dato con el objetivo. Por ejemplo, nivel de satisfacción de la ciudadanía con respecto a la atención a la misma por parte del funcionariado: 6.62 versus 7.76 del objetivo.
  - Relación de unos resultados con otros. Por ejemplo, número de puestos de trabajo creados en la iniciativa privada con respecto a la inversión en formación y a la inversión en fomento de la actividad de desarrollo económico.



**e**n definitiva, que sin Medición y Evaluación, nunca se sabe si hemos llegado a Roma.

→ Cierto. Sin un cuentakilómetros, sin un mapa que nos oriente..., no podemos saber en qué situación del camino nos encontramos. Tal vez hayamos optado por ir en coche hasta Roma y lo hayamos planificado en tres días. Y tal vez nos encontremos el segundo día aún en Avignon. Si no monitorizáramos esta situación, no seríamos conscientes de ella, con lo cual, no podríamos actuar y corregir las disfuncionalidades que aparezcan. Por ejemplo, hacer menos paradas hasta llegar a Roma, con el fin de cumplir el plazo previsto. O ampliar el tiempo de viaje hasta cuatro días.

**p**ues creo que para hoy es suficiente. Gracias a ambos, Guillermo y José, por vuestra honestidad y profesionalidad. Ojalá los ayuntamientos pudiéramos planificar nuestra actuación, tanto como organización como desde el punto de vista de “gestores” de los municipios.

→ Querer es poder, Alcalde J. Lo más importante es que el equipo de gobierno de Urbania tome la decisión, tome la iniciativa y empiece andar en la senda de la planificación, la mejora y la excelencia.

**e**videntemente, amigo José. Tienes razón. “Querer es poder” y “a Dios rogando y con el mazo dando”. Pues nada, a querer y a trabajar para conseguir que el municipio gane en calidad de vida. Reitero mi agradecimiento a ambos por vuestro tiempo y dedicación. Y ahora, creo que os habéis merecido una buena cena.



## SEVILLA

Un Plan Estratégico es la expresión concreta y operativa de la gestión urbana, en un momento dado. La gestión urbana se manifiesta fundamentalmente en la capacidad de planificación.

Pasos de elaboración de un Plan Estratégico:

- Prediagnóstico y organización.
- Conferencia estratégica. Identificación de temas claves.
- Análisis y diagnóstico interno y externo.
- Jornadas técnicas. Conocimiento y consenso sobre los retos estratégicos.
- Posicionamiento de la ciudad.
- Reuniones de los órganos del Plan.
- Propuesta estratégica.
- Reuniones de los órganos del Plan. Jornadas técnicas.
- Consenso en torno a la opción estratégica de la ciudad.
- Documento final: inicio del proceso de seguimiento e impulso.
- Reuniones del órgano del Plan. Presentación pública.
- Compromiso con el proceso de impulso del Plan.

**L**a elaboración de un Plan Estratégico de un municipio, en el cual puede estar incluido el Plan Estratégico del ayuntamiento, como organización, tiene como objetivo, por un lado, fomentar y facilitar la apertura de un período de reflexión que dinamice a las “fuerzas vivas” del municipio en pos de un objetivo común y compartido y, por otra, conseguir un documento en el que conste, de manera escrita y a través de un proceso participativo, los objetivos que desea alcanzar el municipio y cómo conseguirlos. Sus Fases son: Analítica, Estratégica, Operativa y de Medición y Evaluación.

→  
CAPÍTULO 3

Nos encontramos en un municipio andaluz al lado del mar. Pero sin playas. Es lo que los “expertos en turismo” consideran un destino de “turismo rural azul”. Tiene unos 30.000 habitantes.

Una estación de tren comunica a la población con las principales capitales de provincia de Andalucía. Y una línea regular de autobuses realiza un recorrido diario por los pueblos del entorno hacia este municipio, centro comercial, administrativo y también turístico de la zona. En cierto modo, el municipio conserva el “sabor de pueblo andaluz”: los barrios céntricos, los bares típicos y el pequeño pueblo marinero. Y al mismo tiempo cuenta con un buen número de servicios. El clima es templado en invierno y caluroso en verano. Y los alrededores también invitan a ser utilizados para el paseo, el senderismo y las excursiones en bicicleta.

La población activa se enmarca, en un elevado porcentaje, en el sector servicios, si bien coexiste con la actividad tradicional pesquera de la zona. El municipio es un lugar tradicional de ocio y descanso familiar desde hace más de 50 años. Es uno de los lugares de veraneo para los habitantes de las ciudades próximas –y no tan próximas: desde el norte de España vienen para descansar y disfrutar del municipio y sus alrededores-. Todos ellos vienen atraídos por la tranquilidad y relax que ofrece el lugar, junto a una buena relación “calidad/precio” y unos servicios básicos garantizados (médicos, farmacia, seguridad, ...).

Tres hoteles de categoría media, cinco hostales y dieciocho pensiones, así como un elevado número de segundas residencias configuran el panorama del alojamiento. Se trata de pequeñas empresas familiares, que pasan de padres a hijos, a la segunda generación de negocio. Desde los años 50 hasta ahora, puede decirse que la oferta de camas ha crecido en un 350%, en consonancia con el crecimiento sostenido del número de turistas hasta los años 80.

Junto a la oferta tradicional, han surgido recientemente algunas iniciativas de hoteleros enfocadas hacia el turismo de reuniones, si bien, de momento, con un éxito muy relativo. La oferta comercial es la habitual: no diferenciada. Según ellos mismos, no es un comercio “que viva del



## CAPÍTULO 3

turismo”, por lo que tampoco se sienten considerados suficientemente en los planes turísticos del ayuntamiento. La oferta de ocio y deporte no es muy amplia ni variada, salvo lo que se refiere a ocio nocturno y las infraestructuras municipales deportivas se limitan a las piscinas, el tenis y el campo de fútbol del equipo local (que juega en Regional Preferente).

Podríamos decir que el municipio ha tenido una evolución similar a la de otras áreas turísticas de estas mismas características: estacionalidad semanal, más que invierno-verano, un cliente moderado en el gasto, un cliente más o menos “fiel” y una oferta que se ha ido instalando de acuerdo al tipo de cliente que tradicionalmente se creía predominante: familias, con un nivel de ingresos modesto o medio.

Atendiendo a la realidad de los últimos diez años, según los responsables del área, tanto a nivel público como privado, parece que hay una cierta ¿decrepitud? ¿obsolescencia? ¿desenfoque? ... del destino. La cuestión es que los resultados no logran mejorarse año tras año e incluso es difícil mantenerse. La ocupación desciende y otros espacios turísticos parecen ganar adeptos frente al municipio.

Diferentes agentes y decisores de este espacio turístico local nos han aportado su opinión al respecto:

Fabián Amaya, propietario de dos pequeños hostales y con un largo y reconocido currículum en el sector, nos cuenta su visión del panorama actual: *“Igual que hace unos años”, “todos sabíamos quiénes eran los que venían”, hoy este tema está mucho más complicado. Por una parte, esto es lo que queríamos, nuevos turistas con más dinero y también “diferentes”, para lograr equilibrar la ocupación entre las épocas punta de vacaciones y el resto del año. Pero ahora empiezan a desbordarnos: el número de peticiones de información muy específica, grandes exigencias a pequeño precio, el entorno no está cuidado (digo yo, que si no es el mismo que hace 100 años ...) y también el número de reclamaciones y quejas, porque no somos especialistas en ecología, porque no hay Internet en cada habitación, porque no tenemos diez variedades de almohadas a su disposición... La exigencia es enorme, mientras que los precios de nuestras habitaciones permanecen a un nivel muy similar al de hace tres o cuatro años. Claro, ¿quién puede subirlos con los precios que pone la competencia?”.*

Los empleados no habían sufrido hasta este momento los efectos de la temporalidad del trabajo, si bien esto empieza a ser un hecho. Actualmente, nos cuenta Antonio Fernández, representante sindical, los trabajadores del sector están muy mal pagados y peor formados, ya que las acciones en este sentido –atención al cliente, calidad, ecoturismo, ...-, no se corresponden con la realidad diaria: hoteles antiguos, falta de remodelación, pensiones sin capacidad económica para afrontar la mejora... y los clientes que exigen cuando pagan muy poco. *“La dirección cree que todo está en nuestras manos pero, ¿conoce el director lo que ocurre en la recepción?”.*

Ocurre que:

- ▶ El turista tradicional encuentra que el ambiente “ya no es lo que era” y el municipio no es tan barato como solía ser.
- ▶ Las primeras incursiones en el mundo de las reuniones, no han tenido el éxito esperado, a pesar de las salas dispuestas a tal fin.



## CAPÍTULO 3

- ▶ Los turistas jóvenes lo encuentran aburrido.
- ▶ Los turistas rurales lo encuentran “grande”.
- ▶ Los ecoturistas lo encuentran “desvirtuado”.
- ▶ A los turistas de “sol y playa” les falta más sol y más de las otras cinco “S” (sun, sand, sex, sea, sangría).

Puestos a buscar la raíz de los problemas, el sector público y el sector privado parecen estar de acuerdo en que la zona geográfica vecina, con muchos menos años de experiencia, les está “robando” sus clientes, aprovechando que está mejor conservado y trabajando con unos precios medios incluso menores. *“Ellos tienen un alcalde más dinámico”*, piensan los empresarios, y *“son una nueva generación de empresarios, jóvenes y mejor preparados”*, piensan los responsables de turismo del ayuntamiento.

Hoy por hoy, el municipio no parece tener un lugar muy definido en el mercado, a pesar de su larga experiencia en el sector.

Bien es cierto que la Administración Local acomete los esfuerzos necesarios. Facilita la promoción institucional de toda la oferta y de la zona, así como cursos periódicos gratuitos de actualización para el sector. Asimismo, ya ha contratado dos estudios a asesores externos sobre qué han de hacer con el futuro turístico de la zona y otro –realizado por quinta vez consecutiva anualmente–, sobre el tipo de clientela que viene a la zona en verano. La vía del turismo de reuniones, recomendada en estos estudios, ha empezado a promocionarse, pero no con el éxito esperado, e igualmente se ha hecho un esfuerzo en cuanto a instalaciones deportivas. Todo ello ya se está incluyendo en los folletos institucionales, a fin de tratar de “cambiar la imagen del municipio”.

¿Son éstas las prioridades? y ¿por qué no empezar por abrir todo el año la oficina de información municipal, incluso ampliando su horario diario?, ¿y poner más papeleras en la calle? *“Así no vamos a ninguna parte”*, comenta un empresario restaurador de la zona y que iba en la lista del partido que actualmente está en la oposición.

*“Yo propongo que se instituya un evento de ámbito autonómico, algo así como “La Semana Gastronómica Andaluza en el municipio”, pero en la Asociación de Restaurantes no hay consenso y sí un excesivo de protagonismo. Por otra parte, desde la Asociación de Hoteleros quieren promover un Festival de Cine dedicado al mar y desde el ayuntamiento desean organizar un Torneo de grandes equipos europeos”*, dice, por su parte Higinio Plaza, restaurador desde los años 60 y, actualmente, Vicepresidente de la Asociación.

Mientras tanto, los residentes dedicados a la pesca, llevan años pidiendo la rehabilitación de la zona pesquera. Pero, *“claro está”*, dice Joaquín Verdú, *“aquí sólo preocupa el turismo y a los que no vivimos de ello, siempre nos dejan en un segundo plano”*.

Alfonso Ruiz, prometedor gerente del nuevo Patronato de Turismo, expone: *“Tenemos muchas ideas y pocos recursos. Aunque siempre podemos pedir a la Junta y a las Diputaciones. Y, si no, a Madrid o a Bruselas. Deseamos, trabajando para la Concejalía, mejorar la situación y poder presentar un futuro turístico más positivo para el municipio”*.





**ANÁLISIS EXTERNO**

Analice los aspectos que incluye el Análisis Externo:

- ▶ **Mercado** (características, segmentos, ....)
- ▶ **Competencia** (otros municipios, ....)
- ▶ **Entorno**
- ▶ **Tendencias del sector**

▶ **Mercado** (características, segmentos, ....)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

▶ **Competencia** (otros municipios, ....)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

▶ **Entorno**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

▶ **Tendencias del sector**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## CAPÍTULO 3

Establezca el Diagnóstico de la situación, utilizando la metodología DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

EJERCICIOS



### DIAGNÓSTICO

#### PUNTOS FUERTES

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

#### PUNTOS DÉBILES

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

#### AMENAZAS

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

#### OPORTUNIDADES

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....





## ▶▶ EL MODELO EUROPEO Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

**I**a semana pasada me encontré a un amigo de la infancia. Estuvimos en el mismo colegio y éramos uña y carne. Recuerdo que no era un buen estudiante, sobre todo en inglés, pero siempre conseguía escapar limpio. Nunca supe si era por suerte y porque realmente era bastante listo y con apretar al final le sobraba para aprobar.

Una vez que terminamos la época escolar perdimos un poco el contacto. Entramos en Universidades distintas y el contacto diario no era ya posible.

Con el paso de los años de la Universidad, el contacto era cada vez menor, aunque la amistad persistía.

Sin embargo cuando terminó la carrera, perdí totalmente el contacto con él. Nadie parecía saber dónde estaba.

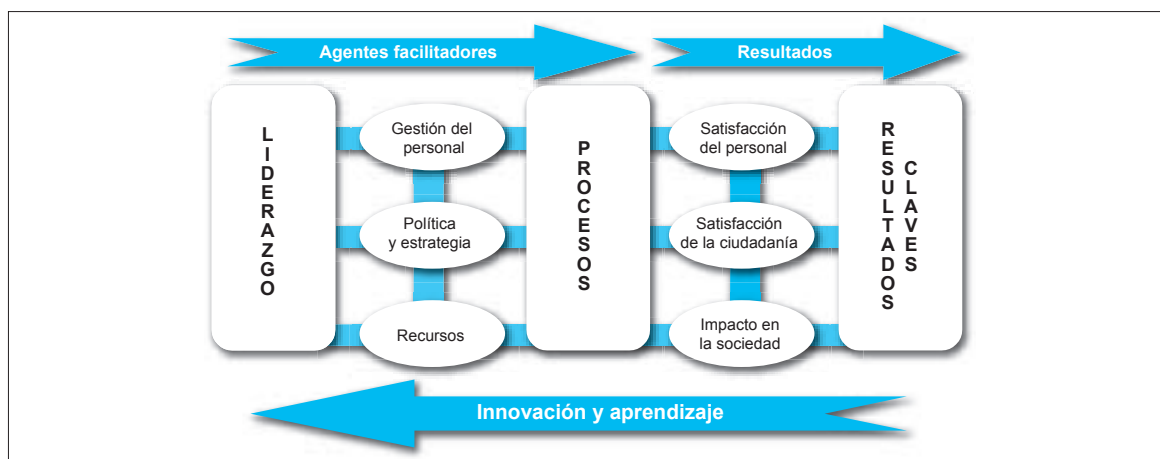
Y la semana pasada, me lo encontré. Me sorprendió mucho pues iba muy trajeado y me pareció que hablaba en inglés con otra persona. Ese dato me desconcertó. ¿Antonio Pérez hablando en inglés?, si no sabía ni decir buenos días. Me acerqué y efectivamente era él.

¡Cómo cambian las cosas! Me explicó que al terminar la carrera se dio cuenta que no podía seguir sin saber inglés. Así que se cogió un petate y se fue a Londres a buscarse la vida. Trabajó de camarero durante seis meses y consiguió dominar la lengua inglesa. Además durante esa época contactó con un grupo de personas que se dedicaban a implantar sistemas de calidad. Él empezó a interesarse por el tema y consiguió que le ofrecieran un puesto de trabajo. Lleva ya siete años trabajando en temas de calidad y, según me dijo, se había especializado en el modelo EFQM de Excelencia y había venido a España para dar una serie de conferencias.

En ese momento se me encendió la bombilla. Necesitaba alguien que explicara en qué consistía ese sistema y quién mejor que mi amigo Antonio para explicármelo.

Por eso concretamos dos citas. Una para cenar y charlar de los viejos tiempos y otra para que me explicara el modelo EFQM.

Cuando terminó la primera de las citas me entregó el gráfico del modelo para que lo fuera estudiando. Aquí lo tengo:



*Debajo del gráfico aparecía un texto manuscrito por Antonio donde se reflejan las filosofías de este modelo:*

→ La satisfacción de la ciudadanía y de los empleados del ayuntamiento y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados obtenidos.

De esta filosofía se pueden extraer ocho puntos:

1. Las personas hacen posible el éxito de las organizaciones. Por ello deben tener un papel determinante, pues son quienes mejor conocen los problemas y quienes pueden dar mejores soluciones. Quien está cerca de los detalles los conoce bien.
2. La razón de ser de nuestra organización es la ciudadanía, por lo cual, la orientación hacia ella es remarcada en el modelo ocupando una posición referencial. Para mejorar tendremos que conocer cuáles son sus expectativas y adecuarnos a ellas.
3. El esfuerzo que los componentes del ayuntamiento realicen para lograr la excelencia debe ser reconocido. En caso contrario, la organización puede quedar en entredicho y deslegitimada para pedir nuevos esfuerzos.
4. Si se reconoce el esfuerzo se motivará al personal, el cual entrará en una dinámica de satisfacción por el trabajo bien hecho, con la consiguiente mejora permanente que dicha dinámica conlleva.
5. Para mejorar se tiene que trabajar no con opiniones o impresiones sino con hechos que informen exactamente del nivel de prestación de los distintos servicios. Con hechos se puede contrastar avances reales en la satisfacción de la ciudadanía.
6. Los servicios que se prestan en las distintas unidades del ayuntamiento no se prestan de forma aislada. Las relaciones entre unidades son continuas, situación que provoca la necesidad de establecer relaciones de asociación entre las distintas unidades para, de esa forma, lograr un servicio más rápido, más eficaz, en definitiva, un servicio de calidad.
7. La gestión de la calidad tiene que fundamentarse en la ética. El modelo propugna superar el mero cumplimiento de las normas para prestar el mejor servicio a la sociedad.
8. La obtención de los mejores resultados es el fin de toda organización (pública o privada). Pero para estar en consonancia con el modelo, esos resultados deben ser consecuencias de la preocupación del ayuntamiento por la mejora continua y de la satisfacción de las expectativas, tanto de la ciudadanía como del funcionariado del mismo.

*Finalmente venía una tabla que resumía esos ocho puntos:*

<b>PRINCIPIOS VERTEBRADORES DEL MODELO EFQM</b>	Importancia de las personas
	Orientación al cliente
	Reconocimiento al personal
	El gusto por el trabajo bien hecho
	Trabajar con hechos y datos
	Relaciones de asociación
	Ética
	Orientación a los resultados



**P**ara profundizar más en este sistema en cinco minutos llegará Antonio al ayuntamiento. Me explicará su estructura y los criterios de autoevaluación que conforman el Modelo.

## ▶▶ ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2000.

¿Cómo estás J? ¿Te dio tiempo a leer la documentación que te dejé el otro día?

Bien, pues entonces comencemos.

En primer lugar conviene que sepas que el modelo tiene **9 criterios** reunidos en dos grupos.

Observa el primer grupo:



Los *Agentes* (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Reflejan cómo la unidad administrativa enfoca cada uno de los elementos de la gestión. Son las causas de los resultados.

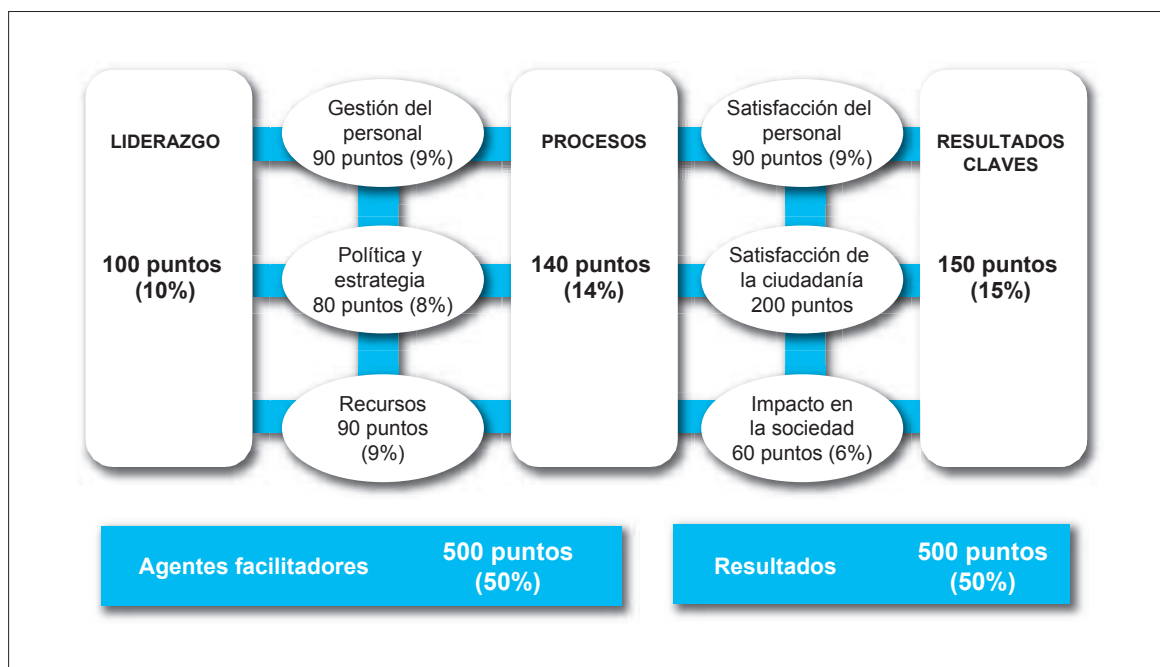
El segundo grupo es el siguiente:



Los *Resultados* (Criterios 6 al 9) representan lo que el ayuntamiento ha conseguido y está consiguiendo para cada uno de sus actores (Ciudadanía, Empleados, Sociedad en general).

**m** e ha quedado clara la estructura, ¿pero todos los criterios tienen el mismo peso?

→ No. Cada criterio recibe una puntuación en función del peso o importancia que tenga. Observa el gráfico y después lo comentamos:



Cada uno de los nueve criterios tiene una puntuación específica que, a través de la autoevaluación, permite un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión y estudiar su evolución. De esa manera se puede ir hacia la mejora continua.

**C** laro, ahora entiendo la flecha que aparece en el gráfico del modelo:



→ El proceso no termina una vez que se evalúan todos los criterios. Todo lo contrario, puesto que ese es el primer paso. Una vez comprobada la situación en la que nos encontramos, a través de la autoevaluación estamos en condición de innovar medidas o acciones correctoras para mejorar los servicios que prestamos y por tanto aprender de nuestros fallos.



**EL MODELO EFQM NO BUSCA EVALUAR LA CALIDAD DE LAS MEDIDAS POLÍTICAS QUE SE ADOPTEN EN EL AYUNTAMIENTO, SINO EL NIVEL DE EXCELENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA QUE SE LLEVA A CABO.**

**t**ienes toda la razón. Además, no sólo puedes aprender de tus evaluaciones sino que también puedes emular otras experiencias que tengan organizaciones similares a través de las puntuaciones que obtengan en cada criterio.

**U**na vez que hemos visto la estructura del sistema, que te parece, Antonio, si analizamos cada uno de los criterios que se recogen en el modelo de la EFQM.

## ▶▶ CRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Recuerda los nuevos criterios que se contemplan en el modelo de la EFQM:

Criterios Agentes Facilitadores	Criterios Resultados
1. Liderazgo 2. Gestión del personal 3. Política y estrategia 4. Recursos 5. Procesos	6. Satisfacción del personal 7. Satisfacción de los clientes 8. Impacto en la sociedad 9. Resultados claves

Deja que te explique uno a uno estos criterios, aunque conviene que sepas que cada uno de los criterios se divide a su vez en varios subcriterios:

En primer lugar, te voy a dar una tabla donde se recogen las definiciones de cada uno de estos criterios:

	CRITERIOS	DEFINICIÓN
<b>CRITERIOS AGENTES FACILITADORES</b>	LIDERAZGO:	Este criterio se refiere a la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los lleva a la práctica mediante acciones y comportamientos adecuados y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.



<b>CRITERIOS AGENTES FACILITADORES</b>	<b>GESTIÓN DEL PERSONAL</b>	Este criterio evalúa la forma en la cual la organización gestiona y desarrolla los conocimientos de las personas que la constituyen, tanto en el ámbito individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
	<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	Este criterio evalúa la forma en que se materializa en tu ayuntamiento la misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
	<b>RECURSOS</b>	En este criterio se evalúa la forma en la cual planifica y gestiona tu ayuntamiento tanto sus alianzas externas como sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos.
	<b>PROCESOS</b>	Este criterio analiza cómo tu ayuntamiento diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar tanto su política y estrategia como para satisfacer plenamente a la ciudadanía y a otros grupos de interés, con el fin último de generar cada vez mayor valor.
<b>CRITERIOS RESULTADOS</b>	<b>SATISFACCIÓN DEL PERSONAL</b>	En este criterio se evalúa qué logros está alcanzando la organización en relación con el personal que la integran.
	<b>SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA</b>	En este criterio se evalúa qué logros está alcanzando la unidad administrativa en relación con sus beneficiarios.
	<b>IMPACTO EN LA SOCIEDAD</b>	Evalúa qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales y de la sociedad en general cuando se vean afectados por el funcionamiento de la unidad administrativa al nivel que resulte pertinente.
	<b>RESULTADOS CLAVES:</b>	Se debe evaluar qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los usuarios e interesados de cada unidad.



**t** e agradezco esta tabla puesto que me permite de un vistazo ver cada uno de los criterios. Pero ¿cómo se puede autoevaluar cada uno de ellos?



## AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT

### Documento de Estrategia

Creemos que la mejor manera de contribuir a hacer realidad nuestra Visión de la Corporación es adoptando los principios de calidad de la EFQM, según los cuales debemos:

- Cumplir y superar las expectativas de la ciudadanía en la prestación de los servicios, mediante una buena gestión de personal, recursos y procesos.
- Involucrar y comprometer a todo el personal en la política y estrategia a seguir para obtener unos resultados excelentes.
- El liderazgo, es decir, el compromiso de los dirigentes, es el factor más importante para llevar a la corporación hacia la Calidad Total.
- Los dirigentes políticos y los directivos debemos conocer y asumir nuestro papel en cada una de las actuaciones que se desarrollen en el marco que se define en el documento de la Calidad en el ayuntamiento.
- El criterio que debe presidir la distribución de papeles entre unos y otros es el que se ha venido manteniendo desde que se inició el proceso de modernización de nuestra administración municipal, basado en una estrecha interrelación entre todos y un compromiso permanente de colaboración.

La manera de llevarlo a cabo es preguntarse “Cómo estamos llevando a cabo” cada uno de los subcriterios que conforman los criterios generales. Recuerda que antes te dije que los criterios se subdividen. De esta manera es más fácil llevar a cabo la autoevaluación.

Cada vez que veamos un subcriterio te daré algunas recomendaciones para que puedas ir avanzando en la búsqueda de la excelencia. Estas recomendaciones no debes entenderlas como un fin sino como un paso adelante.

### LIDERAZGO:

Veamos los cuatro subcriterios que conforman el LIDERAZGO:

- ▶ Desarrollo de la misión, visión, por parte de los líderes debido a su carácter de modelo de referencia dentro de la cultura de Excelencia.

- Te debes preguntar qué hacen los directivos y los líderes de la unidad para llevar a cabo dicho desarrollo:



**UNA VEZ QUE SE REALICE LA AUTOEVALUACIÓN SERÁ EL MOMENTO DE IMPLANTAR ACCIONES O INICIATIVAS QUE NOS PERMITAN MEJORAR LA VALORACIÓN OBTENIDA.**

**Recomendaciones**

Para llevarlo a cabo deben desarrollar, entre otros aspectos, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización, tienen que implicarse personalmente en las actividades de mejora estableciendo prioridades entre estas actividades y deben estimular y animar la colaboración y asunción de responsabilidades de todos los miembros de tu organización.

- ▶ Implicación personal de los líderes, los cuales se comprometen, para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de calidad en la organización.
  - Qué deben hacer los directivos y los líderes:

**Recomendaciones**

Deben adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades y deben asegurar, entre otras cosas, que se desarrolle e implante un sistema de gestión de procesos, que se implante la medición, revisión y mejora de los resultados clave de la organización.

- ▶ Implicación personal de los líderes con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
  - Qué deben hacer los directivos y los líderes:

**Recomendaciones**

Deben, primeramente, conocer, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas, establecer y participar en actividades de mejora conjunta así como no dejar de participar en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando y apoyando la Excelencia.

- ▶ Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.
  - Qué deben hacer los directivos y los líderes:

**Recomendaciones**

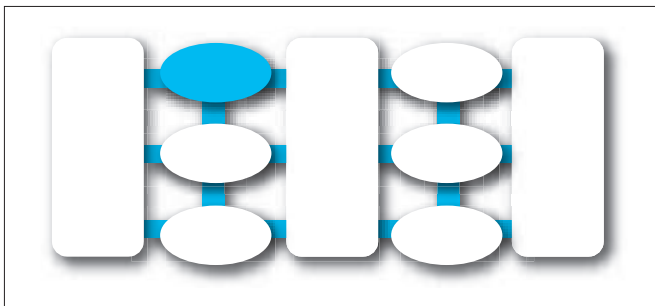
- Deben comunicar personalmente la misión, visión, valores, política, estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran, pues de otra manera no podrán exigirles su cumplimiento.
- Deben ser accesibles, escuchar activamente y responder a las personas que integran la organización.
- Pero además deben ayudar y apoyar a las personas a cumplir sus objetivos, así como animarlas y permitirles participar en actividades de mejora, reconociendo los esfuerzos de las personas de tu organización.



## GESTIÓN DEL PERSONAL:

Analicemos los cinco subcriterios que lo conforman:

- ▶ El primero se refiere a la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.



- Qué debe hacer la unidad administrativa:

### Recomendaciones

- Debe implicar a las personas de tu organización y sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos.
- Debe alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia a seguir.
- Tiene que utilizar las encuestas de personal o cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para poder mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

- ▶ Identificar, desarrollar y mantener el conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

### Recomendaciones

- Debe detectar las deficiencias formativas que puedan tener las personas de tu ayuntamiento, facilitándoles la incorporación a los procesos formativos necesarios para superarlas.
- Se debe desarrollar las capacidades de las personas a través del trabajo en la organización.
- Debe fomentar el trabajo en equipo a través del desarrollo de las aptitudes personales necesarias para la mejora y la formación de ambientes de trabajo cooperativos.
- Tiene que conciliar los objetivos individuales y de los equipos con los objetivos de la organización.
- Evaluar el rendimiento de las personas para poder ayudarles a mejorarlo.

- ▶ Otorgar tanto responsabilidades al personal como autoridad para llevarlas a cabo.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

### Recomendaciones

- Debe fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Debe proporcionar oportunidades que estimulen los comportamientos innovadores y creativos.
- Por tanto, debe facultar a las personas para tomar decisiones, mediante la delegación y evaluar su eficacia.

- ▶ Fomentar el diálogo horizontal y vertical en el ayuntamiento.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

### Recomendaciones

- En este caso debe, en primer lugar, identificar cuáles son las necesidades de comunicación en tu ayuntamiento.
- Posteriormente debe desarrollar y utilizar canales de comunicación, tanto verticales (en ambos sentidos) como horizontales.
- El objetivo último de estas actuaciones es compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

- ▶ Remunerar y reconocer al personal y cuidar de él.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

### Recomendaciones

- Debe reconocer el esfuerzo y el trabajo de las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

## POLÍTICA Y ESTRATEGIA:

El criterio “política y estrategia” cubre los cinco subcriterios siguientes, que deben ser abordados:

- ▶ La planificación y la estrategia de la unidad se fundamentan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los interesados.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:



### Recomendaciones

- Recoger y analizar la información que permita prever las necesidades del entorno del ayuntamiento, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Debe no sólo comprender sino también anticiparse a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, empleados, asociados y de la sociedad en general.
- Debe igualmente conocer los avances y mejores prácticas que se producen en otras unidades y organizaciones que prestan servicios similares, por si es posible emularlos.



- ▶ Las políticas y las estrategias deben estar fundamentadas en la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la creatividad de las actuaciones.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:

#### Recomendaciones

- Recoger y comprender el resultado final de los indicadores de rendimiento interno, así como el procedente de las actividades de aprendizaje.
- Realizar una labor de análisis de las mejores prácticas llevadas a cabo por otras unidades y/u organizaciones.

- ▶ Las políticas y estrategias deben ser desarrolladas, revisadas y actualizadas para evitar su posible desfase.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:

#### Recomendaciones

- Desarrollar la política y estrategia de forma clara y coherente con su misión, visión y valores, partiendo de una información relevante de los beneficiarios, asociados y de las actividades de aprendizaje e innovación.
- Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- Identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización, así como las oportunidades y amenazas de la misma dentro de su entorno.

- ▶ Desplegar la política y la estrategia mediante un sistema de procesos claves.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:

#### Recomendaciones

- Para ello debe identificar y llevar a cabo el esquema de los procesos clave que son necesarios para llevar a efecto la política y la estrategia de la organización.
- Establecer claramente los responsables (“propietarios”) de los procesos clave.
- Definir los procesos clave, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés que se ven afectados.

- ▶ Comunicarlas y ponerlas en práctica.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:

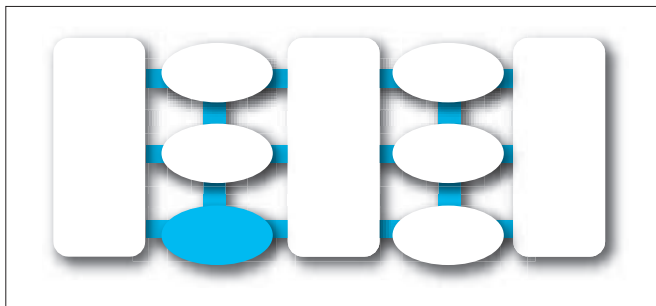
#### Recomendaciones

- Provocar una comunicación en cascada de la política y estrategia a todo el personal.
- Evaluar la comprensión que tiene el personal con respecto a la política y estrategia para determinar si la comunicación ha sido satisfactoria.

## RECURSOS:

Debes abordar las siguientes subcriterios:

- ▶ El primero es saber gestionar las alianzas externas.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:



### Recomendaciones

- Comprobar que existe coherencia entre la cultura de la organización y aquellas con las que se establecen las alianzas.
- Se deben suscitar sinergias para mejorar procesos y añadir valor a la cadena "cliente/proveedor".

- ▶ Gestionar los recursos económicos y financieros.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:

### Recomendaciones

- El objetivo que debe buscar es que apoyen la política y la estrategia que hayáis instaurado.
- Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros que puedan garantizar una estructura de recursos eficiente.
- Proponer innovaciones a los órganos competentes que puedan facilitar la eficacia, la autonomía y la responsabilidad en la gestión económica.

- ▶ Gestionar los edificios, equipos y materiales.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:

### Recomendaciones

- El fin de dicha gestión debe ser que se aprovechen dichos bienes de la mejor manera posible por el personal, clientes y asociados.
- Analizar el impacto de los locales y equipos en el personal, considerando para ello elementos de seguridad e higiene.
- Gestionar la seguridad de los edificios, equipos y materiales.
- Adecuar los edificios a las necesidades de los beneficiarios y facilitar su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones).
- Se debe optimizar tanto los inventarios de material como el consumo de los suministros.



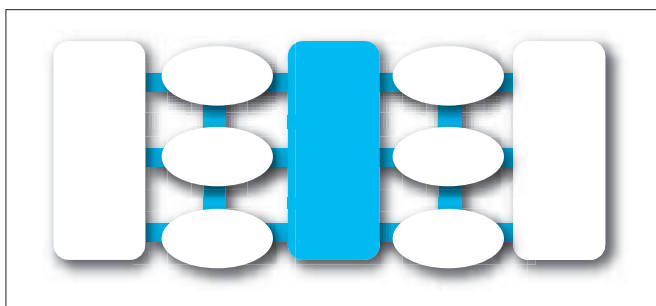
- ▶ Gestionar la tecnología.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:

#### Recomendaciones

- Ha de identificar las tecnologías alternativas y emergentes para determinar cuál puede ser útil de acuerdo con las necesidades de la organización y su política y estrategia.
- La tecnología existente debe ser gestionada para optimizar su uso.
- Debe promover el uso común y generalizado de los sistemas y aplicaciones que faciliten la comunicación y el uso de datos de forma homogénea e integrada.

### PROCESOS:

Este criterio analiza cómo tu ayuntamiento diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar tanto su política y estrategia como para satisfacer plenamente a la ciudadanía y a otros grupos de interés, con el fin último de generar cada vez mayor valor.



Este criterio se compone de cinco subcriterios que son los siguientes:

- ▶ El primero se refiere a la definición y gestión sistemática de los procesos.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:

#### Recomendaciones

- Para ello debe diseñar y/o definir los procesos de la organización, especialmente aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia marcada.
- Aplicar a la gestión de los procesos sistemas estandarizados que comprendan, por ejemplo, sistemas de calidad (como la normativa ISO 9000 y sus adaptaciones), sistemas de gestión medioambiental y de riesgos laborales.
- Implantar sistemas de medición de los procesos. Sin medición no es posible ni establecer objetivos ni analizar evoluciones.
- Debe resolver problemas de interconexión que se puedan dar tanto dentro de la organización como con otras organizaciones o asociados. De esa manera se podrán gestionar los procesos eficazmente de principio a fin.

- ▶ Introducción de las mejoras necesarias en los procesos, mediante la innovación, con el objetivo de satisfacer plenamente a la ciudadanía, generando cada vez mayor valor.
  - Qué debe hacer la unidad administrativa:



### Recomendaciones

- Para ello debe identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora, tanto drástica como continua.
- Estimular la capacidad creativa e innovadora del personal, ciudadanía y asociados para que repercuta en mejoras continuas.
- Debe hacer pruebas piloto antes de implantar los procesos nuevos o modificados. Una vez realizada ha de controlar su implantación y asegurar que alcanza los resultados previstos. En caso de existir alguna desviación determinar qué acción correctora debe llevarse a cabo para corregirla.
- Comunicar a todos los grupos de interés afectados los cambios introducidos en los procesos.
- Las personas que gestionan los procesos nuevos o modificados deben recibir la formación adecuada antes de su implantación.

- ▶ Diseño y desarrollo de los servicios y prestaciones sobre la base de las necesidades y expectativas de los beneficiarios (clientes).

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

### Recomendaciones

- Para realizarlo puede utilizar varias herramientas como el análisis de la demanda, encuestas de clientes u otros tipos de información. Con ellas se puede determinar tanto las necesidades y expectativas actuales y futuras de la ciudadanía en materia de productos y servicios, como sus percepciones de los existentes.
- De la información extraída se debe diseñar, investigar y desarrollar nuevos productos y servicios –o nuevas modalidades de dispensación- que satisfagan las necesidades y expectativas detectadas de la ciudadanía.

- ▶ Gestión y prestación del servicio y atención al público.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

### Recomendaciones

- Comunicar, distribuir y suministrar servicios a los usuarios actuales y potenciales.
- Proporcionar la adecuada atención y asesoramiento al público sobre los servicios prestados.

- ▶ Gestión y mejora de las relaciones con los beneficiarios.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:



## Recomendaciones

- Gestionar la información procedente del contacto habitual, incluyendo quejas y reclamaciones.
- Hacer un seguimiento a la prestación del servicio, a la atención al público y a otros contactos utilizando para ello encuestas periódicas y/u otras formas de recogida estructurada de datos, así como la información extraída del contacto cotidiano con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios en sus relaciones con la unidad.

Con este punto finalizamos el análisis de los **agentes facilitadores**. Te recuerdo que el modelo se componía de dos partes. Por un lado los criterios que se denominaban agentes facilitadores (liderazgo, gestión del personal, política y estrategia, recursos y procesos).

**POR PERSONAL SE ENTIENDE LAS PERSONAS QUE PRESTAN SERVICIOS EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA, CUALQUIERA QUE SEA LA NATURALEZA DEL VÍNCULO QUE LAS UNA A AQUÉLLA. ESTE CRITERIO HA DE RELACIONARSE CON EL CRITERIO ANTES VISTO DENOMINADO "GESTIÓN DEL PERSONAL".**

Por otro lado están los criterios denominados **resultados** (satisfacción del personal, satisfacción en los clientes, impacto en la sociedad y resultados claves) que vamos a analizar seguidamente. Los tres primeros tienen sólo dos subcriterios (medidas de percepciones e indicadores).

Analicemos el primero de ellos:

### SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Los dos subcriterios que están presentes en la satisfacción del personal son:

- ▶ Medidas de percepción: "Cómo percibe el personal a su unidad administrativa".



Para conocer esa valoración pueden utilizarse medidas de percepción como las siguientes:

## Recomendaciones

- Medidas referidas a la motivación (grado de motivación, oportunidades de promoción profesional, evaluación y mejora de la organización del trabajo, reconocimiento del esfuerzo realizado y del trabajo bien hecho, iniciativa y autonomía en el desarrollo de las funciones, grado de comunicación interna y externa, etc.)
- Medidas relacionadas con la satisfacción (retribuciones, instalaciones y servicios, ergonomía en el mobiliario e instrumental, etc.).

- ▶ Indicadores del rendimiento.

Son medidas internas que debe utilizar la unidad administrativa para conocer y mejorar el desempeño de su personal. Un ejemplo de esas medidas internas pueden ser las siguientes:

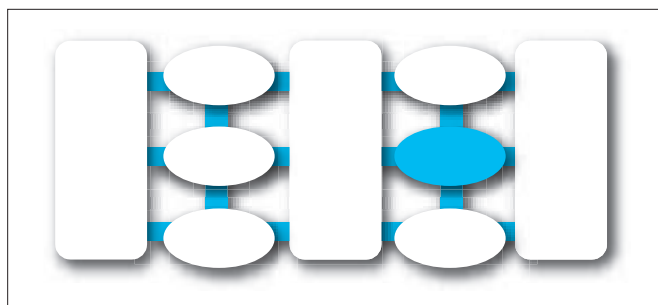
- Logros.
- Motivación e implicación.
- Satisfacción.
- Servicios que la unidad proporciona a su personal.

**m** *e imagino que de cada una de ellas hay que establecer indicadores que nos permiten medir y por tanto ver la evolución que experimentan.*

→ Cierto. Por ejemplo para la medida interna "logros" se pueden establecer como indicadores el índice de participación de las personas en los resultados cuantitativos y cualitativos de la unidad y la aportación de la formación al cumplimiento de objetivos.

## SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

Por beneficiario (cliente) se entiende el que se beneficia directamente de las actividades de los servicios administrativos o quien los utiliza. Los usuarios de los servicios son los clientes directos.



No obstante, la ciudadanía, las organizaciones, los grupos sociales y la sociedad en su conjunto pueden ser, asimismo, clientes al beneficiarse de la actividad administrativa, o utilizar los servicios administrativos.

► Medidas de percepción: Percepción que tienen los "clientes" de la organización.

Estas medidas se obtienen, por ejemplo, a través de las encuestas a la ciudadanía, el tejido empresarial y asociativo, grupos focales, felicitaciones, quejas, sugerencias, etc.

Según los fines y funciones de la unidad administrativa, las medidas de percepción por parte de los beneficiarios pueden utilizar aspectos o parámetros como los siguientes:

<b>Recomendaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen general de la organización (accesibilidad, tangibilidad, comunicación e información, etc.).</li> <li>• Productos y servicios (calidad del producto o servicio, valor del mismo, fiabilidad, eficacia, oportunidad y disponibilidad, etc.).</li> <li>• Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio (profesionalidad, capacidad y conducta de los empleados, asesoramiento y apoyo, etc.).</li> <li>• Fidelidad (intención de utilizar nuevamente el producto o el servicio).</li> </ul>
------------------------	---

► Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus "clientes" externos.



Según los fines y funciones de la unidad administrativa, los indicadores de rendimiento por parte del beneficiario pueden hacer referencia a aspectos o parámetros como los siguientes:

#### Recomendaciones

- Imagen general de la organización (número de elogios y propuestas a premios hechas por los clientes y apariciones en prensa).
- Productos y servicios (rentabilidad o, en su caso, relación calidad / precio; índices de defectos o errores, grado de cumplimiento de los objetivos basados en el cliente, etc.).
- Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio (tratamiento de quejas y reclamaciones, índices de respuesta, etc.).
- Fidelidad (índices de frecuentación, aumento / disminución del número de usuarios, etc.).

### IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Conviene que te haga una aclaración: en este criterio se evalúa el impacto en la sociedad de las actividades que realicen las unidades administrativas que no sean consecuencia directa del cumplimiento de sus funciones. En dicho caso la autoevaluación se debe realizar con los criterios “Satisfacción del cliente” y “Resultados claves”



- Medidas de percepción: cuál es la opinión de la sociedad sobre la unidad administrativa con la que se relaciona.

Estas medidas se obtienen, por ejemplo, a través de la realización periódica de encuestas e informes, reuniones, declaraciones públicas, etc.

Las mediciones se pueden efectuar sobre:

- Actividades realizadas como miembro responsable de la sociedad.
  - Implicación en la comunidad donde realiza su función.
  - Actividades orientadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento.
  - Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos.
- Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, conocer, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

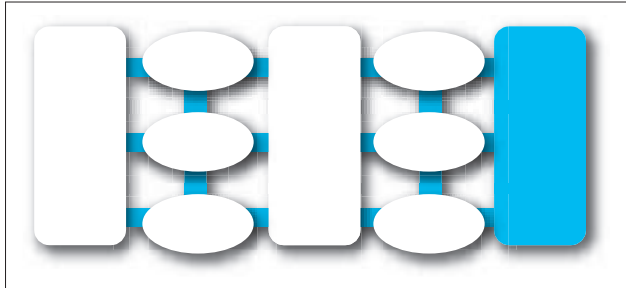
Según los fines y funciones de la unidad administrativa, los indicadores de su rendimiento de cara a la sociedad pueden utilizar aspectos o parámetros como los siguientes:

- Repercusión de las mejoras de la organización en la productividad social, como por ejemplo, disminución de la pérdida de horas de trabajo por el cumplimiento de obligaciones administrativas.
- Medidas internas que contribuyan a la preservación del medio ambiente.
- Contribución a la conservación del patrimonio histórico, cuando proceda.
- Presencia en los medios de comunicación.
- Felicitaciones y premios recibidos.

## RESULTADOS CLAVES:

En este criterio debes situar todo lo que se considere logros importantes para el ayuntamiento a corto, medio y largo plazo, sean de carácter económico o no.

La medición de los resultados ha de efectuarse de acuerdo con el criterio “Planificación y estrategia” y con los procesos críticos analizados en el criterio “Procesos”.



Las distintas unidades del ayuntamiento pueden tener encomendadas la consecución de resultados muy diferentes entre sí y, en muchos casos, éstos no serán la obtención de beneficios, ya que no prestan servicios directos a la ciudadanía mediante la contraprestación de un precio real. Esta circunstancia no debe ser olvidada a la hora de realizar la autoevaluación sobre los resultados.

Este criterio se subdivide igualmente en dos subcriterios que paso a explicarte:

- Resultados clave del rendimiento de la organización.

Las mediciones a realizar pueden hacer referencia a:

- Resultados de carácter económico y financiero, incluyendo:
  - Cumplimiento del presupuesto.
  - Ejecución de las inversiones en relación con lo planificado.
  - Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones, inversiones y gastos.
  - Superávit o déficit, según proceda.
- Resultados de carácter no económico:
  - Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos.
  - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
  - Volúmenes de gestión.
  - Cumplimiento de la legislación.
  - Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.

- Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma. Según los fines de la organización y sus procesos, los indicadores clave del rendimiento de la organización pueden hacer referencia a:

**POR RESULTADOS NO DEBEMOS ENTENDER SOLOAMENTE AQUELLOS QUE CONLLEVAN UN CARÁCTER ECONÓMICO. SE DEBEN MEDIR AMBOS TIPOS DE RESULTADOS.**



- Procesos:
  - Cumplimiento de los plazos establecidos.
  - Rendimiento.
  - Innovación y mejoras.
  - Índice de errores, etc.
- Recursos externos y alianzas:
  - Número y valor añadido de los acuerdos y convenios con otras unidades, personas u organizaciones.
- Tecnología:
  - Valor del uso de las aplicaciones informáticas y otros elementos tecnológicos.
  - Valor de la propiedad intelectual.
- Información y conocimiento:
  - Valor de la información y conocimiento.
  - Accesibilidad.
  - Participación y uso.
  - Relevancia.

Con este apartado termina mi explicación del modelo EFQM. ¿Qué te ha parecido?

**I** *La verdad es que me ha parecido un modelo de autoevaluación muy interesante que nos puede permitir conocer cuáles son nuestros puntos fuertes y cuáles los débiles, de tal forma que podamos identificar las áreas de mejoras. Además me parece muy interesante puesto que los resultados que obtengas con la primera autoevaluación, implican la puesta en marcha de planes de mejoras para poder comprobar en la siguiente evaluación los progresos que hayamos adquirido.*

→ Me alegro que te haya servido y te animo a que sigas en el proyecto que estás iniciando en tu ayuntamiento, pues te auguro resultados muy satisfactorios.

**b** *ueno Antonio, muchas gracias. Espero volver a verte muy pronto y así informarte de la evolución que vayamos teniendo.*



La autoevaluación del modelo EFQM contribuye, en especial, a lo siguiente:

- Los beneficiarios de un ayuntamiento ocupan el lugar central, es decir, el que le corresponde en función de la razón de ser que tiene la Administración Local.
- Se demuestra una preocupación por los empleados públicos, buscando su compromiso con la Administración Local y haciéndoles partícipes, como actores principales del devenir de la misma.
- Permite mejorar los servicios que se prestan, puesto que las unidades administrativas son conscientes de las mejoras que deben realizar para hacer proveer a los beneficiarios de unos servicios eficaces y eficientes.

Por tanto, la autoevaluación se convierte en elemento esencial de las organizaciones que buscan la mejora continua. Y hacia esa meta, la mejora continua, debe dirigirse de forma inexorable la Administración Local si quiere satisfacer las necesidades de sus beneficiarios.



## CAPÍTULO 4

### Autoevaluación:

Rellene el siguiente cuestionario para determinar el grado de cumplimiento de los criterios de autoevaluación del modelo EFQM:

La casilla **“NO”** significa que el criterio a evaluar no se desarrolla en su ayuntamiento.

La casilla **“EN FASE INICIAL”** significa que están empezando a efectuar acciones encaminadas al desarrollo del criterio.

La casilla **“EN DESARROLLO”** significa que el criterio se está desarrollando de forma continuada en su ayuntamiento.

LIDERAZGO	
- ¿Se desarrollan los principios éticos y valores que han fundamentado la creación de la cultura de la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Existe implicación por parte de la dirección en las actividades de mejora?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>



- ¿Se estimula y anima la colaboración y asunción de responsabilidades de todos los miembros de la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se está desarrollando e implantando un sistema de gestión de procesos?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿La dirección conoce, comprende y satisface las necesidades y expectativas de los beneficiarios del ayuntamiento?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿La dirección participa en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando y apoyando la Excelencia?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se comunica personalmente al personal la misión, visión, valores, política, estrategia, planes, objetivos y metas del ayuntamiento?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿La dirección es accesible, escucha activamente y responde a las personas que integran la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Permite la dirección participar al personal en actividades de mejora, reconociendo los esfuerzos que realicen?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
<b>GESTIÓN DEL PERSONAL</b>	
- ¿Se implica al personal de la organización en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Utiliza encuestas de personal o cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para poder mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Detecta las deficiencias formativas que pueda tener el personal del ayuntamiento?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se les facilita la incorporación a los procesos formativos que necesiten para superar dichas deficiencias?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>



- ¿Se desarrollan las capacidades de las personas a través del trabajo en la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se fomenta el trabajo en equipo para lograr la mejora y la formación de ambientes de trabajo?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿El rendimiento de las personas se evalúa para poder ayudarles a mejorarlo?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se fomenta y se apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Las personas que configuran la organización están facultadas, mediante la delegación, para tomar decisiones y evaluar su eficacia?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Están desarrollados y utilizados los canales de comunicación: verticales (en ambos sentidos) y horizontales?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se reconoce el esfuerzo y el trabajo de las personas con el objetivo de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	
- ¿Se recoge y se analiza la información que permita prever las necesidades del entorno del ayuntamiento, tanto en la actualidad como en el futuro?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Está el ayuntamiento anticipándose a las necesidades y expectativas de los beneficiarios?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se conocen y se analizan los avances y mejores prácticas que se lleven a cabo en otras unidades y organizaciones, que prestan servicios similares, para emularlos?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Tiene el ayuntamiento identificados sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las oportunidades y amenazas dentro de su entorno?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>



- ¿Se ha identificado y llevado a cabo el esquema de los procesos clave que son necesarios para llevar a efecto la política y la estrategia de la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
<b>RECURSOS</b>	
- ¿Se emplean mecanismos y parámetros económicos y financieros que permitan garantizar una estructura de recursos eficiente?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se proponen innovaciones a los órganos competentes con el objetivo de facilitar la eficacia, la autonomía y la responsabilidad en la gestión económica?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se gestiona la seguridad de los edificios, equipos y materiales?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Están adecuados los edificios a las necesidades de los usuarios y se facilita su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones)?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se optimizan los inventarios de material y el consumo de suministros?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se identifican las tecnologías alternativas y emergentes que pueden ser útiles a la corporación de acuerdo con sus necesidades, su política y su estrategia?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
<b>PROCESOS</b>	
- ¿Están diseñados y/o definidos los procesos claves para llevar a efecto la política y estrategia marcada?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se aplican a la gestión de los procesos, sistemas estandarizados que comprendan, por ejemplo, sistemas de calidad (normativa ISO 9000 y sus adaptaciones), sistemas de gestión medioambiental y de riesgos laborales?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Existen sistemas de medición de los procesos que permitan establecer los objetivos y analizar las evoluciones que puedan sufrir?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>

- ¿Se estimula la capacidad creativa e innovadora del personal, ciudadanía y asociados para que repercuta en mejoras continuas?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se diseñan y se desarrollan los servicios y prestaciones sobre la base de las necesidades y expectativas de los beneficiarios?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- De la información extraída ¿se diseñan, se investigan y se desarrollan nuevos productos y servicios –o nuevas modalidades de dispensación- que satisfagan las necesidades y expectativas detectadas de la ciudadanía?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a la ciudadanía sobre los servicios prestados?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se realiza un seguimiento de la prestación del servicio, de la atención al público y de otros contactos utilizando para ello encuestas periódicas y/u otras formas de recogida estructurada de datos, con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción de los beneficiarios?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
<b>SATISFACCIÓN DEL PERSONAL</b>	
- ¿Se utilizan medidas de percepción (relacionadas con la satisfacción y con la motivación) para conocer la valoración del personal a su unidad administrativa?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- Para conocer y mejorar el desempeño de su personal ¿se han establecido indicadores del rendimiento?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
<b>SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</b>	
- ¿Se utilizan medidas de percepción, tales como encuestas a usuarios, grupos focales, felicitaciones, quejas, sugerencias, etc., para conocer la valoración que tienen los beneficiarios de la corporación?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>



<p>- ¿Existen los siguientes indicadores del rendimiento?:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen general de la organización.</li><li>• Productos y servicios.</li><li>• Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio (tratamiento de quejas y reclamaciones, índices de respuesta, etc.)</li><li>• Fidelidad (índices de frecuentación, aumento/disminución del número de usuarios, etc.).</li></ul>	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>
<b>IMPACTO EN LA SOCIEDAD</b>	
<p>- ¿Se utilizan medidas de percepción, tales como encuestas, informes, reuniones, declaraciones públicas, etc. para conocer cuál es la opinión de la sociedad sobre la unidad?</p>	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>
<p>- ¿Existen los siguientes indicadores del rendimiento?:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Medidores de la repercusión que las mejoras de la organización tienen en la productividad social, como por ejemplo, disminución de la pérdida de horas de trabajo por el cumplimiento de obligaciones administrativas.</li><li>• Número de medidas internas que contribuyan a la preservación del medio ambiente.</li><li>• Presencia en los medios de comunicación.</li><li>• Felicitaciones y premios recibidos.</li></ul>	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>
<b>RESULTADOS CLAVES</b>	
<p>- ¿Se realizan mediciones que permitan evaluar?:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados de carácter económico y financiero.</li><li>• Resultados de carácter no económico.</li></ul>	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>
<p>- ¿Se realizan mediciones que permitan supervisar, entender, predecir y mejorar los resultados anteriormente indicados?</p>	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>





## ▶▶ LAS DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE “BENEFICIARIOS” DE UN AYUNTAMIENTO

→ Una vez que he asimilado toda la información que recibí de mi amigo Antonio sobre el modelo EFQM, el siguiente paso que me propongo es saber cuáles son las necesidades que tienen los beneficiarios de la Administración Local.

**S** *in embargo, no sé en este caso a quién acudir. Estoy un poco despistado y no recuerdo a nadie que me pueda informar sobre este tema.*

*Mientras tanto voy aprovechar para recordar la información que me dieron Isabel y Raquel sobre los distintos beneficiarios que un ayuntamiento tiene.*

*Recuerdo que me dijeron que un ayuntamiento tiene seis tipologías de clientela a los que debemos satisfacer sus necesidades. Estas tipologías son las siguientes:*

▶ **Beneficiarios externos / Clientes externos / Ciudadanía**

*Son la “razón de ser” de cualquier ayuntamiento. Puede ser tanto una persona física (ciudadano/a, familia, colectivo de vecinos,...) como una persona jurídica (empresa, asociación,...) Para cada uno de ellos se debe analizar sus preferencias, sus necesidades (explícitas o no), sus prioridades, con el objetivo de presentar una propuesta de valor que se adecue a las mismas.*

▶ **Funcionariado / Capital Humano / Cliente Interno**

*Me comentaron que debe ser considerado el principal “cerebro, músculo y brazo” para poder satisfacer las necesidades que los clientes externos puedan tener de un modo eficiente y que satisfaga, a su vez, las necesidades de la sociedad y de los votantes. Por ello debemos considerar su satisfacción de manera primordial y más cuando nos encontramos inmersos en un período caracterizado por una “guerra” por el talento, pues de otro modo podremos perder a los mejores profesionales. Me indicaron que debemos articular sistemas integrales de gestión de los recursos humanos sobre la base de competencias profesionales para, a partir de ese punto, desarrollar todas las políticas concretas de capital humano y competencial, incluyendo aspectos de gestión del conocimiento. Me quedó muy claro que nuestro ayuntamiento y, por ende, toda la Administración Local debe atraer y retener a los mejores profesionales, pues sólo de esta manera podremos afrontar los retos futuros para con la sociedad de un modo eficiente.*

▶ **Cliente Proveedor**

*Todas las organizaciones precisan de proveedores para hacer llegar sus actuaciones al cliente externo, con la ayuda y participación de la planificación y gestión que realiza el cliente interno. Con los proveedores se puede entablar tanto subcontrataciones de productos (material, infraestructuras, equipamiento, ...) o de servicios (vigilancia, consultoría, formación, ...).*

▶ **Cliente Sociedad votante**

*El equipo de gobierno puede ejecutar su programa de actuación gracias a los votantes. Y debido a ese apoyo, gestionamos una organización que posee unos recursos (económicos, temporales, intelectuales, humanos, ...) determinados, los cuales, debido a nuestra*

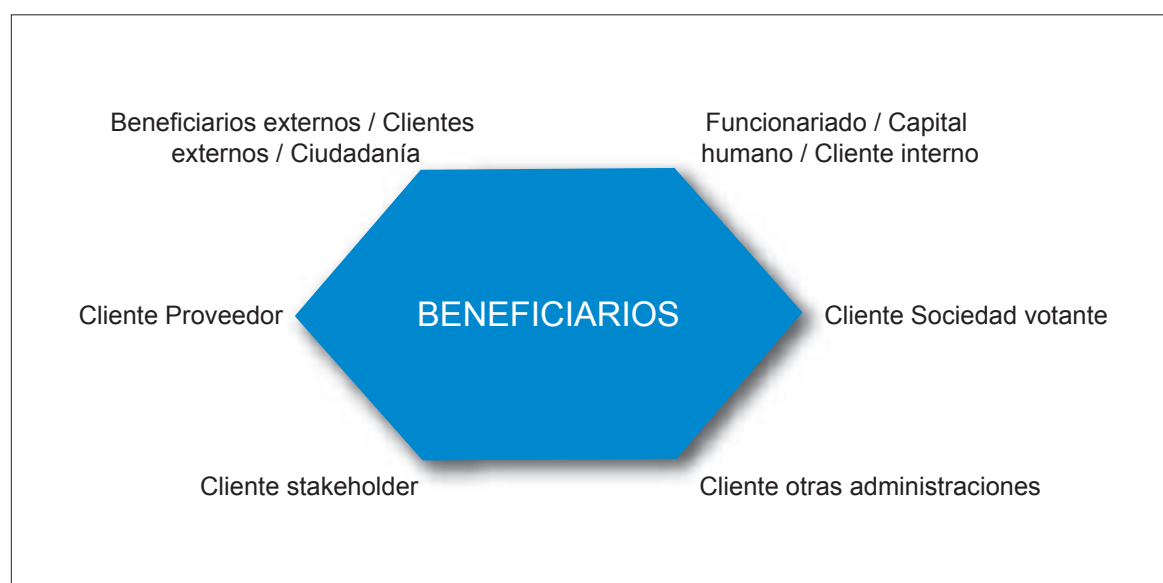
gestión, deben generar una cierta rentabilidad (ya sea social, económica, de imagen del municipio, ...).

► **Cliente stakeholder**

Esta denominación recogía a los colectivos de la sociedad, quienes, sin intervenir, normalmente, en la gestión directa y operativa del ayuntamiento, sí que influyen en su estrategia y políticas. Entre estos grupos podíamos situar a los sindicatos, grupos defensores del medio-ambiente, ciertas asociaciones, medios de comunicación, etc. También debíamos ser capaces de identificar sus necesidades para poder satisfacerlas.

► **Cliente - otras administraciones**

Aquí se incluían las otras administraciones (locales, provinciales, autonómicas, nacionales, europeas,...) con las que el ayuntamiento tiene relación.



Bien. He sido capaz de recordar toda la información que Isabel y Raquel me dieron sobre los distintos beneficiarios que tiene un ayuntamiento, pero sigo sin saber quien me pueda explicar cómo conocer las necesidades de los mismos que, según tengo entendido, me servirá para hacer el análisis interno y, especialmente, el análisis externo.

En fin voy a abrir el correo.

¿Y esta carta? “¿Quiere conocer mejor a sus clientes?”

Parece interesante. A ver que dice.

Son cursos que se dan la próxima semana y que se adaptan a las organizaciones que quieran acudir. Te explican cómo ser capaz de investigar las necesidades que tu clientela puede tener.

Pues la verdad es que parece que responde a mi necesidad. Aquí hay un teléfono. Voy a llamar para que me den más información.



## ▶▶ EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

**V**oy en el coche hacia la oficina que la empresa que da el curso tiene en nuestro municipio. La verdad que la conversación telefónica fue muy interesante. Me pasaron con Pedro García, un experto en investigación de necesidades. Me comentó que al ser un caso particular me ofrecía la posibilidad de dar la clase de forma individual. Con ello, según me comentó, aprovecharíamos mejor el tiempo y además podríamos centrarnos en las particularidades que tiene en este punto la Administración Local.

*Por tanto concretamos un día y en cinco minutos llegaré.*

→ Buenos días ¿Alcalde J.?

**S**í soy yo. Buenos días Pedro. Como te expliqué el otro día, estamos en el ayuntamiento embarcados en un proyecto de mejora de la gestión local. Ya hemos avanzado algunos pasos, pero ahora me interesaría recabar información sobre cómo investigar las necesidades que nuestros beneficiarios tienen.

Correcto Alcalde J. Para ir entrando en el tema que nos va a ocupar el día de hoy lo primero que debes tener para poder investigar esas necesidades es un **sistema de información**, el cual te permitirá conocer qué es lo que quieren los beneficiarios. Este sistema de información debe cumplir dos requisitos:

- ▶ Debe ofrecer un conocimiento completo y no parcial de las necesidades. Tienes que extremar el cuidado en este punto puesto que muchos sistemas de información recogen sólo pinceladas o aspectos parciales de los servicios que se prestan. Ello puede conducir a que se tomen decisiones erróneas o no ajustadas a la realidad puesto que ésta se contempla de una forma difuminada.
- ▶ Debe ser continuo. El sistema de información no debe ser considerado como algo que no tiene un fin o una fecha de caducidad. El tiempo provoca que variemos en gusto o en apreciaciones. Si no, revisa una foto tuya en los años ochenta y fíjate la ropa que llevabas. ¿Es la misma que la de ahora? ¿Ha cambiado el gusto y con él la moda?.

**LOS BENEFICIARIOS VAN MODIFICANDO SUS NECESIDADES, SUS DESEOS Y POR TANTO EN NINGÚN CASO SE PUEDE DECIR QUE UN SERVICIO QUE SE PRESTA ESTÁ DEFINIDO PARA SIEMPRE.**

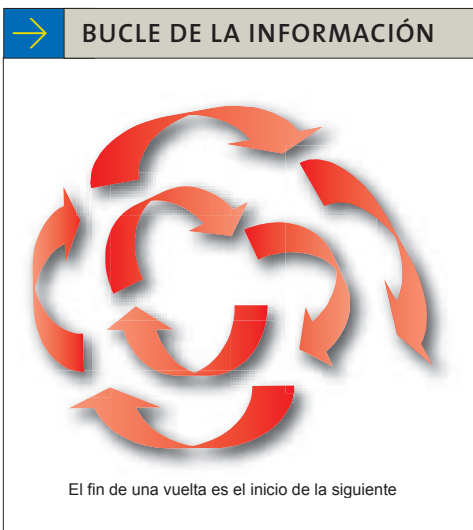
**p**or lo que me estás comentando el sistema de información debe ser un bucle que se regenere continuamente de tal forma que el final de una vuelta sea el inicio de la siguiente.

*Como bien has dicho la clave es que el sistema sea capaz de regenerarse y no de quedarse anclado pues en ese caso podemos estar tomando en cuenta información desfasada.*

*Hay una duda que siempre me asalta cuando se habla de información. Con bastante frecuencia se diferencia información primaria e información secundaria, ¿cuál es la diferencia entre ellas?*

→ Por información primaria se entiende a aquella que se obtiene directamente por la investigación de campo que se haya realizado. Por ejemplo, si realizáis una encuesta la información que obtengáis de ella es primaria. Por el contrario se denomina información secundaria a aquella que se encuentra ya escrita y que por lo tanto no ha sido obtenida de forma directa. Por ejemplo, si





consultas unas encuestas que hayan sido publicadas por otro ayuntamiento, la información que obtengas será secundaria.

**?** *Un sistema de información debe reunir las dos, o sólo con la información primaria es suficiente?*

Recuerda que antes hablamos que un sistema de información debe ser completo. Por lo tanto debe ser capaz de reunir ambos tipos de información, tanto la primaria como la secundaria. Otra cosa es que la primaria, al ser obtenida de forma directa, tenga un mayor peso, pero en ningún caso puedes prescindir de la información secundaria pues ella te podría dar pautas sobre cómo resolver situaciones que, aunque

no iguales, si se han presentado de forma similar en otras instituciones análogas a la tuya.

Si seguimos profundizando en el sistema de información, debemos centrarnos ahora en los datos que surten dicho sistema. Éstos procederán fundamentalmente de:

<b>SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>	Encuestas tanto internas como externas.
	Estadísticas procedentes de las mismas.
	Quejas o reclamaciones.
	Peticiones recibidas de los beneficiarios.
	Reuniones de trabajo departamentales e interdepartamentales.
	Estadísticas o experiencias de instituciones análogas.

**p** *ara conseguir que la información no se quede anticuada, me imagino que una de las formas para conseguirlo, es repetir periódicamente las encuestas que se vayan a realizar. De esa forma nos aseguramos tener una información que nos permita adelantarnos a previsibles cambios tanto en las necesidades como en los gustos de los beneficiarios.*

→ Es totalmente correcta la reflexión que acabas de hacer. También puedes utilizar auditorías sobre la forma de prestación del servicio para lograr la regeneración de la información.

Ahora bien, sí quiero remarcarte que la clave no es hacer las encuestas o las auditorías de forma periódica. Eso es un paso necesario, obligatorio, pero la clave está en el análisis que se hagan de los datos obtenidos. Sin él no podrá predecir posibles cambios o evoluciones en las necesidades y deseos de los contribuyentes.

**EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEBE PERMITIR DETECTAR CUÁLES SON LOS COMPONENTES DEL SERVICIO QUE EL BENEFICIARIO MÁS APRECIA Y DEBE INFORMAR DE LAS POSIBLES VARIACIONES DE ESOS COMPONENTES.**



## ▶▶ LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Uno de los aspectos fundamentales para poder investigar las necesidades de los beneficiarios es que tengan acceso a la información de una forma rápida y sencilla.

Si disponen de una información gradual, es decir, la reciben según la vayan necesitando y además se selecciona la que deben recibir, permitirás que tus beneficiarios tengan un adecuado conocimiento de los servicios que se prestan así como de los procedimientos que rigen el funcionamiento de cada uno de los servicios a prestar por tu ayuntamiento.

**t** *engo claro que la información se recibe de una forma gradual, pero ¿la información debe ser seleccionada? ¿No es mejor ofrecerla toda para que no parezca que quieres ocultar determinada información?*

→ Entiendo tu pregunta, puesto que la selección puede entablar alguna duda. Debes tener en cuenta que la selección no debe hacerse de forma sectaria, sino bajo unas reglas que justifiquen por qué una información se selecciona y no otra.

Déjame que te ponga un ejemplo asociado a las nuevas vías de información que disfrutamos hoy en día. Con Internet la información se ha hecho más accesible a todos, pero si no sabes seleccionarla puede volverte loco, por la cantidad de noticias, artículos, informes, etc. que te puedes encontrar.

Imagínate que entras en un buscador cuando llegas a tu casa y como estás interesado en temas relacionados con la calidad, introduces la palabra CALIDAD y pulsas el botón de buscar. Te quedas helado cuando comprobas que 2.420.000 documentos se refieren a la palabra calidad.

Como para ver uno a uno. Pero es que además tu no quieres recibir toda la información referente a la calidad, tu quieres información sobre la calidad en la Administración Pública. Por lo tanto seleccionas y introduces el término “Calidad en la Administración Pública”.

Miras las pantallas y ves que has obtenido 296 documentos relacionados.

Has concretado la información que querías, seleccionando sólo aquello que te interesaba.

Pues igual que en este caso, a la ciudadanía cierta información puede serle útil, pero otra no y si le ofreces esta última puede ocurrir dos cosas, que se pierda, motivado por la cantidad de información ofrecida, o que se desinterese por no ser capaz de procesarla.

Por ello debes hacer un esfuerzo para determinar cuál es la información que realmente le interesa a la ciudadanía y ofrecérsela.

**m** *e ha quedado claro este punto. Pero ¿dónde debe estar para que sea accesible?*

→ Para responder a esa pregunta, antes debes saber de dónde obtienen los beneficiarios la información. Ahora bien, normalmente la obtendrán de los puntos de información que existan y, cómo no, de esa primera línea que se va a encontrar.

Ciertamente en nuestro caso esa primera línea es fundamental, puesto que entran diariamente en contacto con la ciudadanía, de tal forma que pueden conocer la valoración que tengan del servicio que están recibiendo.

Las personas que conformen esa primera línea deben tener gusto y motivación por el servicio. La palabra servicio tiene un componente peyorativo para ciertas personas, lo cual provoca que no todas las personas puedan desarrollar esta función de una forma adecuada. La persona elegida debe tener muy claro cuál es su objetivo: satisfacer a la ciudadanía a través del servicio que presta.

Una gran parte de los servicios que prestáis en el ayuntamiento son deseados por la ciudadanía, pero hay otros, como pueden ser todos los derivados de los procesos de recaudación, que ciertamente no son muy deseados que digamos. Por ello, las personas que están en primera línea deben tener unas ciertas habilidades de relación y trato con las personas y de comunicación (no sólo saber decir las cosas, sino también escuchar puesto que la comunicación es un proceso bidireccional) para saber atender posibles reclamaciones o resolver situaciones difíciles que se puedan producir.

Por otro lado deben tener empatía.

**EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DONDE LA CIUDADANÍA ES LA "RAZÓN DE SER" DE SU PROPIA EXISTENCIA, ES FUNDAMENTAL QUE SE CONSIDEREN QUÉ FACTORES DEBEN POSEER LAS PERSONAS QUE CONFIGURAN LA PRIMERA LÍNEA DE CONTACTO.**

**E**mpatía...es decir, saber colocarse en el lugar del otro.

→ Cierto, eso es la empatía. La capacidad de colocarse en la piel de la otra persona, para de esa forma comprender mejor cuáles son sus necesidades, problemas, etc. Situarse en la posición del ciudadano permite, por un lado, servirle de un modo más eficaz y por otro conseguir que tenga la percepción de sentirse comprendido.

Igualmente deben ser capaces de argumentar convincentemente, para lo que necesitarán formación. Ten en cuenta que no todas las personas tienen una actitud favorable hacia el aprendizaje, por lo cual éste debe ser otro perfil con el que deben contar.

Deben saber priorizar las distintas actividades. En muchas ocasiones nos encontramos con personas desbordadas, pero no por la cantidad de actividades que tienen que resolver sino por no saber priorizar las distintas actividades que deben realizar. Las personas deben ser capaces de dilucidar qué temas deben centrar su atención en un primer momento y cuáles pueden ser aplazados o simplemente retrasados.



#### PERFIL DE LAS PERSONAS SITUADAS EN PRIMERA LÍNEA DE CONTACTO

- ▶▶ Tener claro cuál es su objetivo: la satisfacción de la ciudadanía
- ▶▶ Poseer habilidades de relación y comunicación
- ▶▶ Tener empatía
- ▶▶ Capacidad de argumentar
- ▶▶ Capacidad de aprendizaje
- ▶▶ Saber priorizar



Una de las razones por la cual es tan importante que las personas que estén en primera línea cumplan con esos perfiles es que un número importante de las reclamaciones que la ciudadanía interponga le llegará directamente a ellos.

Las reclamaciones son manifestaciones que, en tu caso, la ciudadanía realiza al encontrar diferencias entre el servicio que esperaba recibir y el que realmente ha recibido.

**S** *iempre he creído que las reclamaciones no deben ser tomadas como algo negativo, como un ataque, sino como una ayuda para mejorar. Bajo mi punto de vista, con las reclamaciones podemos tener un indicador magnífico sobre cuál es el gap que hay entre la calidad esperada y la calidad percibida.*

→ Veo Alcalde J. que las reuniones, que según me comentó, ha tenido en estos últimos días, le han hecho un experto en calidad.

**n** *o será para tanto, aunque es cierto que he tenido muy buenos “maestros”. Pero volviendo al tema de las reclamaciones ¿está de acuerdo con mi reflexión?*

→ Totalmente. Además, piense que si le llegan las reclamaciones son, fundamentalmente, por dos motivos:

- ▶ El primero es porque la persona se siente implicada con la Administración y reacciona cuando está no actúa de la forma que ella esperaba.
- ▶ Y el segundo es porque no hay miedo ni temores a represalias a la hora de exponer la queja en público.

**e** *stoy de acuerdo en que si se dan esos dos motivos es posible que, ante unas diferencias entre lo esperado y lo percibido, surja una reclamación. De todas formas sé que hay aún personas que no entienden que si unas personas están implicadas con una organización puedan interponer una reclamación.*

→ Ese tipo de personas tienen esa opinión porque consideran que la reclamación es un ataque, cargándola de un aspecto peyorativo que no tiene. La reclamación es una ayuda que nos ofrecen para mejorar. Y ahí reside la implicación. Le están indicando que algo no se está haciendo bien y, lo que es más importante, dando una segunda oportunidad para que lo satisfaga. Las personas que reclaman, volverán para ver si su reclamación ha tenido efecto. Si es así, tendrá al beneficiario fidelizado.

Si en su ayuntamiento hay personas que piensan de esta forma debe tratar de cambiar su comportamiento hacia las quejas de tal manera que abandonen una actitud defensiva por una más positiva y eficaz.

**e** *l otro día leía en un libro sobre el tratamiento de las reclamaciones que si una persona no se queja suele ser por alguno de estos motivos:*

**EL OBJETIVO ES ELIMINAR LAS RECLAMACIONES PORQUE YA NO SE PRODUCEN PROBLEMAS DE CALIDAD DE SERVICIO, NO POR IMPEDIR O DIFICULTAR LA RECLAMACIÓN.**

- ▶ **El servicio en sí es de poca importancia o su repercusión económica es baja.**
- ▶ **Carencia de tiempo o ambiente inadecuado.**
- ▶ **Escepticismo de que la persona a la que se tiene acceso tramite la reclamación.**
- ▶ **La actitud del interlocutor no anima precisamente a presentar la reclamación.**
- ▶ **Falta de contestación en reclamaciones anteriores.**
- ▶ **Tienen la siguiente sensación: “Para qué ponerla si no sirve de nada. Ni siquiera la van a leer”.**
- ▶ **No saber a quién dirigir la reclamación.**

Esas barreras a las reclamaciones debe eliminarlas para que pueda detectar áreas de insatisfacción, de tal forma que consigas adaptar tus servicios a las expectativas que tengan los beneficiarios. Muchas de esas barreras se pueden eliminar si las personas de primera línea tienen los perfiles que antes he descrito.

Si recuerda cuando hablamos de los datos que surten al sistema de información, uno de ellos era las quejas o reclamaciones. Debe considerarlas como una parte muy importante del mismo.

**P** *or tanto debemos procesarlas, para poder hacer el análisis del “mensaje” que la ciudadanía nos está intentando hacer llegar.*

→ Lo dicho, se está haciendo un autentico experto en la materia. Está claro que no tiene sentido que se tapen las reclamaciones. Éstas deben ser objeto de un tratamiento estadístico para poder analizar cuáles son las que más se repiten para poder atacarlas de forma inmediata.

**t** *enemos que saber priorizar las reclamaciones y no atacarlas según nos las vayamos encontrando.*

→ De eso se trata. La priorización no lleva al olvido al resto de reclamaciones que no son consideradas como prioritarias, puesto que con ellas se debe establecer un planning de mejora, pero sí establece un orden lógico y efectivo.

**?** *Cuál es el proceso de gestión de las reclamaciones?*

→ Para proceder a gestionar las reclamaciones debe diferenciar una doble vertiente. Una externa de cara a la ciudadanía y una interna en la cual se analizan las reclamaciones y se toman las decisiones que afectan a la ciudadanía.

En primer lugar debe recibir la reclamación. Es algo obvio. Pero lo que quiero que entiendas con este punto es que debes facilitar su llegada. Poner una reclamación no debe transformarse en una carrera de obstáculo cuyo objetivo sea que la ciudadanía desista en su intento. Su personal debe saber informar de una forma clara y concisa sobre cómo ponerla.

→ EXTERNAMENTE



- ▶▶ **Recoger la reclamación.**
- ▶▶ **Enviar acuse de recibo.**
- ▶▶ **Responder a la reclamación.**
- ▶▶ **Proceder a la restauración si procede.**
- ▶▶ **Llevar a cabo investigación periódica.**



El siguiente paso es que el personal que recoja esa reclamación la haga llegar al servicio de atención al cliente, si lo tenéis creado, o en su caso a las personas responsables de la gestión de las reclamaciones. ¡Ojo con que se pierda por el camino!

Una vez que el servicio de atención o las personas responsables de la gestión de las reclamaciones han recibido la queja deben enviar un acuse de recibo. Este aspecto es fundamental para eliminar unas de las razones que motivan que no se interpongan las reclamaciones: “Para qué voy a perder el tiempo sino me van a contestar”. El envío de acuse de recibo demuestra interés por la reclamación interpuesta al indicarle que se está estudiando y que se le dará una respuesta.

Una vez enviado el acuse de recibo, se debe proceder a recoger toda la información que sea posible para elaborar un escrito.

Conjuntamente se introducirá la reclamación en una base de datos, previamente codificada, que nos permitirá los análisis estadísticos necesarios para determinar la prioridad de las reclamaciones que nos estén llegando.

El escrito elaborado debe ser enviado por parte del servicio de atención a la ciudadanía o las personas responsables de la gestión de las reclamaciones al departamento o departamentos afectados para que puedan analizarlo y dar una respuesta a la reclamación que se ha interpuesto.


Es muy importante que en el escrito que se les envíe se indique con claridad el cumplimiento de los plazos de respuesta. Este aspecto también es fundamental si queremos dar una imagen de seriedad en el tratamiento de las reclamaciones.

Ten en cuenta que una vez que llegue la respuesta a la reclamación interpuesta se debe enviar al cliente la resolución que se haya tomado, la cual debe llegarle dentro de unos plazos lógicos, ya que si creamos unas expectativas de respuestas y éstas no terminan de llegar, estaremos ante un nuevo gap entre lo esperado y lo ofrecido.

La respuesta que se le dé al cliente puede conllevar, si procede, una disculpa y algún tipo de compensación, como puede ser la reposición del servicio, una indemnización, etc. en función de los criterios que se hayan establecido con anterioridad.

Conjuntamente al envío de la respuesta al cliente, el departamento afectado debe proceder a determinar qué acciones correctoras se van a poner en práctica para evitar que se vuelva a repetir la reclamación.

➔ INTERNAMENTE



- ▶▶ Recibir la reclamación.
- ▶▶ Documentarla.
- ▶▶ Entrada en la base de datos.
- ▶▶ Enviarla al departamento afectado.
- ▶▶ Recibir la respuesta del departamento afectado.
- ▶▶ Supervisar las acciones correctoras implantadas.
- ▶▶ Informe final.

El servicio de atención a la ciudadanía o de las personas responsables de la gestión de las reclamaciones deben comprobar la eficacia de las acciones correctoras que se hayan establecido, realizando un seguimiento interno de las mismas y llevando a cabo investigaciones periódicas para determinar el grado de satisfacción de aquellas personas que hayan interpuesto una reclamación.

**l** a verdad es que le agradezco la explicación que me ha dado sobre cómo gestionar las reclamaciones. Me ha clarificado bastante las ideas. Pero ahora, creo que nos hemos merecido un descanso. Le invito a comer y después continuamos con la sesión hablando de la escucha a la ciudadanía, pues tengo bastante curiosidad por saber cómo se puede facilitar dicha comunicación.

## ▶▶ LA ESCUCHA DE LA CIUDADANÍA

**b** ueno, una vez recuperadas las fuerzas gracias a la espléndida comida que hemos degustado, podemos seguir en el mismo punto donde se quedó la explicación.

*Recuerda que le estaba diciendo que me interesa mucho saber cómo podemos facilitar la comunicación a la ciudadanía. Evidentemente gestionar las reclamaciones de la forma que me ha explicado facilita esa comunicación. Pero quiero profundizar más en la escucha a la ciudadanía.*

→ Como acaba de decir, para facilitar la comunicación lo que se debe hacer es simplemente escuchar. Parece fácil, ¿verdad? Pues es posiblemente la faceta de la comunicación más difícil de llevar a cabo.

Somos capaces de hablar sin problemas, algunos incluso nos tienen que mandar a callar. El mensaje lo recibimos bien e incluso somos capaces de descodificarlo, pero ¿hemos escuchado de forma activa o simplemente hemos dejado que la información llegue sin más?

Las personas que nos han hablado esperan una respuesta, un feed-back, pero sólo en función de la escucha que hayamos realizado estaremos en condición de darlo. Es bastante frecuente que no prestemos atención a lo que oímos. Recogemos la información que nos llega, pero, como se suele decir, por un oído nos entra y por otro nos sale.

Es cierto que muchas veces desconectamos y no prestamos mucha atención a lo que nos dicen. En muchos casos puede que pensemos “ya me va a soltar el rollo de siempre” o “ya sé lo que me va a decir”.

Esa situación se puede producir bien por el estado emocional (cuando tenemos un mal día, la recepción del mensaje se ve muy entorpecida), por el desinterés que tengamos hacia el tema que se esté tratando o, incluso, por el cansancio que tengamos.

Imagínese la persona que está en una ventanilla atendiendo a los clientes. Es media mañana y ha recibido ya a más de 100 personas. La gran mayoría pide información sobre unas entradas para una obra de teatro que se va a estrenar la semana que viene. Pero la cosa, en vez de relajarse, aumenta y observa que la cola que se ha formado sigue creciendo...

**ESCUCHAR ES  
PRESTAR ATENCIÓN  
A LO QUE  
SE OYE**



En ese momento se le sienta un joven que solamente le da tiempo de decir “Buenos días, quería....”

Sin dejarle decir nada más le da el tríptico que se ha editado sobre la obra de teatro e indica que pase el siguiente.

La persona se echa a la derecha y al rato le indica que él quería que le informaran sobre la obtención de un carnet juvenil para acudir a los museos del municipio.

En este caso se juntan dos aspectos, por un lado el cansancio y por otro la idea de “otro que me va a pedir lo mismo”. No se ha escuchado activamente al ciudadano y se le ha dado un servicio defectuoso, porque evidentemente no era el que esperaba.



*se es un caso que se repite con relativa frecuencia. Para evitar situaciones similares u otras que afecten al grado de escucha que se le preste a la ciudadanía, ¿existe alguna técnica que favorezca la escucha?*

- La fundamental es considerar la escucha como algo fundamental para estar conectado a nuestro mundo. Aunque le parezca una frase trascendental, tenga en cuenta que se trata de estar atento a lo que ocurre a nuestro alrededor. Si sólo hablamos, no sabremos qué piensan los demás, qué sienten o si quiera qué opinan de nuestras ideas. En fin, que tenemos que darle antes que nada el valor real que tiene al hecho de escuchar para que, una vez que lo asumamos, podamos utilizar técnicas que nos faciliten la escucha.

Una vez que tenemos claro el valor de la escucha, para facilitarla debemos:

- ▶ Tener una actitud cordial y amable con quien nos habla.
- ▶ No se debe transmitir nerviosismo o intranquilidad durante la conversación, puesto que tales percepciones pueden enturbiar el clima del diálogo.
- ▶ Mantener una actitud relajada, en la cual se favorezca el feed-back y por tanto el proceso de comunicación.
- ▶ Y por supuesto dejar hablar a nuestro interlocutor. Debemos tener curiosidad por saber qué opina o piensa. Si lo conseguimos, evitaremos malentendidos por no haber sido capaz de recoger sus inquietudes o de detectarlas.

Este último aspecto quizás sea, paradójicamente, el más difícil, puesto que ciertamente nos cuesta mucho darnos cuenta que monopolizamos las conversaciones y que sólo nos escuchamos a nosotros mismos. Me imagino que de esa forma nos aseguramos oír sólo lo que queremos...

Pero además no sólo tenemos que escuchar qué dice nuestro interlocutor sino también cómo lo dice. Fíjese que en muchas ocasiones prestamos atención a lo que nuestro interlocutor nos está diciendo, pero cuando le contestamos nos damos cuenta que nuestra respuesta no es comprensible para él. En estos casos hay que hacer un esfuerzo por adecuar los términos a emplear a las peculiaridades del interlocutor.





## TÉCNICAS PARA ESCUCHAR



- ▶▶ Considerar la escucha como un aspecto esencial para estar en contacto con los demás.
- ▶▶ Actitud y ambiente cordial, no despertar intranquilidad o nerviosismo en nuestro interlocutor.
- ▶▶ Dejar hablar a la otra persona.
- ▶▶ Atender no sólo lo que dice sino también cómo lo dice.

Para que estas técnicas sean operativas es necesario que las personas que vayan a tratar con la ciudadanía tengan un conocimiento adecuado sobre las demandas que les van a presentar. Este punto es clave para que el ambiente que facilita la comunicación se dé.

Esta mañana vimos la forma de tratar las reclamaciones y esta tarde acabamos de ver cómo llevar a cabo la escucha activa de la ciudadanía. Estas fuentes de información nos ayudarán a conocer mejor las necesidades de nuestros beneficiarios. Pero hasta ahora no hemos hablado de otra fuente de información que se utiliza de forma muy común: las encuestas a la ciudadanía y al tejido empresarial y asociativo.

Ciertamente es una de las fuentes de información más utilizada, pero hay que tener mucho ojo con ella puesto que puede haber sorpresa entre el resultado esperado y el que finalmente se obtiene. Por eso antes de lanzar una encuesta debemos tener muy claro una serie de conceptos:

**SI TENEMOS LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA RESOLVER LAS CONSULTAS, ES POR UN LADO, MÁS FÁCIL MANTENER UNA ACTITUD AMABLE Y POSITIVA CON NUESTRO INTERLOCUTOR Y POR OTRO NO SE TRANSMITIRÁ INTRANQUILIDAD O NERVIOSISMO.**



## CUESTIONES PREVIAS AL LANZAR UNA ENCUESTA



- ▶▶ ¿A quién nos dirigimos?
- ▶▶ ¿Cuántas encuestas van a ser lanzadas?
- ▶▶ ¿Qué información pretendemos obtener?
- ▶▶ ¿Qué tipos de preguntas se van a plasmar?

Cuál es el público objetivo al que queremos dirigirnos. Pocas veces nos dirigiremos al conjunto de la sociedad. Nos interesará normalmente una parte de ella, segmentándola por aspectos generales (edad, nivel de estudios, profesión) o por aspectos más específicos (seguimiento del grado de satisfacción de las personas que han interpuesto una reclamación).

Además hay que determinar si la encuesta va dirigida a personas físicas o a personas jurídicas (asociaciones, órganos de participación social, empresas).

Por otro lado debemos establecer el alcance de la encuesta, es decir a cuántas personas (ya sean físicas o jurídicas) queremos encuestar. Este aspecto vendrá determinado por el nivel de confianza que queramos que alcance la encuesta.



Un aspecto, no por obvio menos importante, es determinar qué información pretendemos obtener. En muchas ocasiones se hacen encuestas sin tener muy claro este punto. Este hecho puede determinar que la encuesta sea demasiado larga al contener preguntas que no aportan información relevante al estudio que se esté realizando. Igualmente puede suceder que al no tener claro que información se pretende obtener se olviden preguntas que aportarían parte de la información buscada.

Se debe diferenciar entre los objetivos de la encuesta (qué se quiere investigar) y la finalidad de la misma (para qué se quieren los resultados). Los objetivos deben orientarse a la finalidad.

El cuestionario puede ser cuantitativo o cualitativo. Observe este gráfico en el cual puede observar las ventajas y desventajas de cada uno. Tenga en cuenta que no es mejor uno u otro. Los elegirás en función de cuál se adapte mejor a la información que tratas de obtener:

**→ CUANTITATIVO**

*En un cuestionario cuantitativo, el cliente deberá asignar un nivel de puntuación al servicio y/o unidad de servicio, en base a un cuestionario cerrado.*

**VENTAJAS**

- ▶ Facilidad y rapidez en la cumplimentación.
- ▶ Facilidad en la tabulación e interpretación de los datos.

**DESVENTAJAS**

- ▶ El número/símbolo utilizado en este tipo de cuestionarios, no refleja la causa de la insatisfacción o satisfacción del cliente.

**→ CUALITATIVO**

*En un cuestionario cualitativo, el cliente deberá responder a preguntas abiertas, expresando libremente opinión acerca de los elementos del servicio.*

**VENTAJAS**

- ▶ Se obtienen íntegramente las opiniones de los clientes, que tienden a expresar con detalle los motivos de su satisfacción y/o insatisfacción.

**DESVENTAJAS**

- ▶ Se necesita mayor tiempo para responder.
- ▶ Dificulta la tabulación y análisis de los datos por su subjetividad.

**p** ara determinar estos tres aspectos (a quién, cuántas y qué preguntar) ¿qué medios podemos utilizar?:

→ Para determinarlos es conveniente que el diseño del cuestionario se haga de forma conjunta, es decir, recogiendo las opiniones de distintas personas que se vean afectadas por la información a obtener. De esa forma se asegurará que el cuestionario va a recoger toda la información que necesitamos para que se cumpla con la finalidad que ha motivado su redacción.

Pero, además, es conveniente que se realicen pruebas piloto de la encuesta. De esa manera asegurarás la idoneidad del cuestionario y que se ajuste al nivel cultural de los encuestados.

Tenga cuidado con este punto puesto que si el cuestionario no se ajusta al nivel cultural de los entrevistados, puedes encontrar que no comprendan las preguntas que se les plantea. Si esto ocurre, o bien se produce un desinterés y los cuestionarios no se contestan o, como no se entiende, las respuestas no se ajustan a las preguntas formuladas. En ambos casos la encuesta quedará desvirtuada.

Una vez analizadas y solucionadas todas estas cuestiones, se está ya en condiciones de lanzar la encuesta. Recuerda que el punto más importante viene una vez que las encuestas han sido recogidas, puesto que llega el momento de interpretarlas y sacar las conclusiones que nos van a permitir prestar los servicios en función de la demanda.



## FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE LAS ENCUESTAS

### ► **Diseño del cuestionario**

El cuestionario debe estar diseñado de manera que resulte de fácil comprensión y cumplimentación por parte de la ciudadanía, a la vez que permita obtener información relevante y fiable para la empresa.

### ► **Cómo lograr altos índices de respuesta**

Es importante establecer sistemas que incentiven a la ciudadanía a cumplimentar el cuestionario, a la vez que facilitar el acceso al mismo, habilitar un buzón para que sea depositado, ... prever todos aquellos elementos que faciliten al cliente la tarea de contestar a la encuesta de satisfacción.

### ► **Interpretación y uso de la información**

Deberán realizarse informes periódicos de los resultados obtenidos en la encuesta, en el que se lleve a cabo un exhaustivo análisis de los datos y la obtención de conclusiones válidas para la mejora del servicio en el establecimiento.

## ►► **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA**

→ Como sabes la relación de los beneficiarios con la Administración ha evolucionado en los últimos años. Antes los beneficiarios eran considerados como meros sujetos pasivos de las potestades que la Administración Local ejercía.

Hoy en día los beneficiarios son consumidores de los servicios que la Administración Local presta. Esta consideración está totalmente en concordancia con la misión que tenemos encomendada, es decir, “servir a la ciudadanía es nuestra razón de ser”. Por tanto, debemos investigar si nuestros beneficiarios se encuentran satisfechos con los servicios que reciben de nosotros.

Por esto me gustaría que entrásemos a analizar cómo se puede evaluar la satisfacción de la ciudadanía.

**TAN IMPORTANTE ES PARA LA CIUDADANÍA EL SERVICIO EN SÍ, COMO LA FORMA DE OBTENERLO.**



## AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT

El ayuntamiento es fundamentalmente una organización que presta servicios y su máxima prioridad es la satisfacción de la ciudadanía.

Para conocer la satisfacción de la ciudadanía siempre se ha contado con el feedback que los representantes políticos reciben de la ciudadanía en sus contactos diarios y con la renovación de la confianza en ellos depositada, que se produce cada cuatro años, mediante las elecciones municipales.

Pero, hasta 1997, el ayuntamiento no disponía de un sistema integrado y completo de gestión de la satisfacción de la ciudadanía que permitiera, con todo el rigor, analizar los resultados, establecer acciones de mejora, medir el progreso obtenido y facilitar el aprendizaje de la organización.



Una vez que hemos escuchado a la ciudadanía y hemos determinado cuáles son sus necesidades, el siguiente paso debe ser comprobar que dichas necesidades están siendo satisfechas (o estas últimas superan ligeramente a las expectativas).

Pero antes de entrar en la evaluación, definamos el termino satisfacción:

→ **Satisfacción** es la coincidencia entre la valoración que la ciudadanía concede a un servicio público y su opinión de lo que debería ser. Es decir, hay satisfacción cuando expectativas y percepción coinciden.



Como puede ver en el gráfico existen dos desviaciones:

- ▶ La primera se produce cuando la percepción es menor a las expectativas. Las expectativas no se ven cumplidas y por tanto se produce el gap.
- ▶ La segunda se produce cuando el servicio ofrece mucho más de lo que la ciudadanía demanda. En esta caso se está produciendo un despilfarro de recursos, es decir hay una asignación de recursos ineficiente.

La satisfacción es una suma de factores:

- ▶ El primer factor asociado es la *necesidad del servicio*. En todo servicio se da la dicotomía satisfacción-necesidad, por la cual será satisfactorio cuando resuelva la necesidad de la ciudadanía.
- ▶ El segundo factor es la *imagen del servicio*. Cada servicio tiene su imagen, la cual es independiente de la utilización que se haga de él. Esta imagen puede proceder, por ejemplo, de experiencias personales. La imagen puede ser de dos tipos: positivas o negativas y, en todos los casos, es una valoración subjetiva.
- ▶ El tercer factor es la *calidad de servicio*. Hay veces que la necesidad se ha satisfecho, pero la forma en que se ha recibido el servicio no ha sido la correcta.

**i** *Puede ponerme un ejemplo de este factor?*

→ Imagínate, por ejemplo, que el servicio de recogida de basura limpia todas las noches los contenedores existentes en tu municipio.

Ahora bien, el servicio se realiza a partir de las 12 de la noche y al mover los contenedores se hace un ruido ensordecedor que impide que las personas puedan descansar.

En este caso, la necesidad ha sido resuelta, pero ¿la satisfacción de la ciudadanía sobre este servicio es alta o baja? Lógicamente baja porque la forma en la que ha recibido el servicio le impide descansar, por lo tanto valorará negativamente el servicio.

- El cuarto factor es la *importancia del servicio público*. En función de las expectativas o importancia que le de al servicio, el umbral de la satisfacción estará más o menos alto.

Por tanto la satisfacción vendrá dada en función del valor o la importancia que la ciudadanía dé a cada uno de estos cuatros factores.

**MEDIR LA CALIDAD DE UN SERVICIO NO ES SÓLO EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS. ADEMÁS SE TIENE QUE TENER EN CUENTA LA PERSPECTIVA DE LA CIUDADANÍA ANTE LOS SERVICIOS QUE SE LE PRESTA.**



**m** *e ha quedado claro la definición de satisfacción, así como los cuatros factores que la configuran, pero ¿cómo medimos esa satisfacción?*

→ Antes de medir la satisfacción de la ciudadanía sobre los servicios que se prestan debe:

1. Identificar cuáles son los aspectos más importantes del servicio público a analizar para sus usuarios.
2. Ordenarlos por orden de importancia, según la información que se recoja, lógicamente, de los propios usuarios.



3. Conocer cuál es el gap existente entre lo esperado (recuerda expectativas) y el servicio finalmente recibido (percepción).

Esta información debe recogerse en la fase de escucha de la ciudadanía. Ten en cuenta que para evaluar algún servicio debes poder describirlo con la información que has recabado gracias a tu sistema de información.

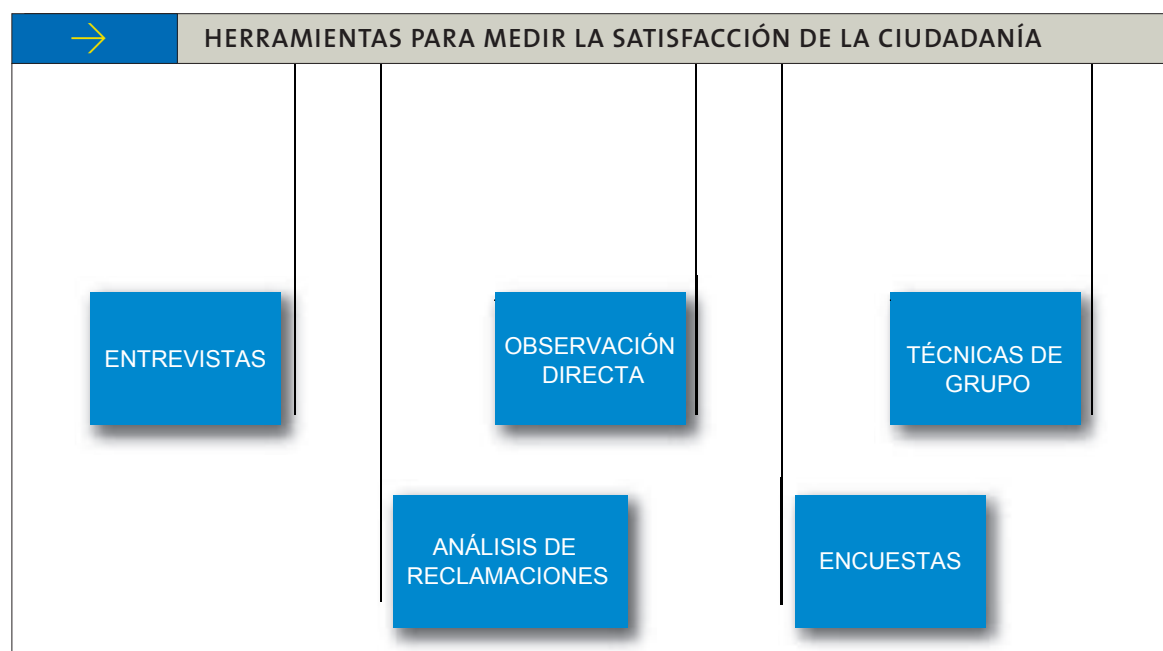
Una vez que se hayan delimitado estos puntos, está en condiciones de iniciar la evaluación de satisfacción de la ciudadanía sobre un determinado servicio que preste la Administración Local.

E incluso de diseñar e implantar un Índice General de Calidad Percibida (IGCP) del ayuntamiento o un Índice de Calidad Percibida de un determinado Servicio Municipal (ICPSMI). En estos casos, lo más importante es:

- a. Escoger el Servicio Municipal a evaluar.
- b. Analizar los atributos de la calidad asociados.
- c. Determinar variables cuantificables relacionadas con esos atributos.
- d. Evaluar – medir esas variables.
- e. Ponderar las mediciones efectuadas de las variables por su importancia relativa.
- f. Obtener el Índice de Calidad Percibida.
- g. Comparar el ICP con el objetivo deseado.
- h. Analizar la evolución del ICP a lo largo del tiempo.
- i. Actuar en función de los resultados del ICP y de las comparaciones realizadas.

Para afrontar la evaluación de la satisfacción de la ciudadanía se debe establecer:

- ▶ La finalidad que se persigue con la evaluación. Ésta puede ser:
  - > Delimitar a qué parte de la sociedad se va a dirigir la investigación. Debemos concretar la población sobre la que vamos a extender la evaluación.
  - > Elegir la herramienta de medida a utilizar.



Como puede comprobar existen varias herramientas que se pueden utilizar para evaluar la satisfacción de tu ciudadanía con respecto a los servicios que le prestáis. Incluso es extraordinariamente recomendable analizar la satisfacción del propio personal del ayuntamiento, puesto que son ellos los que prestan finalmente los servicios. Quiero remarcarle que no debe elegir sólo una entre ellas, sino que lo interesante es que combine las distintas herramientas, pues de esa manera tendrá una evaluación más completa y enriquecedora.

## AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT

En nuestra organización, la satisfacción de los empleados es un objetivo estratégico. Sólo es posible ofrecer servicios de calidad con empleados satisfechos.

Para conocer el nivel de satisfacción de los empleados contamos con varios mecanismos:

- Los informes mensuales de los directivos respecto a la motivación de sus colaboradores.
- Las reuniones con los representantes de los trabajadores.
- Las encuestas de clima laboral.

Las encuestas de clima proporcionan anualmente y de forma sistemática la información más relevante para revisar y mejorar las políticas de personal.

Nos vamos a centrar ahora en las entrevistas, la observación directa y en las técnicas de grupo. Tanto el análisis de las reclamaciones como las encuestas han sido vistas con anterioridad. Solamente ten claro que se deberá adaptar en función del objetivo que se persiga (escuchar o evaluar).

Para explicarle cada una de ellas tengo aquí tres fichas. Échale un vistazo y si tienes alguna duda me la preguntas cuando las termines de ver:

## ENTREVISTA



**Concepto:** Herramienta de investigación social que permite obtener información mediante una conversación entre un profesional y un interlocutor, el cual debe reunir ciertas condiciones. Estas condiciones vendrán dadas por la finalidad de la investigación.

**Modalidades:**

- ▶ Estructurada vs. No estructurada (si existe un cuestionario que sirva como guía al entrevistador se considera estructurada).
- ▶ Centradas en el problema vs. Centrada en la persona: El interlocutor, en el primer caso se determina por sus conocimientos o experiencias. En el segundo caso se elige por sus características especiales.



## OBSERVACIÓN DIRECTA



Existen dos tipos

▶▶ **Demanda Fingida:**

Herramienta de investigación social que permite obtener información mediante la simulación, por parte de un investigador, de la demanda de un servicio, asumiendo el rol de un usuario común. Proporciona información cualitativa sobre el funcionamiento del servicio.

▶▶ **Entrevista:**

Su peculiaridad consiste en ser una entrevista de situación, es decir, que se le realiza al usuario en el lugar y en el momento en el cual demanda el servicio. De esta forma se aprovechan las percepciones que tengan los usuarios.



## TÉCNICAS DE GRUPOS



**Concepto:** Técnicas de investigación que persiguen, en este caso, recoger la evaluación de un servicio a través del contraste de opiniones de varias personas, las cuales han sido seleccionadas previamente por representar a la muestra de la ciudadanía que se quiere investigar.

Destaquemos dos modalidades:

**Dinámicas de Grupo y Grupo Nominal:**

La diferencia fundamental es que en la primera los participantes proporcionan la información a través del debate que inicia el investigador. En la segunda técnica, los participantes aportan, igualmente, información, pero ésta no nace como consecuencia del debate, sino por medio de la reflexión individual de cada uno de ellos.



**I**a verdad es que me ha quedado bastante claro estas tres herramientas que, junto con el análisis de las reclamaciones y las encuestas, permiten evaluar la satisfacción del servicio.

*Bueno Pedro, muchas gracias por la paciencia que has tenido conmigo. La verdad que el día ha sido muy productivo y me voy con las ideas más claras sobre cómo investigar las necesidades de los beneficiarios. Esta noche antes de acostarme revisaré las notas que he tomado y si tengo alguna duda ya le llamaré.*

→ Alcalde J. creo que aún no deberíamos dar por terminada esta reunión que estamos manteniendo. ¿No cree que aún falta algún elemento?

**i** Algún elemento? Vamos a ver:

*Hemos hablado de la importancia de tener establecido un sistema de información y de las distintas fuentes de información que deben formarlo. Después hemos visto cómo debe atenderse a nuestros beneficiarios, determinando el perfil que deben tener las personas que estén situadas en primera línea y estableciendo el mecanismo que se debe seguir para tratar las reclamaciones. Posteriormente nos hemos centrado en la escucha de la ciudadanía, viendo cómo se facilita la comunicación (proceso bidireccional que exige no sólo hablar sino también realizar una escucha activa) y cómo se pueden conocer las necesidades que los beneficiarios pueden tener.*

*Y por último hemos visto la evaluación de la satisfacción, centrándonos en las distintas herramientas que nos permiten llevarla a cabo.*

*Pues la verdad es que no sé que elemento puede faltar.*

→ Falta que analicemos el Benchmarking.

**i** El Benchqué? ¿Qué es eso? Es la primera vez que escucho esa palabra. ¿Cómo se dice?

→ Benchmarking. Si tradujésemos libremente esa palabra al español, hablaríamos de “las mejores prácticas”. El benchmarking nos permite comprender no ya dónde estamos sino hacia dónde debemos ir. Nos marca el camino a seguir mediante la identificación de las organizaciones que deben ser reconocidas por su excelencia. Estas organizaciones no tienen porqué moverse dentro de nuestro ámbito y su excelencia puede situarse en un área o un proceso en concreto. El análisis que se haga de dicha área o proceso permite establecer los objetivos que deben marcar el devenir futuro de la organización.

El benchmarking es un proceso continuo de medición de productos, servicios y actividades que lleva a cabo una organización con relación a sus mejores competidores y/o a organizaciones que están reconocidas como líderes en el mercado.

**p** edro, ¿esto no es espionaje industrial, pero empaquetado en un nombre muy rimbombante?

→ **BENCHMARKING**

1. Conoce a ti mismo
2. Mira al exterior
3. Aprende de los mejores (Humildad)
4. Incorpora lo aprendido
5. Busca la excelencia



→ No Alcalde J. El benchmarking se hace sobre procesos y no sobre productos (en ese caso sí estaríamos ante espionaje industrial). El objetivo es establecer objetivos sobre la base del conocimiento alcanzado por otro.

**NINGUNA ORGANIZACIÓN ES LÍDER EN TODOS LOS PROCESOS. TODAS LAS ORGANIZACIONES DEBEN MEJORAR O BENEFICIARSE**

Existen diferentes tipos de benchmarking en función de la comparación que se lleva a cabo:

- ▶ **Benchmarking interno:** Se comparan prácticas operativas (procesos) dentro de la propia organización. Se trata de aprovechar las sinergias existentes, de tal manera que cada departamento ofrezca información operativa de aquellos procesos en los que destaca y aproveche aquella que transmitan los demás departamentos. Por ejemplo, entre la Concejalía de Deportes y la de Juventud en algunos determinados procedimientos relacionados con jóvenes.
- ▶ **Benchmarking competitivo:** Se trata de comparaciones entre competidores. En este caso se exige que haya acuerdo entre los equipos de gobierno de ambos municipios, de tal forma que se produzca un intercambio de información regulada y beneficioso para ambos.
- ▶ **Benchmarking funcional:** Se comparan funciones similares o procesos con organizaciones que se encuentren en el mismo sector. Por ejemplo, un ayuntamiento y una Diputación o la misma Comunidad Autónoma.
- ▶ **Benchmarking genérico:** Se comparan funciones o procesos que son iguales aunque las organizaciones no pertenezcan al mismo sector. Imagínate que una empresa de distribución está reconocida como la organización que tiene uno de los mejores procesos de contabilización. En ese caso se trata que estudies sus procesos e incorpores aquellos aspectos que pueden permitirte mejorar en el ayuntamiento.



*Cuáles son las fases que deben seguirse en un proceso de benchmarking?*

→ En primer lugar se debe hacer un diagnóstico de los procesos internos de la organización, con la finalidad de escoger el proceso que queremos mejorar. En esta primera fase se debe identificar también a las mejores organizaciones con las cuales se va a realizar la comparación y además se debe determinar cómo vamos a recoger los datos que nos van a permitir mejorar nuestros procesos.

El segundo paso consiste en responder la siguiente pregunta ¿Cómo lo hace la organización comparada y cómo lo hago yo? En otras palabras se trata de medir el gap existente.

La tercera fase consiste en llevar a cabo el diseño del plan de acción en el cual se establecen los objetivos funcionales a cumplir.

La cuarta fase consiste en la implementación de las acciones específicas que se hayan determinado, controlando los avances que se estén sucediendo.



La última fase es el mantenimiento de la posición que se haya alcanzado, con reevaluaciones continuas de los benchmarks alcanzados y planificando los futuros a alcanzar.

**I** *La verdad es que no conocía nada acerca de Benchmarking y he visto que es una herramienta muy interesante para mejorar nuestros procesos. Creo que con él podemos aprender de prácticas de trabajo que utilizan otras organizaciones que destacan en aspectos relacionados con la satisfacción y la superación de las necesidades de sus clientes y además nos permite poner nuestras miras más allá de los límites de nuestra propia organización.*

→ Con el benchmarking las organizaciones suelen darse cuenta que existe una manera mejor de realizar gran parte de los procesos que son comunes a todas las organizaciones o empresas existentes, con independencia del sector u ámbito empresarial en el que se muevan.

**E** *En fin, Pedro, creo que ahora sí hemos llegado al final de la explicación ¿no?.. . Gracias por el tiempo que me has dedicado, puesto que me ha sido de gran ayuda. Espero integrar todos estos conocimientos en el proyecto que estamos embarcados.*

→ Ha sido un placer y espero que me mantenga informado de los progresos, que seguro va a tener, en un proyecto tan bonito como es la mejora de la gestión pública de su ayuntamiento.



**U**no de los aspectos fundamentales que deben marcar el devenir de la Administración Local es que sus beneficiarios se sientan parte de su ayuntamiento. Para lograr esta integración se debe escucharlos, conocerlos y saber cuáles son sus expectativas.

*Si la Administración Local crea un sistema de información integrado y continuo, es decir, que se regenere de forma continuada, obtendrá información directa de sus beneficiarios para poder modificar métodos y procedimientos, para simplificar la burocracia, para agilizar los trámites, para abaratar costes contribuyendo todo ello a potenciar la sensación de cercanía de los beneficiarios con su ayuntamiento.*

*De esta forma la Administración Local conseguirá que los servicios que se presten estén adaptados a las verdaderas necesidades que tengan.*



## CAPÍTULO 5

# EJERCICIOS

### Planteamiento:

Eran las tres y media de la tarde y Pedro, el responsable de la gestión de las reclamaciones, estaba aún en su despacho. Hacía media hora que se había cerrado el servicio, pero quería revisar unos papeles, puesto que a las cinco tenía una reunión con el Alcalde y una consultora en el salón de actos de la Corporación.

En dicha reunión se iba a presentar un estudio sobre el conocimiento que el ayuntamiento tenía sobre las necesidades de sus beneficiarios. Este estudio le afectaba de manera directa y tenía cierta ansiedad por conocer los resultados. Estaba seguro que el informe iba a demostrar que se conocían las necesidades de éstos y, por tanto, se adecuaban los servicios a las mismas. Para sustentar esa opinión se basaba en un dato objetivo: las reclamaciones se habían reducido drásticamente.

Llevaba nueve meses en ese puesto y el objetivo que se propuso desde el primer día fue reducir drásticamente el número de reclamaciones y, a ciencia cierta, lo había conseguido. Anteriormente el servicio recibía un número, bajo su punto de vista, excesivo de reclamaciones. En sólo 9 meses, él y su equipo habían reducido un 80% esas reclamaciones.

La primera medida que puso en marcha fue reducir el número de buzones de reclamaciones que se encontraban en todas las instalaciones del ayuntamiento. Pedro pensó que tampoco se trataba de motivar a la gente para que reclamara por cualquier cosa. Pensó que dos buzones era el número ideal, aunque tuvo dudas sobre dónde colocarlo, puesto que el ayuntamiento tiene siete instalaciones y por tanto cinco de ellas no iban a tener buzones.

El efecto fue inmediato y consiguió resultados satisfactorio en poco más de un mes. Las reclamaciones se redujeron en un 40%.

Posteriormente instauró un nuevo sistema de gestión de las reclamaciones y la disminución en el número de reclamaciones terminó por consolidarse.

Entre los papeles que estaba contemplando, descubrió que se había colado una reclamación.

Como aún tenía tiempo, decidió leerla. Aunque había logrado reducirlas, no solía leer todas las reclamaciones puesto que no le sobraba precisamente el tiempo. En esos casos, se las daba a su secretaria para que las archivara y llevara a cabo el procedimiento de gestión de las reclamaciones que se había establecido.

La reclamación decía:

***“Estimados señores:***

***El motivo de mi queja es comentarle mi desacuerdo con la gestión que están llevando a cabo de las reclamaciones que le son interpuestas.***

*En los últimos cuatro meses he interpuesto cuatro reclamaciones y de ellas sólo en un caso he recibido contestación, concretamente me enviaron dos cartas: en la primera me indicaban que habían recibido mi reclamación y en la segunda expresaban que se habían tomado medidas para evitar que se volviera a repetir la situación, pero sin especificar cuáles eran.*

*Desgraciadamente esas medidas a que ustedes se refieren no sirven para solucionar el problema aunque ustedes crean que sí.*

*En fin, espero que esta carta sirva para algo, aunque la verdad no lo creo.*

*Sin más y esperando que, en este caso, tengan a bien asumir esta opinión, reciban mi más cordial saludo.*

*Atentamente,*

*Juan García García.”*

Pedro dejó la reclamación encima de la mesa. Se sintió contrariado. Siempre pensó que las soluciones que, a lo largo de los meses, se habían dado a las reclamaciones presentadas fueron eficaces, puesto que las reclamaciones no se reproducían.

Si era cierto que, en alguna ocasión, no se habían contestado ciertas reclamaciones, pero Pedro pensaba que a la ciudadanía le importa más las medidas que tomaran para solucionar la reclamación que las cartas que se enviaran para contestar a las reclamaciones. Además, afirmaba que algunas reclamaciones eran un ataque de personas que no tienen otra cosa que hacer y que su diversión es buscar el más mínimo error para echarlo a la cara y en esos casos se negaba a contestarlas.

Esta carta le había afectado. Para ver si realmente estaba fallando algo decidió repasar el sistema de gestión que había instaurado:

El primer paso que se seguía cuando llegaba una reclamación, era enviar un acuse de recibo (salvo los casos en los que la reclamación era considerada un ataque):

***“Estimado/a Sr/a:***

***Por la presente le indicamos que su reclamación ha sido recibida por este servicio.  
Sin más reciba un cordial saludo.***

***El jefe del servicio.”***

Las personas que formaban, junto con él, el servicio de gestión, se reunían y analizaban las reclamaciones para decidir las medidas que había que tomar para evitar que volviera a suceder. Posteriormente se mandaba una carta a la persona que había reclamado, cuyo contenido era:

***“Estimado/a Sr/a:***

***Una vez analizada su reclamación, hemos tomado las medidas oportunas para evitar su repetición.***



*Atentamente,*

*El jefe del servicio.”*

Por último todas las reclamaciones eran archivadas en función del área que se veía afectada.

Aquí terminaba el proceso de gestión de las reclamaciones. Durante un tiempo Pedro pensó en instaurar algún tipo de investigación acerca de la eficacia de las medidas tomadas. Pero rechazó la idea puesto que si las reclamaciones no se reproducían era porque las medidas tomadas cumplían con su cometido.

A las cinco menos cuarto se dirigió hacia el salón de actos. Por primera vez desde que ocupaba este puesto se sentía inseguro de la labor que estaba desarrollando. ¿Realmente había sido capaz de instaurar un sistema de gestión de reclamaciones eficaz?

Determine cuáles son los fallos del sistema de gestión de las reclamaciones que se ha presentado.





## ▶▶ DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL A LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

**e** *El otro día, escuchando hablar de la calidad total, me comentaron que hoy en día la tendencia es “organizarse por procesos”. El tema me sonó bien pero percibí que el interlocutor no sabía mucho del asunto por lo que opté por pasarlo por alto. Después he estado dándole vueltas al tema y, como pueden imaginar, me acabó picando la curiosidad. Por ello, aprovechando unas gestiones que tenía que hacer en la capital, opté por telefonar a Carlos, un buen amigo consultor del Área de Organización de una importante empresa consultora que conocí –y con el que hubo buen entendimiento desde el principio- en unas jornadas celebradas en Zaragoza y quedar con él para almorzar y charlar un rato.*

*La comida transcurrió agradablemente y cuando ya estábamos por los piononos y el sorbete de limón, opté por interrogarle. Carlos, tú que entiendes de esto, ¿Qué quiere decir que un ayuntamiento deba organizarse por procesos?*

→ Mira Alcalde J..., tradicionalmente, los ayuntamientos, al igual que el resto de las organizaciones, se han estructurado funcionalmente, es decir han desarrollado unidades especializadas en las distintas funciones a realizar (enfoque departamental). Esto supuso en la primera mitad del siglo XX un avance importante en la organización del trabajo, al permitir incrementar la productividad en la tarea.

Pero desde entonces ha llovido mucho y hoy en día a las organizaciones se les demandan otras cosas. Así, todos los enfoques estratégicos coinciden hoy en día en la necesidad de orientarse al cliente y para ello son más adecuadas las organizaciones estructuradas por procesos que las funcionales como vemos en el siguiente gráfico.

Enfoque funcional	Enfoque de procesos
Departamentos funcionales	Equipos de proceso
Especialización en tareas simples	Polivalencia del trabajo multifuncional
Puesto de trabajo controlado	Puesto de trabajo facultado
Formación en entrenamiento/capacitación	Formación en destrezas, habilidades y competencias
Remuneración de actividad/tiempo	Remuneración de resultados
Promoción por rendimiento	Promoción por habilidad
Trabajo para los jefes	Trabajo para la ciudadanía
Jefe controlador/superior	Entrenador
Estructuras jerárquicas	Estructuras planas
Alta dirección centrada en área financiera	Alta dirección asume la responsabilidad global del desempeño de los procesos re-diseñados

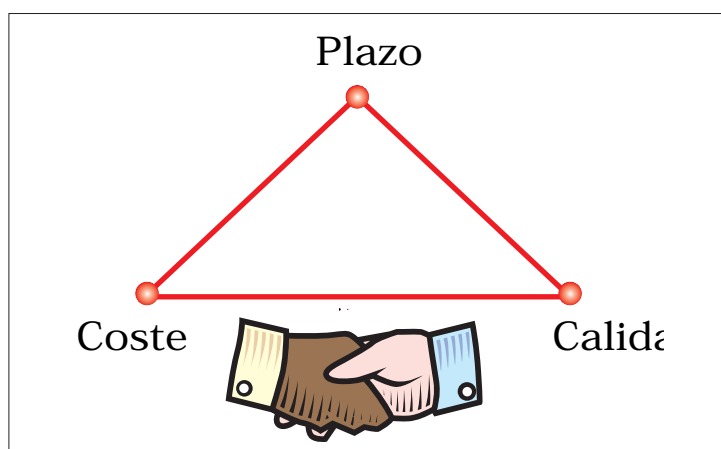


**y** como ya me han comentado en otros momentos, esto es aplicable también a las Corporaciones Locales, sólo exige una pequeña traducción. Basta cambiar la palabra “cliente” por ciudadanía.

→ En efecto, actualmente la mejora organizacional debe abordarse desde la ciudadanía y ello exige incrementar el rendimiento de las organizaciones a partir de las exigencias de ésta.

**i** Qué piensa que exige la ciudadanía de mi municipio?

→ Pienso que demandan de la Corporación que mejore en los siguientes tres aspectos:



Pero esta mejora exige una transformación de los procesos de tu Corporación.

**h** ¿as vuelto a sacar la palabra “proceso”. ¿Qué entiendes por un proceso?

→ Es verdad, se me olvidaba tu desconocimiento de este lenguaje. Empezaremos por definir lo que es un proceso:

Un proceso de trabajo es la secuencia de actividades, tareas u operaciones efectuadas para llevar a cabo una acción dada.



**UN PROCESO DE TRABAJO ES LA SECUENCIA DE ACTIVIDADES, TAREAS U OPERACIONES EFECTUADAS PARA LLEVAR A CABO UNA ACCIÓN DADA.**

Así, por ejemplo, serían procesos característicos de la Administración Local los siguientes:

- ▶ Contratación de bienes y servicios
- ▶ Tramitación de licencias de obras
- ▶ Tramitación de licencias de aperturas
- ▶ Cobro de recibos
- ▶ Contratación de personal...



Como vemos, cualquiera de estos procesos está vinculado a la realización de una acción determinada. Tienen su origen y final en el cliente, ya sea un miembro de la ciudadanía - que es quien por ejemplo solicita una licencia de obras y a quien finalmente se le entrega-, ya sea un cliente interno -por ejemplo cualquier área de la Corporación que solicita la compra de un bien o la contratación de un servicio-.

### **Y** a que estamos clarificando conceptos: ¿Son sinónimos procesos y procedimientos?

→ No exactamente. Cuando un proceso está sistematizado o normalizado, como son muchos de ellos en la Administración Pública, lleva aparejado un procedimiento.

Estas reglas pueden ser externas (marco reglamentario) y de obligado cumplimiento, o internas, fruto de la costumbre o de un análisis organizativo y, por tanto, susceptibles de poner en tela de juicio.

En definitiva, proceso y procedimiento son dos caras de la misma moneda, pues podemos entender el proceso como el conjunto de medios y métodos (secuencia de operaciones) utilizados para asegurar la realización del procedimiento.

De igual modo, podemos entender el procedimiento como la reglamentación y normalización del proceso.

Por otro lado, vinculado a los procesos administrativos- a diferencia de los procesos industriales- existe siempre un flujo de información, de ahí que hablemos también del análisis de los circuitos de información.

Un circuito de información es el recorrido de informaciones (impresas, orales, etc.) entre los distintos puestos de trabajo que intervienen en un proceso.

### **U**na vez que hemos aclarado los conceptos, dime ¿Por qué consideras conveniente la organización por procesos?

→ Bien, como te han comentado seguramente en otras ocasiones, la actividad de la Administración Pública se manifiesta principalmente por la prestación de servicios. La eficacia y la calidad en la prestación de un servicio no depende, contrariamente a lo que normalmente percibe la ciudadanía, exclusivamente, por ejemplo, de la persona que le atiende en ventanilla, sino que ésta no es sino la última etapa de una cadena de acciones que confluyen de modo que se consiga la prestación del servicio.

La falta de adaptación del servicio a los deseos del cliente está relacionada con todo un conjunto de acciones ligadas entre sí. El servicio prestado de modo excelente depende de las acciones de todos aquellos que intervienen en el proceso, no sólo de los que están al final.

Por ello la estructuración por procesos y el análisis de los mismos es una de las herramientas fundamentales del enfoque de la calidad total y, en definitiva, debe ser uno de los pilares principales sobre los que se apoye la mejora de la gestión pública total.

**LA ESTRUCTURACIÓN POR PROCESOS DEBE SER UNO DE LOS PILARES PRINCIPALES SOBRE LOS QUE SE APOYE LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL**

## ▶▶ LOS PROCESOS COMO ARTICULADORES DE LA ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**t**odo esto suena bien. Pero, ¿No te parece que algo que nace en el entorno de las empresas mercantiles –primero en las industriales- no es trasladable a la Administración Pública?

→ Podría parecer que el mundo de los procesos y de su gestión pertenece más la industria y a las actividades sometidas al Derecho común que a aquellas que se rigen por el Derecho público. Sin embargo, basta adentrarse de un modo no demasiado profundo en las prescripciones de este último, para entrever el empleo y uso de estos conceptos y hasta dónde su utilización forma parte de sus prácticas habituales.

En el Derecho público, el órgano puede definirse como un conjunto de funciones atribuibles en el tiempo a diferentes personas físicas, pero tiene permanencia por sí y no se identifica con los titulares sucesivos del mismo.

**y** por tanto, este concepto viene a ser totalmente equivalente al concepto de actividad que hemos venido utilizando. Para conseguir los fines de la organización es necesario que la actividad o el órgano existan, sea una persona o incluso una máquina quien la realice.

→ Tienes toda la razón. Ahora bien, existe un aspecto sustancial de radical importancia en la Administración Pública. Para que exista una actuación administrativa válida es necesario que exista una organización jurídica legítima previa. No es posible pensar en una actividad pública que no esté jurídicamente estructurada, sin unos órganos preestablecidos. La Administración no puede ofrecer unos poderes que no le hayan sido previamente asignados.

**?** Y cuáles son estos poderes? ¿Las competencias?

→ En efecto, las competencias son la función o conjunto de funciones adjudicadas a un órgano, teniendo en cuenta, en esta asignación, el empleo de los recursos públicos con eficacia y eficiencia pero, a la vez, son consecuencia de la previa y legítima asignación de competencias que se le haya hecho y que da validez a sus actuaciones. Los órganos sólo pueden moverse dentro del campo acotado para aquellas funciones que les han sido adjudicadas. Más allá de estos campos sus actuaciones estarán viciadas desde el punto de vista del Derecho y pueden ser anuladas a instancia de los particulares.

Las competencias administrativas tienen los siguientes caracteres:

- ▶ **La obligatoriedad de su ejercicio.** Un agente de tráfico no puede dejar de poner una multa. Si la infracción se produce tiene la obligación de hacerlo.
- ▶ **La asignación de potestades.** La distribución de competencias se hace a los diversos centros concediéndoles el poder en grado decreciente.
- ▶ **Las competencias son del órgano y no de la persona.**



- ▶ **La indisponibilidad.** El titular no puede renunciar a las competencias. Los órganos no pueden modificar sus competencias, que le han sido atribuidas siguiendo el sistema gradual de distribución de poderes. Sin embargo, pueden delegar, esto es, transmitir de modo estable, las competencias de un órgano superior a otro inferior en los casos autorizados o previstos por las leyes.

El procedimiento surge cuando los cauces de asignación de determinados fines son fijos, predeterminados, ordenando conductas reiteradas para objetivos idénticos. La Administración, al establecer procedimientos, pretende economizar, dar mayor eficacia a sus actuaciones, ahorrar costos, ser más eficaz y eficiente.

**LA ADMINISTRACIÓN, AL ESTABLECER PROCEDIMIENTOS, PRETENDE ECONOMIZAR, DAR MAYOR EFICACIA A SUS ACTUACIONES, AHORRAR COSTOS, SER MÁS EFICAZ Y EFICIENTE**

**h** *asta aquí estamos de acuerdo, ¿Pero no crees que las cosas no las puede hacer una Corporación de cualquier modo con tal de ser eficaz y eficiente?*

- En efecto, conviene tener presente que lo que tiene de singular el proceder de la Administración Pública es la juridicidad que domina sus movimientos. La Administración viene obligada a seguir un procedimiento determinado, un procedimiento previamente establecido para ello en las leyes y hasta tanto éstas no lo modifiquen. A esto es a lo que se le denomina el principio de legalidad.

Los reglamentos vienen a recoger aquello que los funcionarios han de hacer para prestar éste o aquel servicio a la Comunidad. Como tales son exponentes de los procesos<sup>2</sup>.

**j** *Pero no piensas que uno de los problemas de la Administración Pública puede ser su anquilosamiento debido a un exceso –permíteme- de “reglamentación”?*

- Estoy de acuerdo. Si por algo se caracterizan los tiempos en los que vivimos es por los cambios que continuamente se están produciendo en el entorno y que nos fuerzan a cambiar si queremos adaptarnos. Entre estos factores que impulsan al cambio en las organizaciones podemos citar tanto factores externos como internos.

<b>Factores externos de procesos de cambio</b>
Presión de la ciudadanía
Nuevas tecnologías
Cambios de legislación/liberalización
Obsolescencia de productos/servicios
Presión financiera (reducción de la recaudación...)
Presión creciente de proveedores

2. En “La gestión de la calidad total en la Administración Pública. Andrés Muñoz Machado. Ed. Díaz de Santos, 1999.

<b>Factores internos de procesos de cambio</b>
Incremento de costes de estructura
Necesidad de mantener liderazgo
Insatisfacción con el funcionamiento de procesos
Disminución de rentabilidad/beneficios
Productividad decreciente
Sistemas de información inadecuados
Prestación de nuevos servicios
Inadecuación de competencias de recursos humanos
Fracaso de otros programas de mejora

La dificultad para adaptar de manera continua el reglamento al entorno, es una de las causas de que la ciudadanía perciba la Administración Pública como ineficiente y éste es uno de los grandes retos de la misma -una mayor y más rápida capacidad de adaptación-.

**EN DEFINITIVA  
SE TRATA DE QUE  
LAS ACTUACIONES  
DE LA ADMINISTRACIÓN  
SE DESARROLLEN  
CON ECONOMÍA, CELE-  
RIDAD Y EFICACIA EN  
EL MARCO DE LA  
LEGALIDAD**

**b** *ien, bien... Me estás convenciendo pero hemos insistido mucho en el análisis y la mejora de los procesos. Habría que seguir hablando de cómo se realiza todo esto. El problema es que se nos está haciendo muy tarde y tengo a las 6 p.m. citado al equipo de gobierno. ¿Cómo te viene que quedemos una tarde de la próxima semana y hablemos del tema en mayor profundidad?*

→ Por mi parte encantado, ¿Qué tal si te devuelvo la visita y nos vemos por ejemplo el próximo miércoles a las 16 h.?

**m** *uy bien. Por favor, vente preparado para darme una verdadera clase de análisis y mejora de procesos. Nos veremos en la sala de juntas y tendrás a tu disposición rotafolios, retroproyector y el material que precises. Nos vemos el miércoles.*

→ Me lo pones difícil, pero intentaré venir preparado. Cuidado con la carretera, no pises el acelerador que además hoy el firme está algo mojado. Más vale que llegues unos minutos tarde... ¡Hasta el miércoles!



## ▶▶ REQUERIMIENTOS DE MEJORA EN LOS PROCESOS

→ Buenas tardes Alcalde J..., ¿Qué tal van las cosas?

**m**uy bien, Carlos, con mucha faena como siempre, pero esto es ahora prioritario. No hay que dedicarse sólo a lo urgente, también hay que sacar tiempo para dedicarse a lo importante. Así que soy todo tuyo, cuéntame ¿Qué he de hacer para analizar y mejorar los procesos de Urbanía?

→ Tranquilo, Alcalde, no quieras correr demasiado. Si te parece vamos a comenzar por el principio. Analicemos primero cuáles son los aspectos a estudiar.

¿Recuerdas que la semana pasada comentábamos la diferencia conceptual entre proceso y procedimiento?

**S**í, sí que lo recuerdo.

→ Bien, pues podríamos decir que hay dos niveles de análisis:

- ▶ El primero se centra en qué se hace en una organización.
- ▶ El segundo se centra en cómo se hace.

LA MEJORA DE UN PROCESO PASA POR REPLANTARSE TANTO EL "QUÉ" SE HACE COMO EL "CÓMO" SE HACE

**p**arece lógico, antes de preguntarnos cómo podemos hacer mejor las cosas, conviene reflexionar si lo que hacemos es lo que debemos hacer.

→ Exactamente, ello nos lleva a diferenciar diferentes conceptos y niveles de análisis:

- ▶ **Proceso básico:** consiste en representar en un proceso genérico toda la actividad de la organización. Debe incluir todos los elementos: estrategia, funciones, recursos, competencias, tecnologías, etc. En una entidad mercantil diríamos que es el proceso "de negocio" (en nuestro caso hablaríamos del proceso de "servicio público").
- ▶ **Proceso de servicio:** en una Corporación Local, al igual que en otro tipo de organizaciones, se prestan múltiples servicios de naturaleza diferente. Por tanto, el proceso básico se debe pulverizar en diferentes procesos de servicio (es lo que estamos entendiendo normalmente como "proceso").
- ▶ **Procedimiento:** es la visión operativa del proceso de servicio. Requiere un cambio de enfoque, como comentábamos antes, desde el qué se hace al cómo se hace.

**p**or ello, el análisis para la mejora de los procesos se debe realizar desde estos tres puntos de vista, pasando de lo más general a lo particular.

→ Así es, en un primer nivel de análisis debemos conocer aspectos como los siguientes:

- ▶ *Estrategia de la corporación*, que viene determinada por las directrices políticas que quiera poner en marcha el equipo de gobierno.

- ▶ *Necesidades de la ciudadanía*, que se pueden conocer a través de encuestas, entrevistas, etc. Éstas deben estar priorizadas. En definitiva, si el enfoque de los procesos se debe centrar en la ciudadanía como comentábamos antes, es preciso identificar sus expectativas y prioridades. Lógicamente este aspecto está ligado al anterior.
- ▶ *Recursos disponibles*: tanto recursos humanos, como materiales o económicos y qué posibilidades de actuación se tienen en este ámbito. Especial énfasis se debe poner en el análisis de las tecnologías utilizadas y existentes en el mercado de potencial utilización.
- ▶ *Competencias*: marco competencial de la Administración Local, identificando cuáles son los servicios de prestación obligatoria y cuáles no.
- ▶ Etc.

En un segundo paso, se trata de *identificar los procesos de servicio y descomponerlos en sus actividades*, haciendo un análisis crítico, como se puede ver en el siguiente gráfico. Por favor, Alcalde, ¿puedes encender el proyector?



## ▶▶ REFLEXIONES SOBRE LA APORTACIÓN DE VALOR





**P**erdona, corrígeme si me equivoco, entonces se trata de descomponer el proceso en actividades y reflexionar sobre la necesidad de esa actividad, entendiendo que aportan “valor” y por tanto, son necesarias solamente las actividades que contribuyen a la satisfacción de la ciudadanía o son necesarias para el funcionamiento del proceso. Por tanto, las restantes no aportan valor añadido sino que suponen un coste.

→ Exacto, así es. Y, con estas pautas, podemos analizar cada una de las actividades diferenciando:

Carlos se va al rotafolios y escribe:



- ▶ **Actividades inútiles:** realizadas pero no necesarias. Generan un coste superfluo. Nuestro objetivo es eliminarlas.
- ▶ **Actividades adecuadas:** de alto valor y bajo coste.
- ▶ **Actividades a rediseñar:** de alto valor y alto coste. En ellas merecerá la pena invertir esfuerzos en el análisis y racionalización del procedimiento actual.
- ▶ **Actividades insatisfechas:** actividades demandadas por la ciudadanía y no satisfechas. Habrá que implementarlas para aumentar la calidad de servicio y con criterios de racionalización del coste.

**C**arlos, permíteme, por tanto, se trata de buscar alcanzar los siguientes objetivos:

- ▶ **Eliminar actividades que no aportan valor ni a la ciudadanía ni a la gestión.**
- ▶ **Disminuir costes de las actividades de gestión (de apoyo).**
- ▶ **Aumentar la aportación de valor de los procesos.**

→ Exactamente, de esto se trata. Te cuento algo más y si te parece nos tomamos un café.



**P**erfecto, ya lo iba necesitando...

→ Nos queda hablar de los *procedimientos*, el tercer nivel de análisis, que ya se focaliza en el análisis operativo –esto es, en el cómo se desarrollan las actividades-. En este nivel de análisis es preciso descomponer el proceso en operaciones y...

**C**arlos, me estoy haciendo un pequeño lío con actividades, tareas, operaciones... Demasiados conceptos similares. Me puedes explicar las diferencias entre unos y otros.

→ Disculpa, Alcalde. Es verdad, utilizo conceptos que no te he aclarado antes. Mira, precisamente cuento con una transparencia bastante aclaratoria.

Carlos busca en su presentación en el ordenador una transparencia y proyecta lo siguiente:



Mientras que en el caso de los procesos de servicio centrábamos nuestro enfoque en el análisis de las actividades, en el caso de los procedimientos descendemos al análisis de tareas y operaciones que se desarrollan para realizar cada una de las actividades.

**P**or hilar esto con lo anterior, entiendo bien, que este análisis sólo merecerá la pena en las actividades de alto valor y alto coste –en esas del cuadrante superior derecho de la matriz coste-valor que tienes en el rotafolios-.



→ Justamente. Y en estas actividades tendremos que ser muy analíticos, estudiando muy bien el procedimiento para buscar elementos de mejora que nos permitan reducir su coste. Sólo a modo de ejemplo –porque esto prefiero que lo dejemos para más tarde- se trata de alcanzar objetivos como los siguientes:

- ▶ Minimizar tareas/operaciones secuenciales.
- ▶ Maximizar tareas/operaciones paralelas.
- ▶ Eliminar tareas que no aporten valor añadido.
- ▶ Eliminar duplicidades.
- ▶ Eliminar complejidad.
- ▶ Etc.

**m**uy bien Carlos, ya hemos esbozado los tres niveles de análisis y los requerimientos o pautas para abordar la mejora de los procesos desde los tres niveles de análisis planteados. Necesito despejarme un poco. ¿Te parece que paremos a tomar el café?

→ Lo prometido es deuda. Déjame, por favor, que invite.

**n**i hablar, en mi pueblo, pago yo. Pequeña discusión entre ambos. El alcalde concluye: No insistas, Carlos, no te van a dejar.

## ▶ PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA REORGANIZACIÓN Y REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS

→ Bueno, Alcalde, si te parece entramos “de lleno”. Veamos el método a seguir en el análisis de los procesos de tu Corporación.

**C**arlos, hay una pregunta que no quisiera se me quedara en el tintero.

→ Por favor, házmela.


**m**ira, el otro día hablando con un compañero, Alcalde de un importante municipio malagueño para más señas, me decía que si lo que yo pretendía era realizar una reingeniería de procesos en el ayuntamiento. La verdad, que no tenía ni idea de lo que me estaba planteando y me escapé como pude...

→ Comprendo. Te lo trataré de explicar. Cuando hablamos de mejora de procesos hay dos posibles enfoques a la hora de plantear el tema:

*Carlos escribe en el rotafolios.*

### **Metodologías de cambio de la organización centradas en los procesos:**

- ▶ Mejora continua o reorganización.
- ▶ Reingeniería.

 **En qué se diferencian?**

→ Veamos las diferencias:

Mejora continua	Reingeniería
10% mejor	10 veces mejor
¿Qué quiere la ciudadanía?	Superar sus expectativas
¿Cómo mejorar esto?	¿Se necesita hacer esto?
Modificar el proceso	Cambiar la cultura, el trabajo, la organización y la tecnología

- ▶ La **mejora continua** se entiende como la sistemática de mejora permanente y progresiva que involucra de modo participativo a todos los niveles de la empresa:
  - Desde los ejecutantes.
  - Hacia la dirección.
  
- ▶ La **reingeniería** es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento (costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta). Es importante para ello:
  - Partir de 0, sin dar nada por sentado.
  - Reinventar el proceso (no mejorarlo o modificarlo).
  - No conseguir mejoras incrementales, sino exponenciales.

 **e acuerdo. ¿Y cómo sé si lo que le conviene a un proceso es una labor de reingeniería o de reorganización?**

→ A esto voy. Fíjate en el siguiente esquema:

	Reorganización	Reingeniería
<b>Aplicación</b>	▶ En caso de procesos accesorios de poco coste y trabajo que no funcionan del todo.	▶ Los procesos atraviesan muchos departamentos e involucran muchas personas.
	▶ Procesos que funcionarían bien si se hiciesen tal y como se debe.	▶ Los ciudadanos están muy insatisfechos con los resultados en calidad, coste y plazo.
	▶ Procesos que funcionarían bien con sólo eliminar duplicidades y redundancias.	▶ Proceso sin haber detectado antes las posibilidades de simplificación que la información permite.
	▶ Procesos que deben funcionar enseguida.	▶ El servicio ha cambiado y el proceso actual ya no es el adecuado.



**b** *ien. Voy entendiendo. ¿Y lo que hemos estado hablando y vamos a ver, en qué contexto tiene cabida el de la reorganización o reingeniería?*

→ Buena pregunta. Lo que hemos visto hasta ahora es válido en ambos casos. El punto que veremos a continuación -método de análisis de procesos- lo enfocaremos para el caso más completo que es el de la reorganización pues requiere partir de un proceso actual. Por el contrario la reingeniería supone diseñar el proceso a partir de una “hoja en blanco”.

Sin embargo, cuando hablemos de modelización de los procesos o de análisis y articulación de propuestas de mejora tendrá validez para ambos enfoques.

**q** *ueda aclarado. Por tanto, concluyo que una de las primeras cosas que voy a tener que hacer es identificar qué procesos debemos abordar con un enfoque de reingeniería y cuáles con un enfoque de reorganización.*

*¿Te parece que paremos unos minutos para estirar las piernas y hacer un par de llamadas urgentes?*

→ Me parece muy oportuno, antes de que comencemos a desarrollar el método de análisis de los procesos.

## ▶▶ MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

**V** *amos, Carlos, una vez resuelto estos asuntos me puedo quedar un par de horas más, hasta las 20 h. Así que aprovechemos el tiempo y entremos en el meollo y veamos la metodología de análisis de procesos.*

→ Para abordar el análisis de los procedimientos de trabajo seguiremos los siguientes pasos, que a continuación abordaremos con mayor profundidad:



Veamos a continuación cada uno de los pasos anteriores:

**P**ero, Carlos, una pregunta antes de abordar la captación de información. He reflexionado sobre el tema y creo que en mi corporación puedo identificar casi un centenar de procesos. ¿Debo abordarlos todos?

*Presiento que en el estudio de procesos se realiza una fuerte inversión, sobre todo en términos de tiempo a dedicar, por lo que se tendrá que analizar a fondo el esfuerzo a realizar en términos de coste/eficacia.*

→ Así es y por ello el primer paso es precisamente:

## ▶▶ 1. SELECCIONAR LOS PROCESOS MÁS ADECUADOS A ANALIZAR

La elección de un proceso puede venir básicamente por dos cauces:

- ▶ Por tratarse de un proceso clave.
- ▶ Por tener un conocimiento claro de que el proceso considerado provoca o puede provocar problemas.

El primer aspecto surge de diferenciar dos tipos de procesos:

- ▶ Procesos clave: que tienen como final a la ciudadanía y, por tanto, de mayor impacto en su satisfacción y prioritarios en necesidad de análisis y mejora.
- ▶ Procesos accesorios: que terminan dentro de la organización (en un cliente interno).

Para identificar los procesos clave debemos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar cuáles son nuestras misiones.
2. Inventariar los procesos actuales.
3. Definir los procesos necesarios para tener éxito en nuestras misiones.
4. Identificar a qué da valor la ciudadanía (cómo prioriza nuestras misiones y cuál es su satisfacción con los servicios que prestamos).
5. Seleccionar los procesos clave (resultado de los pasos 3 y 4).
6. Establecer un orden de prioridad en base a distintos criterios: grado de apreciación por la ciudadanía, facilidad de implantación, inversiones requeridas, grado de urgencia...

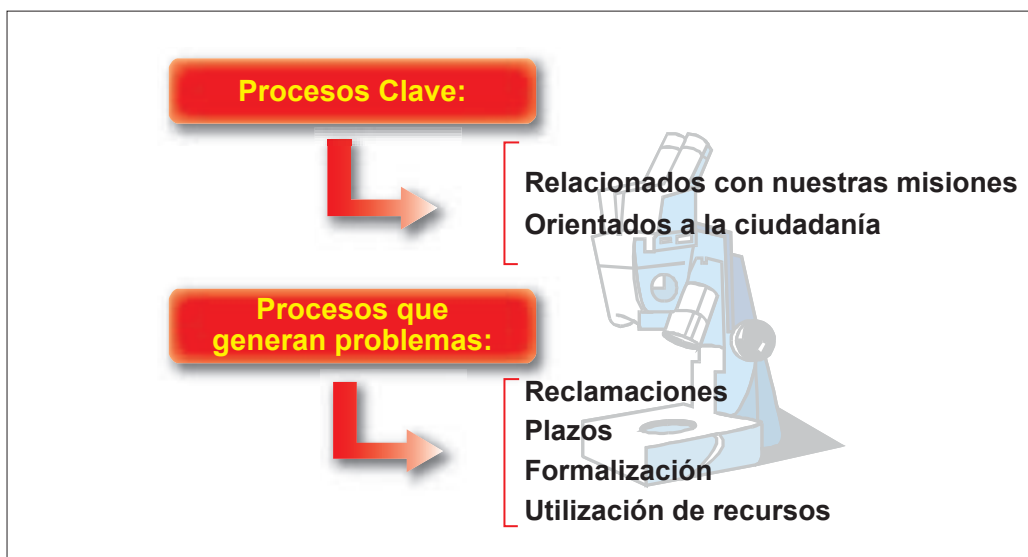
**LOS PROCESOS PRIORITARIOS SON LOS CLAVE O AQUELLOS QUE ESTÁN PRODUCIENDO PROBLEMAS EN SU EJECUCIÓN.**



En relación a los procesos problemáticos, decir que éstos pueden serlo por:

- ▶ Problemas en cuanto a su formalización.
- ▶ Problemas de plazo.
- ▶ N° de reclamaciones.
- ▶ Elevada utilización de recursos.
- ▶ Problemas de imagen.

### Seleccionar el Proceso a seguir:



Si contamos con la opinión de los administrados, una manera muy eficaz de priorizar los procesos a mejorar es establecer una matriz de importancia dada por los administrados (ciudadanía, empresas, etc.)- nivel de satisfacción percibido, como la que aparece en el gráfico siguiente:



**m** e queda claro, se trata de focalizar los esfuerzos en los procesos de importancia alta y con los que la ciudadanía –los administrados en general- perciben un menor nivel de satisfacción. Si quieres, puedes continuar con la siguiente fase: captación de la información.

## ▶▶ 2. CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

→ Bien en primer lugar habrá que:

### Identificar las “informaciones” o “documentos” que se utilizan

Los procesos administrativos se caracterizan porque las entradas y salidas del proceso son informaciones. Por ello, se tendrán que identificar todas las “informaciones” que aparecen en el proceso, así como sus flujos (qué se hace con ellas). En este sentido, conviene reunir todos los documentos que se utilizan en el proceso objeto de estudio.

Los documentos de empleo se entienden, como hemos dicho, en un sentido amplio y pueden estar normalizados, o sin normalizar, e incluso se pueden utilizar complementos de información, tanto verbales (llamadas telefónicas, informaciones orales presenciales...) como escritos (notas, correos electrónicos...) y en soporte papel o magnético (por ejemplo, pantallas de captura de datos, salidas en disquete, cinta magnética o CD ROM, etc...). A partir de ahora, cuando hablemos de “documentos” o “informaciones” los entendemos como sinónimos y en este sentido amplio del término.

### Tipos y Ejemplos de Documentos



En definitiva se seleccionará toda la “información” que interviene en el proceso elegido, identificando expresamente la que se utiliza y la que no.



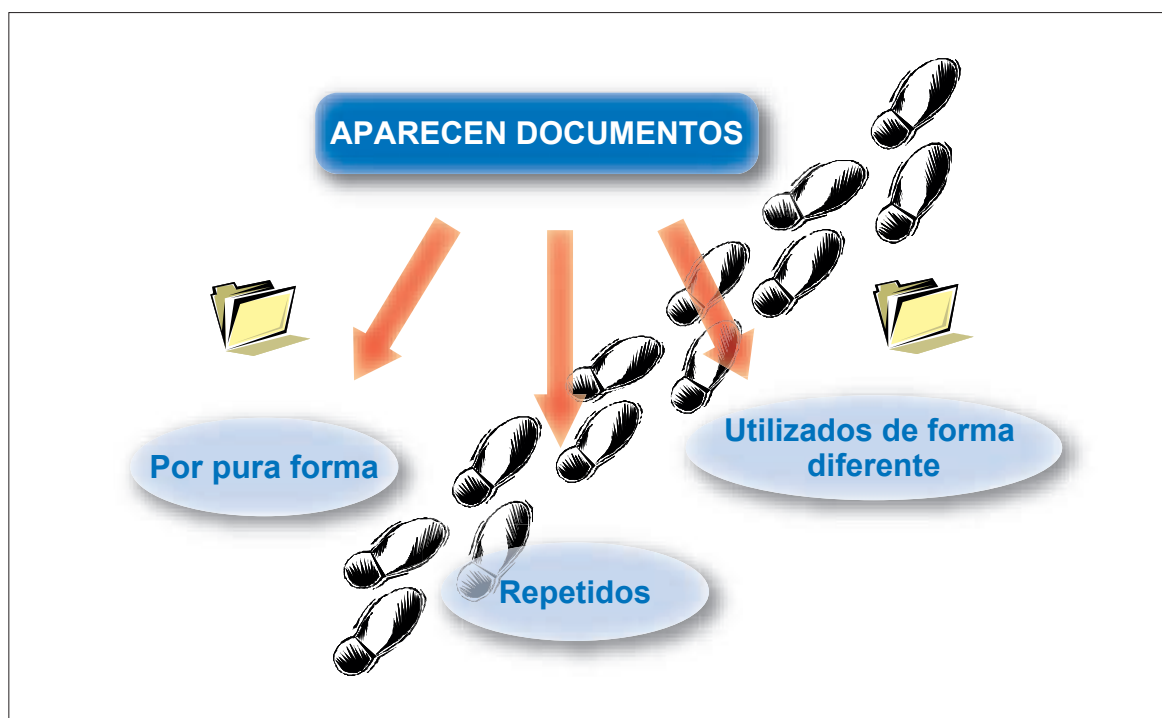
**P**ero Carlos, en los servicios que presta un ayuntamiento existen algunos procesos de carácter más industrial que administrativo, como puede ser, por ejemplo, la recogida de basuras o la limpieza de la vía pública o el transporte municipal.

→ En efecto, en estos casos habrá que identificar todas las entradas y salidas (inputs y outputs) con independencia de que sean materiales o informaciones. A partir de aquí, y en todos los casos, el siguiente paso es:

### Identificar el flujo

En la mayoría de los procesos de la Administración Local –de carácter administrativo- se tratará de identificar el flujo de información. Para ello no basta con una descripción teórica del camino que va a seguir cada documento o información utilizada en el proceso –entrada en general-. Hay que observar lo que realmente se hace con él, ya que pueden aparecer, por ejemplo, documentos utilizados por rutina y que realmente no tienen que intervenir en el proceso, documentos repetidos, documentos inutilizados o documentos que se utilizan de una forma diferente a la expresada teóricamente.

### Identificar las informaciones que se utilizan



Para describir el flujo de información se debe conocer y definir:

- ▶ Los “documentos” utilizados.
- ▶ Las entradas y/o salidas de estos “documentos” en el proceso.
- ▶ Los participantes que intervienen en el flujo.
- ▶ Las condiciones en que se utiliza cada documento.
- ▶ La naturaleza e importancia de los trabajos que provoca dicho documento, por ejemplo, operaciones manuales, mecanizadas, archivos, firmas...



### ► 3. MODELIZACIÓN DE LOS PROCESOS

**C**arlos, me dices, que vamos a hablar de modelizar un proceso. El otro día, en un libro, vi una representación gráfica de un proceso. ¿Estamos hablando de esto?

- En efecto, el modelo de un proceso –como cualquier otro modelo- trata de representar de forma simple una realidad que es compleja. Al modelizar caben distintos niveles de representación, es decir, aproximarse a una única realidad desde diferentes perspectivas, más o menos detallistas y haciendo hincapié en unos u otros aspectos en aras a alcanzar una comprensión más integrada y profunda de la misma.

La modelización de procesos pretende representar sintéticamente lo que se hace en una organización (visión de proceso), reflejando a quién sirve aquello que se produce (visión cliente), quiénes intervienen en la realización (visión organizativa) y cuáles son las reglas de gestión establecidas (visión de gestión).

Los esfuerzos de modelización son igualmente útiles, tanto para representar la situación actual, como para establecer una situación propuesta.

La representación gráfica del proceso actual permite expresarlo en un lenguaje que facilita enormemente su análisis y crítica.

De este fenómeno son conscientes aquellas personas que han leído la descripción textual de procesos, que se hace enormemente farragosa y con continuas lecturas hacia delante y hacia detrás para visualizar el proceso.

Es por ello que se hace prácticamente imprescindible, como soporte de consulta y análisis, especialmente para las personas que no conocen el proceso, una representación gráfica o diagramación del mismo, siendo una herramienta prácticamente imprescindible de racionalización de procesos.

**LA MODELIZACIÓN O REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO ACTUAL PERMITE EXPRESARLO EN UN LENGUAJE QUE FACILITA ENORMEMENTE SU ANÁLISIS Y CRÍTICA Y SIRVE TANTO PARA REPRESENTAR LA SITUACIÓN ACTUAL, COMO PARA ESTABLECER UNA SITUACIÓN PROPUESTA.**

**b**ien, bien... Reflexionando sobre el tema, supongo que a la hora de modelizar un proceso habrá que tener en cuenta si queremos un enfoque a nivel de actividad o descender a un nivel más operativo –de procedimientos- .

- Alcalde, cada vez estoy más convencido que eres una persona inteligente, que no se te escapa ningún detalle y aprendes rápido. Sí, ahora vamos a pasar a analizar los métodos y lenguajes de modelización a estos dos niveles. Prepárate que esto es algo arduo...

**n**o te preocupes. Cojamos al toro por los cuernos...

- Pues ten cuidado, que viene un Miura... Comenzamos.

#### **NIVEL DE PROCESOS DE SERVICIO**

##### **¿Qué representar?**

El lenguaje más utilizado actualmente es IDEF0 -que corresponde a una norma de diagramación



de procesos incluida en el estándar IDEF- y que se puede utilizar en distintas metodologías, con la ventaja de estar soportado por casi todas las herramientas informáticas de diagramación. IDEF -en 1991- se definió como estándar por el NIST americano (National Institute of Standards and Technology), con aplicaciones básicamente en el campo de la Defensa. A fines de 1993, se publica como estándar de la FIPS (Federal Information Processing Standards), con aplicación en toda la Administración americana. A partir de esa fecha se extiende a todas las organizaciones –incluidas empresas- con especial uso en el ámbito de la modelización de procesos de servicio.

Las variables que se reflejan en la caja IDEF son:

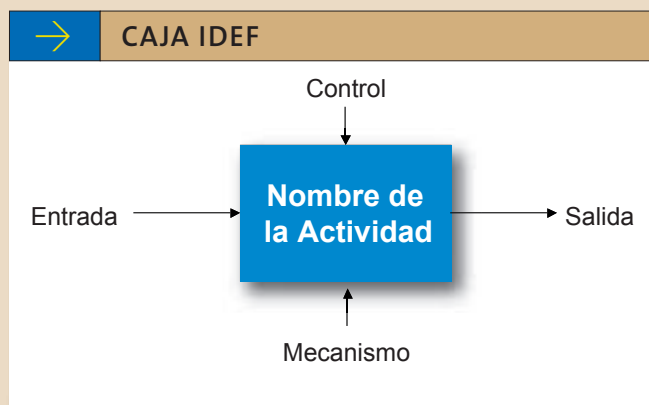


► **Entradas:** información u objetos transformados o consumidos por la actividad para producir la salida. Corresponde a lo que transforma la actividad, no a los medios que se usan para ello: p.e.: solicitud de una licencia de apertura.

► **Controles:** condiciones requeridas para producir una salida correcta. Los datos u objetos modelados como controles pueden ser transformados en salidas. Condiciones -legislación, políticas, expectativas de la ciudadanía, etc.- y objetos que activan/regulan la realización de una actividad. Aquí están las “reglas de gestión” de la actividad. Si no existe una condición (caso, p.e., de un centro de información telefónica –call center-: “cada vez que reciba una llamada, atiéndala”) la entrada (llamadas de la ciudadanía) se convierte en el control y no se presenta como entrada.

► **Salidas:** datos u objetos producidos por la actividad.

► **Mecanismos:** medios utilizados para realizar una actividad. Corresponde a medios humanos, materiales y tecnológicos que utilizamos en una actividad. Estos “insumos” no se presentan como entradas sino, separadamente, como recursos.

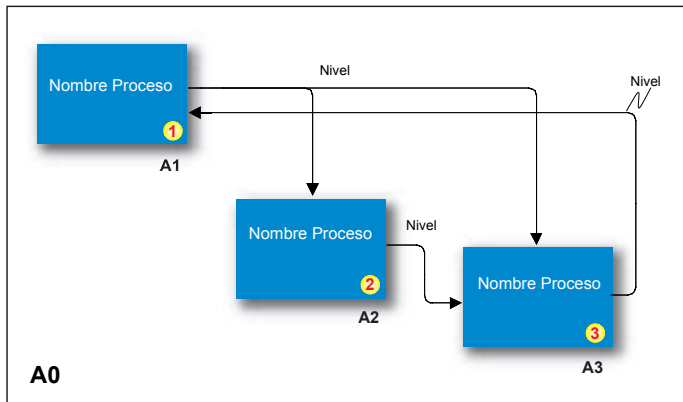


## ¿Cómo representar el proceso?

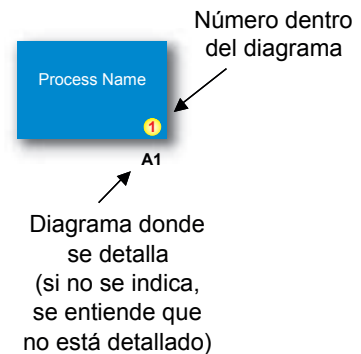


*¿Ya tenemos los elementos a representar. ¿Qué simbología empleamos para los mismos?*

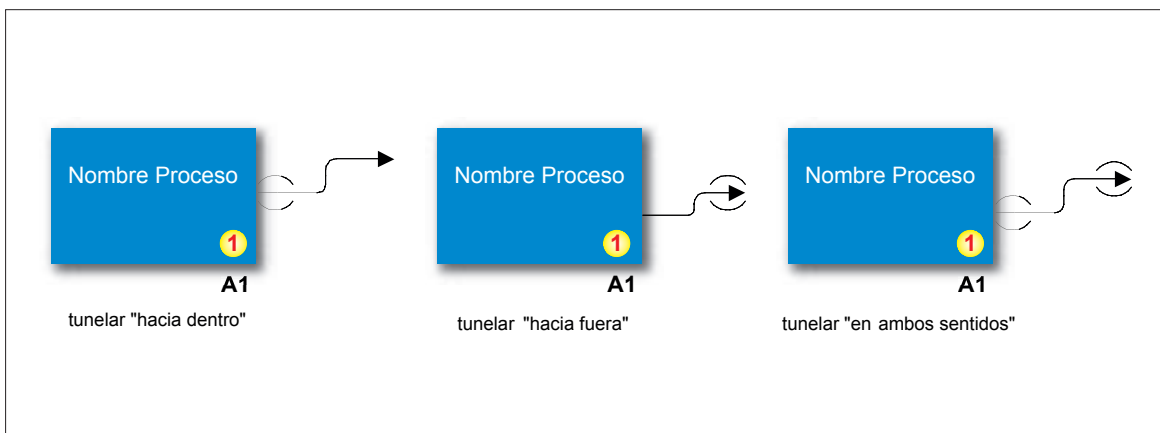
► Básicamente, se usan tres símbolos: cajas (procesos), flechas de relación, siempre con ángulos de 90° -cortando otras flechas si es necesario- y etiquetas (para nominar el contenido de una flecha o diagrama).



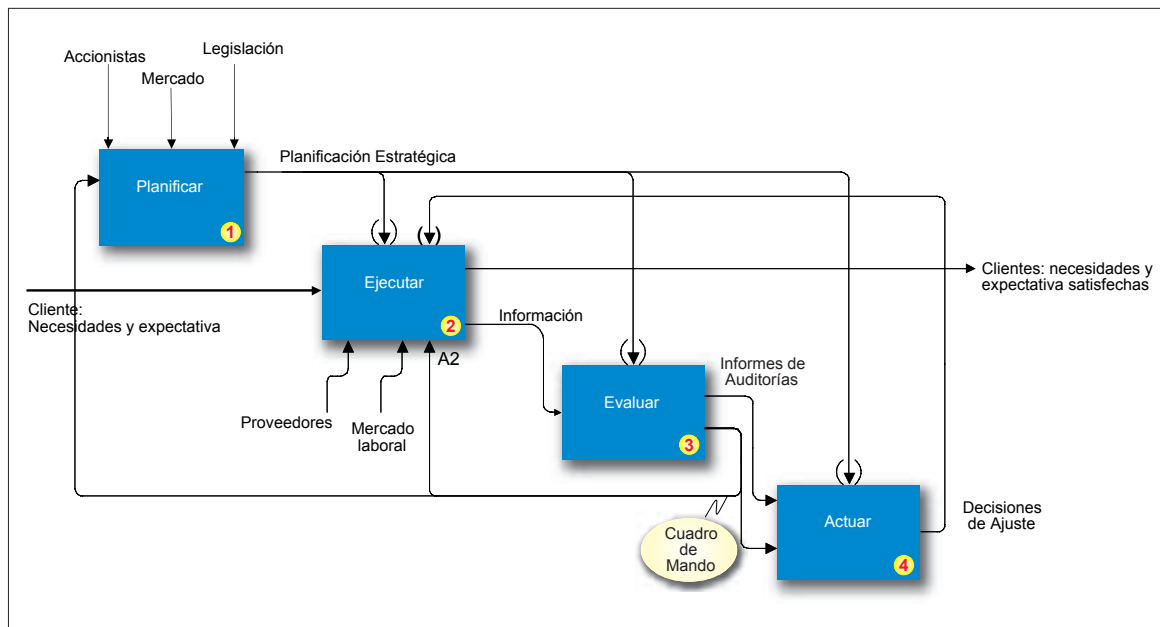
### IDENTIFICACIÓN DE LA CAJA



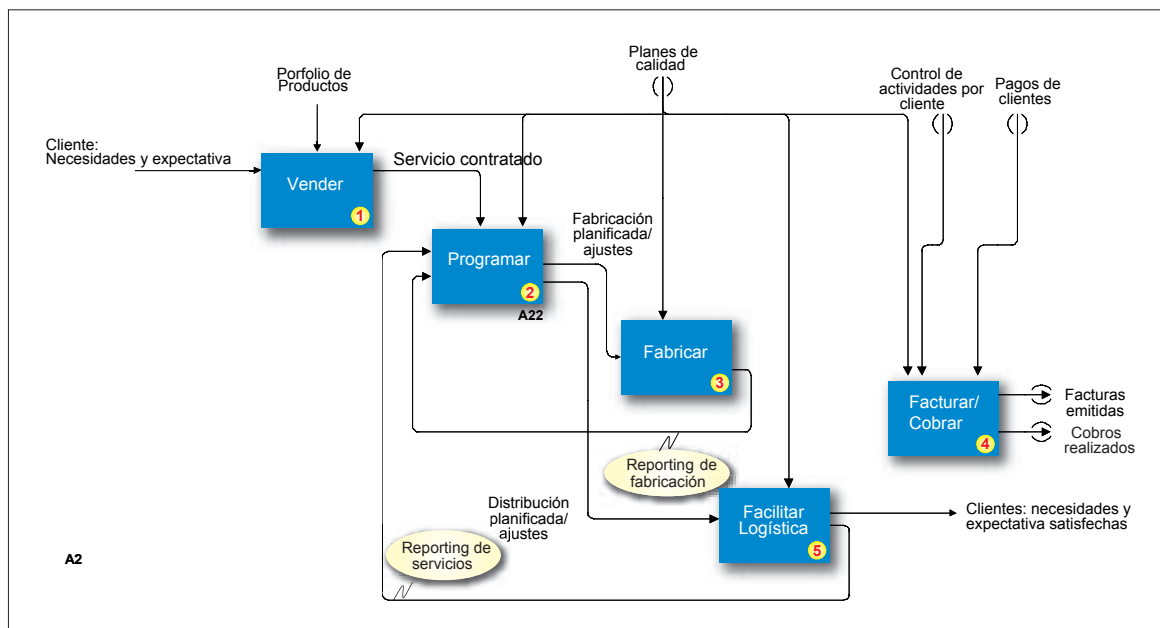
- ▶ El nombre de las cajas se expresa en infinitivo y describe el proceso al que se representa.
- ▶ Las flechas se unen a las cajas en su perímetro y nunca en las esquinas.
- ▶ Los diagramas deben tener como mínimo 3 y como máximo 6 cajas.
- ▶ Las flechas que no aparecen conectadas a una o varias cajas se denominan flechas frontera y se entiende que intervienen en otro proceso incluido en el diagrama de nivel inmediatamente superior.
- ▶ “Tunelar” se utiliza para ocultar la aparición de una flecha en niveles superiores o inferiores de detalle: evitar redundancias, mantener legibilidad.



La representación se desarrolla mediante un enfoque top-down (de lo general a lo particular, de lo genérico a lo concreto), “explosionando” cada caja incluida en un diagrama, que se detalla en un diagrama aparte. El primer nivel corresponde al diagrama general o de contexto (A0). Este describe los principales procesos no sólo operativos sino también de gestión.



La modelización continúa descomponiendo cada proceso superior en procesos de detalle (ejemplo: A2; nivel 2).



La modelización continúa hasta que se alcanza un nivel de detalle que corresponde a un nivel operativo (se recomienda no superar siete niveles de “explosión”).

En ese momento y esto naturalmente es una cuestión convencional, pasaríamos de la pregunta de ¿Qué es lo que hay que hacer? a la pregunta de ¿Cómo hay que hacerlo? Esto lo vamos a abordar a continuación.

**V**amos a pasar por tanto, a la representación de procedimientos que es la que he visto en diferentes ocasiones.

→ En efecto es la más utilizada, por ser útil tanto para describir un procedimiento de cara a la manualización para los usuarios, como para expresarlo en un lenguaje inteligible por los analistas y programadores informáticos, como para poder ser interpretado y criticado por consultores, etc.

## NIVEL OPERACIONAL: PROCEDIMIENTOS

### ¿Qué representar?

Las variables a reflejar expresamente son:

- ▶ **Participantes:** puestos de trabajo que intervienen, así como personas u organizaciones externas que intervengan en el proceso.
- ▶ **“Documentos”** o “informaciones” empleados en el proceso.
- ▶ **Operaciones** o tareas ejecutadas, con indicación del tipo:
  - Operaciones manuales o mecanizadas
  - Controles
  - Archivos
  - Desarchivos
  - Destrucciones
  - Demoras
  - Decisiones
  - Entradas
  - Salidas

Con estos tres aspectos, participantes, documentos y operaciones, se obtiene una visión general del procedimiento que va a facilitar enormemente el análisis y crítica del mismo, ya que fijaremos su atención en estos elementos.

SE DEBEN REPRESENTAR PARTICIPANTES, OPERACIONES Y DOCUMENTOS, UTILIZANDO UNA SIMBOLOGÍA ESPECÍFICA PARA FACILITAR LA INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO



Puestos de trabajo  
y otros participantes

Documentos

Operaciones ejecutadas



## Sistemas de representación

Existen varios métodos de representación de procedimientos, unos permiten un menor y otros un mayor nivel de detalle. Alcalde, ¿cuánto te interesa el tema?, lo digo para profundizar en mayor o menor medida.

**h** ombre, este tema veo que es arduo, pero parece una herramienta fundamental, así que cuéntame, sin excederte demasiado.

→ Está bien. Entonces te voy a presentar dos de los más utilizados, por su simplicidad y por permitir un nivel medio de detalle: el logograma y el diagrama de flujo de trabajo.

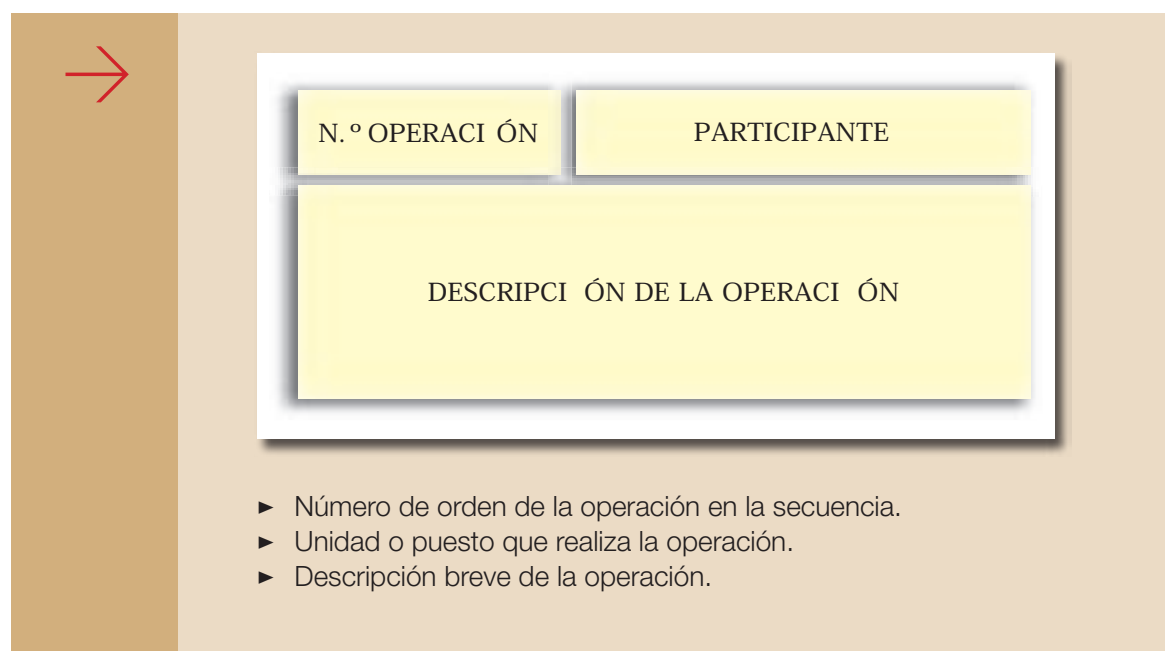
### El logograma

Este método se aplica a todo análisis de una cadena de trabajo que pueda descomponerse en fases sucesivas de tratamiento. La cadena o procedimiento no es sino una secuencia de operaciones relacionadas lógicamente o cronológicamente. El proceso se representa gráficamente en operaciones de naturaleza más o menos detallada, según el nivel de análisis elegido. La operación puede ser:

- ▶ **Elemental**, no susceptible de descomposición.
- ▶ **Global**, comprende una fase más amplia que pueda a su vez descomponerse en una cadena o proceso más detallado.

En cualquier caso, la representación ha de ser homogénea. No deben mezclarse operaciones de nivel diferente en el mismo gráfico.

Las operaciones se representan, normalmente, mediante un rectángulo en el que se distinguen tres partes:



Determinadas operaciones que interesa resaltar: operaciones mecanizadas, controles, visados y firmas, alternativas de decisión, o transporte tienen una simbología específica como se recoge en el gráfico resumen de la simbología.

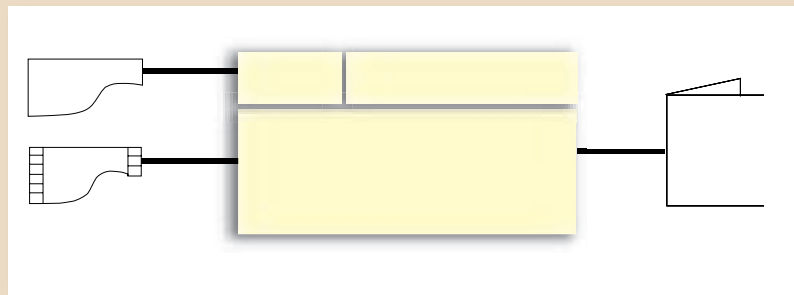
En el logograma, el flujo de trabajo se representa de la siguiente forma:

- ▶ Las operaciones una debajo de otra.
- ▶ En un mismo nivel horizontal operaciones y documentos: a la izquierda del rectángulo de operación los documentos que se utilizan como entrada y a la derecha, los documentos o soportes de la información de salida (producidos, completados o modificados).

Los documentos pueden entrar por una llegada del exterior (correo, fax, e-mail, llamada telefónica o información verbal, en ventanilla, por ejemplo) o interna (entrega en mano, por valija, de un archivo...). Pueden salir del proceso de forma similar o por destrucción.

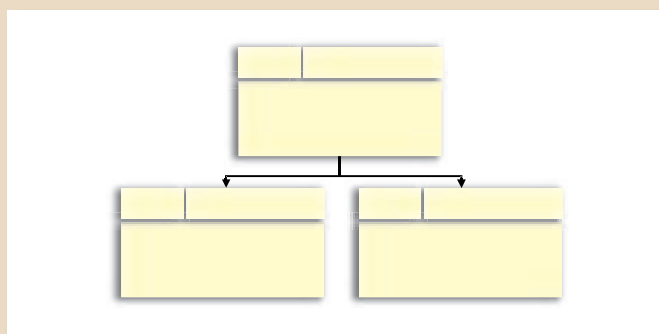


Para identificar los soportes de información se utilizan los siguientes símbolos, al menos, sin perjuicio de que se establezcan otros:



Los documentos se relacionan con la operación: con un trazo continuo si se trata de un documento circulante (que proviene del exterior o de otras unidades) y con trazos discontinuos si se trata de documento de posición (aquél que no sale de la unidad).

El mismo documento puede aparecer como entrada y como salida si se ha aumentado su grado de elaboración. Las relaciones lógicas y cronológicas entre operaciones se representan por trazos verticales. Cada relación puede ser simple, doble o incluso triple.



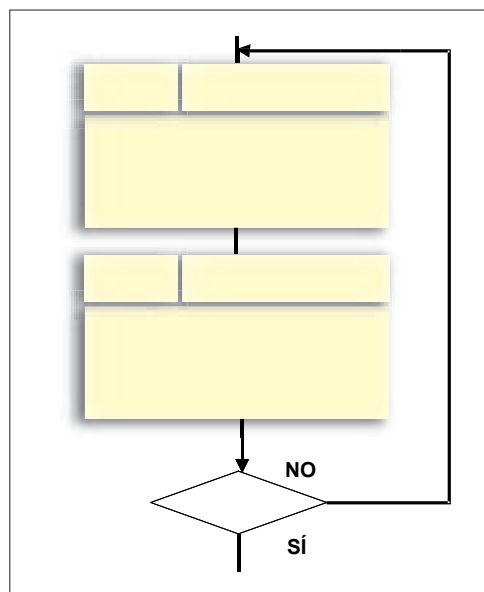


Estos trazos verticales pueden ser:

- ▶ **Con puntas de flechas:** en el caso de que la operación consecutiva requiera un transporte de documentos.
- ▶ **Sin puntas de flecha:** en el caso de que sean operaciones consecutivas que no implican transporte de documentos.
- ▶ **Quebrados:** en caso de existir demora (una espera a algún acontecimiento: firma, recepción de algún documento, etc.).

Las alternativas lógicas del proceso se representarán mediante rombos. Cuando sea necesario, pueden representarse bucles:

En definitiva la simbología a emplear en la representación mediante logograma es la siguiente:



## SIMBOLOGÍA DE LOGOGRAMA

ENTRADA	OPERACIONES	SALIDA
Documento	Operación	Documento
Listado	Control	Listado
Fotocopia	Operación Mecanizada	Archivo definitivo
Llamada	Alternativa	Archivo provisional
Entrada/salida	Operaciones Conexión/ Transporte	Entrada/Salida
Desarchivo	Conector de página o proceso	Destrucción

La hoja de trabajo en la que se representa el logograma tiene diferenciadas tres partes:

- ▶ La parte izquierda se puede utilizar para representar el calendario normal de realización del proceso.
- ▶ La parte central se representa el proceso con la simbología indicada.
- ▶ La parte derecha, separada por una raya vertical, se destina a observaciones: referencias a

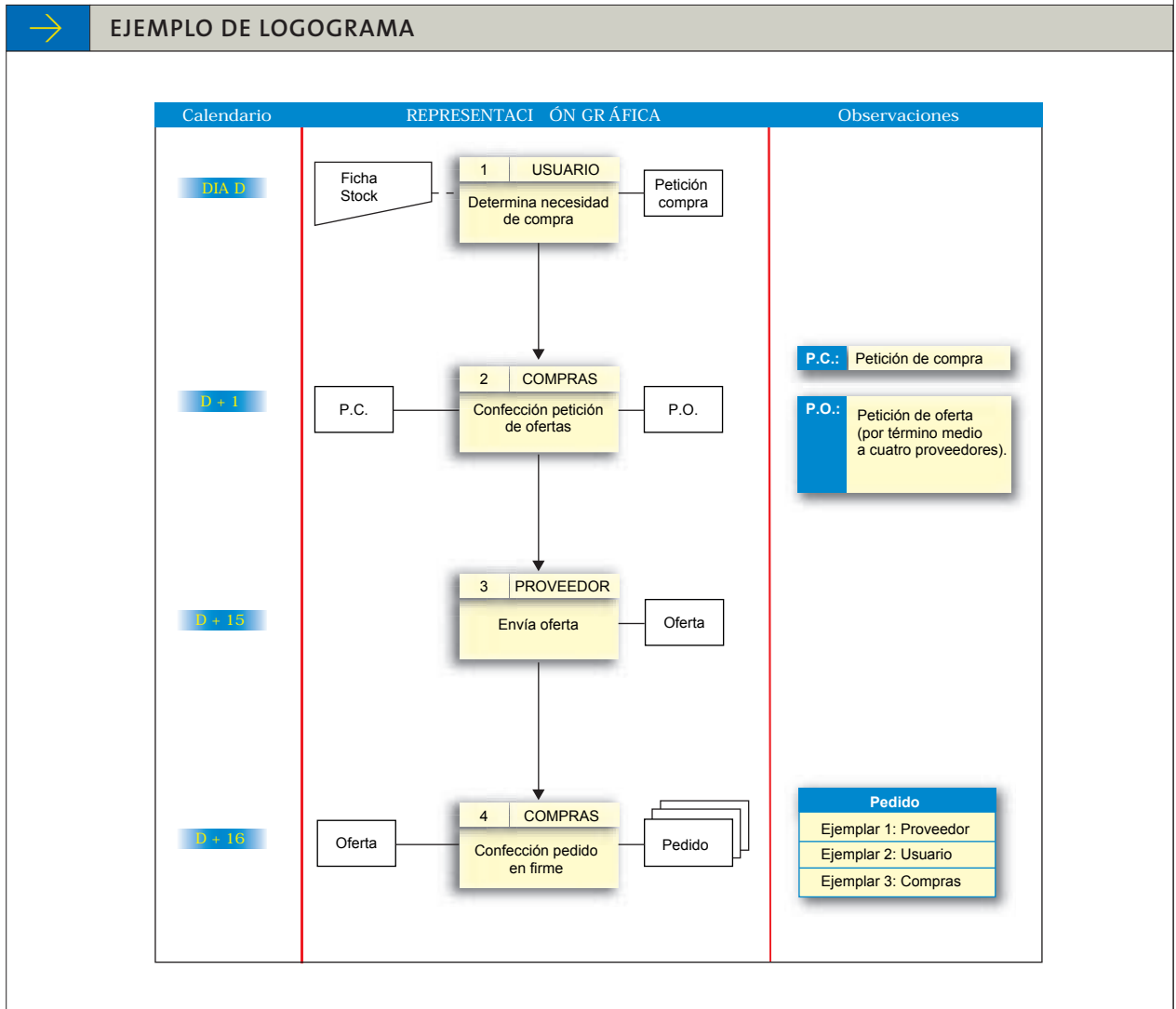


otros logogramas, significado de las abreviaturas utilizadas, aclaraciones necesarias y sugerencias de modificación.

**C**reo que para reforzar el método necesito un ejemplo. ¿Sería posible?

→ Por supuesto, hagámoslo.

Se dirige al rotafolios y diagrama el siguiente esquema.



¿Te queda claro?

**P**arece que sí. Pero en todo caso, habría que trabajar con el método.

→ Sí, es conveniente. Al final te dejo algún ejercicio y podemos quedar otro día para corregirlo.



**m** e parece bien.

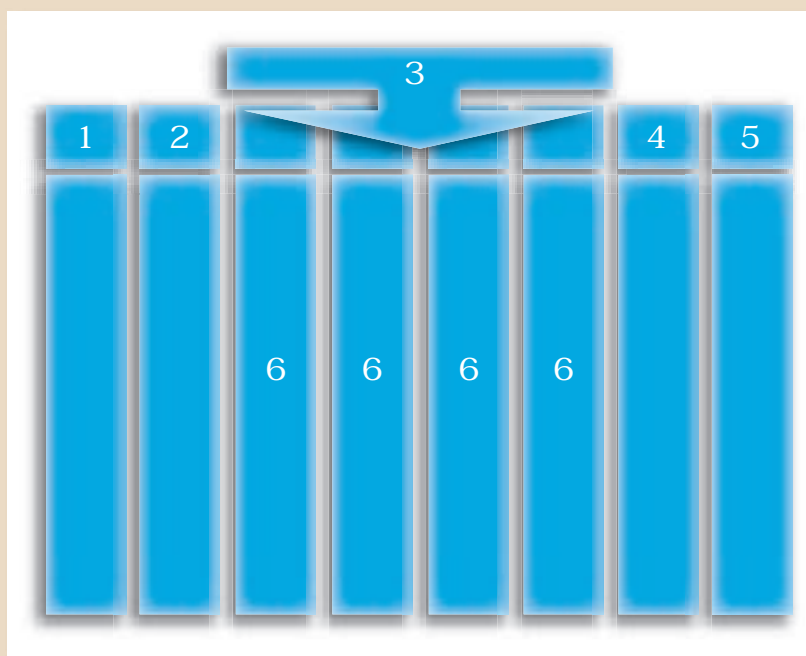
→ Entonces pasemos al segundo método de diagramación de procedimientos.

### El diagrama de flujo de trabajo

El objetivo del diagrama de flujo de trabajo es, igualmente, representar gráficamente las operaciones que integran un proceso de forma cronológica. Se utiliza una hoja de trabajo para estudiar las principales variables que intervienen en el proceso:

- ▶ **Operaciones**
- ▶ **Participantes**
- ▶ **Documentos**

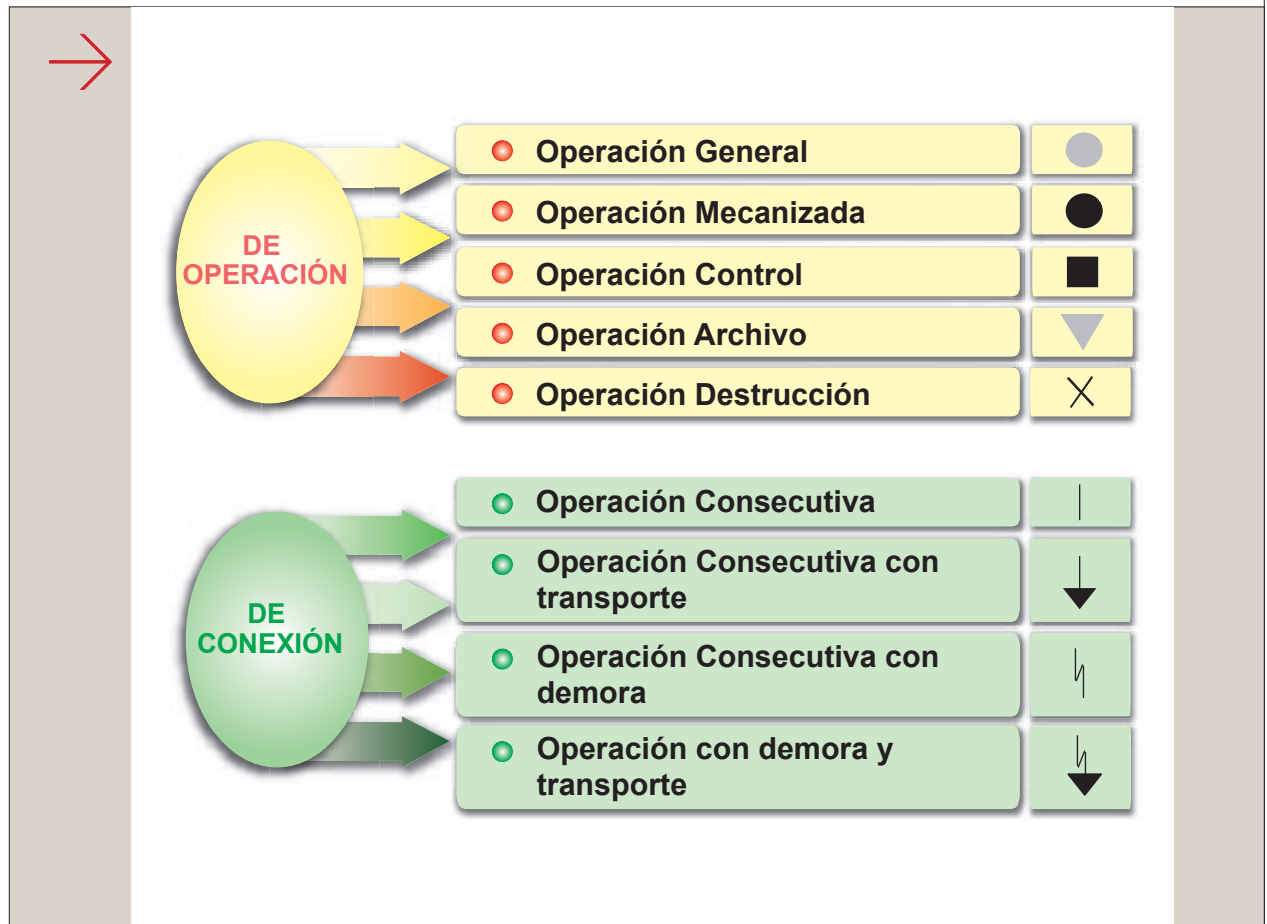
La estructura de la hoja de trabajo es la siguiente:




La descripción del contenido de cada columna es la siguiente:

1. Número correlativo de la operación en el proceso.
2. Descripción cronológica de las operaciones que integran el proceso.
3. Puesto o unidades de trabajo intervinientes a lo largo del desarrollo del proceso.
4. Documentos generados.
5. Observaciones sobre posibles mejoras.
6. Símbolos de las operaciones y conexiones entre los mismos.

Con objeto de representar las operaciones se utilizan los siguientes símbolos:



 *Vemos otro ejemplo?*

→ De acuerdo. Veamos un procedimiento de registro y autorización de facturas. Mediante esta simbología y en la citada hoja de trabajo, el proceso lo representaríamos así:



PROCESO: REGISTRO Y AUTORIZACIÓN DE FACTURAS				FECHA:	
Nº	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	INTERVENIENTES			DOCUMENTOS
		Contabilidad	Área	Proveedor	
1	<b>Registro:</b> Se reciben por correo las facturas de proveedores.	○		①	Factura General (Original)
2	Se registra la factura, sellando y anotando fecha de recepción, clasificándolas por Área del Ayuntamiento.	○			
3	Se registra en pantalla introduciendo datos (Proveedor, Nº de factura, Fecha, Importe, Área...).	●			Pantalla de Registro de Facturas
4	<b>Autorización:</b> Cuando se termina de registrar un lote se entra en el menú de mantenimiento de facturas para introducción del periodo facturado de cada factura.	●			
5	Cuando se termina con un lote se entra en el Menú de envío, se selecciona Área y se efectúa el envío, imprimiéndose automáticamente la relación de documentos enviados.	●			Listado de Relación de Facturas enviadas (Original)
6	Se fotocopian Listado de Relación de Facturas enviadas y las Facturas correspondientes.	○			Listado de Relación de Facturas enviadas (Copia) Factura General (copia)
7	Se archivan las fotocopias hasta la devolución de las facturas conformadas.	▽			
8	Se envía Listado y facturas (Originales) al Área en cuestión.	○		②	
9	Cuando se reciben las facturas firmadas se desarchiva el Listado "Relación de Devolución de Facturas" y las facturas (copia).	① B <sub>1</sub>			Listado Relación de Devolución de Facturas (05/04)
10	Se puntean ambos listados, el de devolución con el de envío de facturas.	■			
11	Se grapan las Facturas recibidas (Original) con sus correspondientes copias.	○			
12	¿Han venido todas las facturas enviadas?	◆			
13	Si han venido todas las facturas enviadas se grapan ambos listados (Enviadas y Devueltas). Si no han venido todas ver <b>Subrutina 1</b> .	○			
14	Se archivan listados y facturas.	▽			
15	Se accede a "Recepción VºBº de Facturas" marcándose las facturas recibidas.	●			
16	Se accede a <b>Proceso de Conformación de Facturas de Otros Proveedores (P 10)</b> .	F-10 ○			
<b>Subrutina 1</b>					
1	Si faltan facturas por recibir, se archiva Listado "Relación de Devolución de Facturas" y el de Envío se mantiene junto a las copias de las Facturas no devueltas.	A <sub>1</sub> ▽			
2	Cuando llegan las facturas devueltas continúa el proceso.	B <sub>1</sub>			

**C**arlos, estoy de acuerdo con lo que me comentabas al principio. Creo que ambos sistemas permiten tanto una lectura del procedimiento por los no expertos en el sistema de representación, como ser un soporte esencial para el análisis, al permitir una visualización gráfica e identificación de los elementos importantes para el mismo (participantes, documentos, operaciones según tipo...).

→ Me alegro que estemos de acuerdo. Pasemos a ver qué hacer precisamente con el procedimiento "representado" y cómo efectuar un diagnóstico de la situación actual.

## ▶▶ DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ACTUAL

El diagnóstico crítico de los procesos debe hacerse con objetividad, con espíritu libre de rutinas, con orden, método y con sentido común.

Para ello, hemos de ir analizando unas cuestiones básicas, que voy a proyectar a continuación, planteándonos siempre los “por qué”. Analizando las respuestas a las mismas se puede realizar una crítica seria sobre el proceso realizado.

Diagnóstico del proceso actual		
Cuestiones	Conocer y analizar:	Preguntarse:
Finalidad ¿qué se hace?	▶ Cuál es el trabajo que se realiza	▶ ¿el trabajo responde a un objetivo preciso? ▶ ¿qué ocurriría si no se realizara?
Ejecutante ¿quién lo hace?	▶ Servicio responsable ▶ Puesto de trabajo	▶ ¿el puesto/servicio que lo ejecuta es el más adecuado? ▶ ¿existe verdadera responsabilidad?
Momento ¿cuándo se hace?	▶ Frecuencia ▶ Estacionalidad ▶ Demoras que lo afectan	▶ ¿se realiza en el momento más adecuado? ▶ ¿existe estacionalidad? ▶ ¿se pueden eliminar las demoras? ▶ ¿podemos acortar el plazo?
Forma ¿cómo se hace?	▶ Operaciones ▶ Medios ▶ Documentos	▶ ¿es suficientemente ágil? ▶ ¿es mecanizable? ▶ ¿es centralizable? ▶ ¿cumple la normativa vigente? ▶ ¿son adecuados los medios y programas empleados?
Dónde ¿dónde se hace?	▶ Localización ▶ Condiciones	▶ ¿se adecuan los puestos al proceso? ▶ ¿se pueden reducir desplazamientos?
Volumen ¿cuánto se hace?	▶ Cantidades tratadas ▶ Tiempo de realización ▶ Coste de realización	▶ ¿se pueden tratar mayores volúmenes? ▶ ¿se puede acortar el tiempo de ejecución? ▶ ¿el coste es proporcional a la utilidad obtenida?

**e** *ntiendo por tanto, que se trata de ser crítico con el procedimiento, poniendo en tela de juicio tanto lo que se hace, como quién lo hace, cuándo, cuánto, dónde o cómo.*

→ En efecto y a partir de aquí proponer y articular propuestas de mejora, que es lo que nos queda por ver.

**t** *engo media hora más disponible. ¿Será suficiente o lo dejamos aquí y retomamos en otro momento?*

→ No, creo que media hora es suficiente. Trataré de simplificar.

**EL DIAGNÓSTICO CRÍTICO DE LOS PROCESOS DEBE HACERSE CON OBJETIVIDAD, CON ESPÍRITU LIBRE DE RUTINAS, CON ORDEN Y MÉTODO Y CON SENTIDO COMÚN.**



## ▶▶ ARTICULACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

A raíz de la crítica efectuada estamos en condiciones de rediseñar el proceso. Esto es algo, como comentábamos anteriormente, necesario tanto en proyectos de reorganización (o mejora continua) como de reingeniería.

Para ello, tenemos que tener en cuenta que se ha de construir bajo las siguientes bases:

- ▶ **Ligereza / simplicidad:** para lograrla se ha de cumplir que exista un número reducido de participantes, documentos y operaciones, lo que nos lleva a reducir documentos, esperas, archivos y controles.
- ▶ **Rapidez / seguridad:** hay que realizar una justa estimación de la exactitud necesaria y suficiente del proceso de trabajo buscando reducir las tareas secuenciales, fomentando las tareas en paralelo, sin olvidar la seguridad del procedimiento y el respeto al marco legal.
- ▶ **Adecuación:** para conseguirla hay que satisfacer las necesidades de la ciudadanía o, en su caso, de los clientes internos.

Teniendo en cuenta estas bases obtendremos mejoras en distintos aspectos clave:

- ▶ **Plazo:** pretendiendo su ejecución en el menor tiempo posible.
- ▶ **Coste:** si buscamos simplicidad minimizaremos el coste.
- ▶ **Calidad:** a través de la adecuación, eliminando prestaciones inútiles y cubriendo necesidades insatisfechas
- ▶ **Controlabilidad:** que los distintos factores (plazo, coste o calidad) tengan medidas de control.

LOS PROCESOS DEBEN REDISEÑARSE BAJO LAS BASES DE LIGEREZA, SIMPLICIDAD, RAPIDEZ, SEGURIDAD Y ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DE LA CIUDADANÍA.



EXPERIENCIA—  
CASO REAL

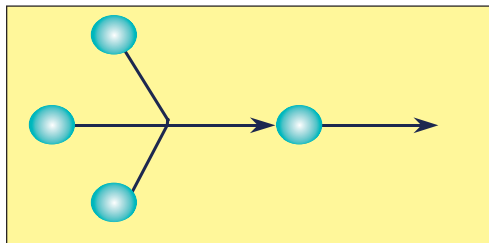
En un estudio reciente realizado por la Dirección General de Administración Local, de la Consejería de Gobernación, de la Junta de Andalucía en un municipio piloto (Estepa), para conocer la importancia que la sociedad andaluza otorga a diversos servicios y áreas de un ayuntamiento, se señalaban como aspectos más valorados: conservación del patrimonio, desarrollo económico, servicio de recogida de basuras y servicio de limpieza, existiendo un mayor diferencial entre la situación actual y la situación objetivo, en aspectos relacionados con la “rapidez del servicio” y “cumplimiento de plazos”.



ás concretamente, Carlos. Aprovechando tu experiencia en proyectos de este tipo. ¿Cuáles piensas son los principales puntos débiles de los procesos? Creo que si identificamos primero los puntos débiles estaremos en mejor disposición para proponer mejoras.

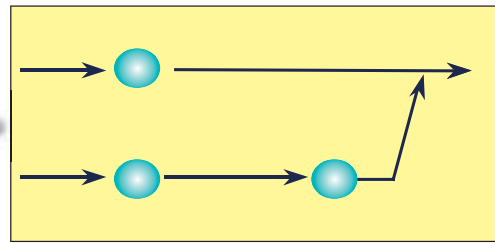
→ Así es. Voy a localizar unas transparencias que reflejan precisamente esto. Fíjate, a continuación reflejamos los principales puntos débiles y para cada uno su correspondiente línea de acción.

**PUNTO DÉBIL**

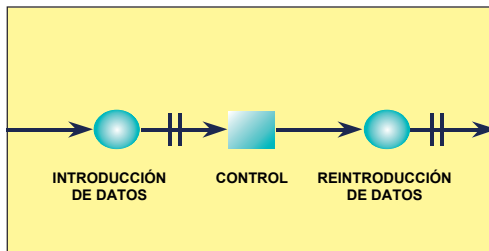


RETRASOS SISTEMÁTICOS DEL TRABAJO EN DETERMINADAS BASE

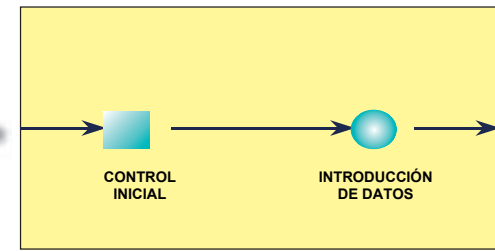
**LÍNEA DE ACCIÓN**



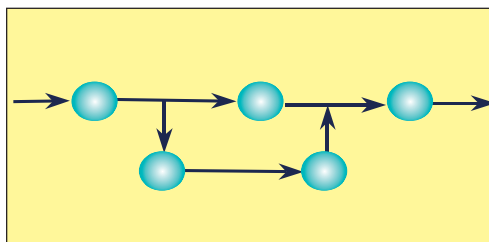
ELIMINAR CUELLOS DE BOTELLA



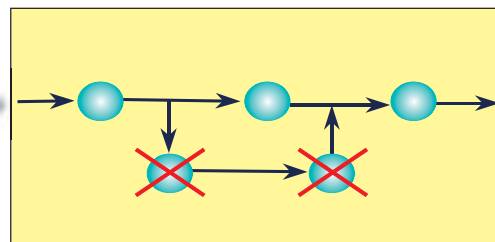
INFORMACIÓN INCORRECTA O INSUFICIENTE REINTRODUCCIÓN DE DATOS



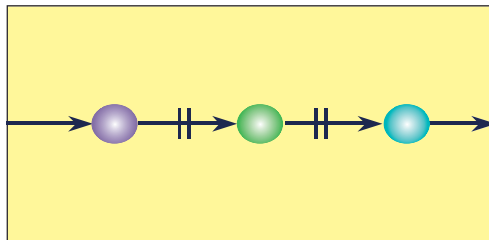
ASEGURAR LA CALIDAD



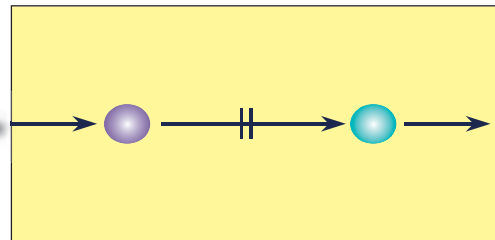
PASOS REDUNDANTES O INSERVICIOS



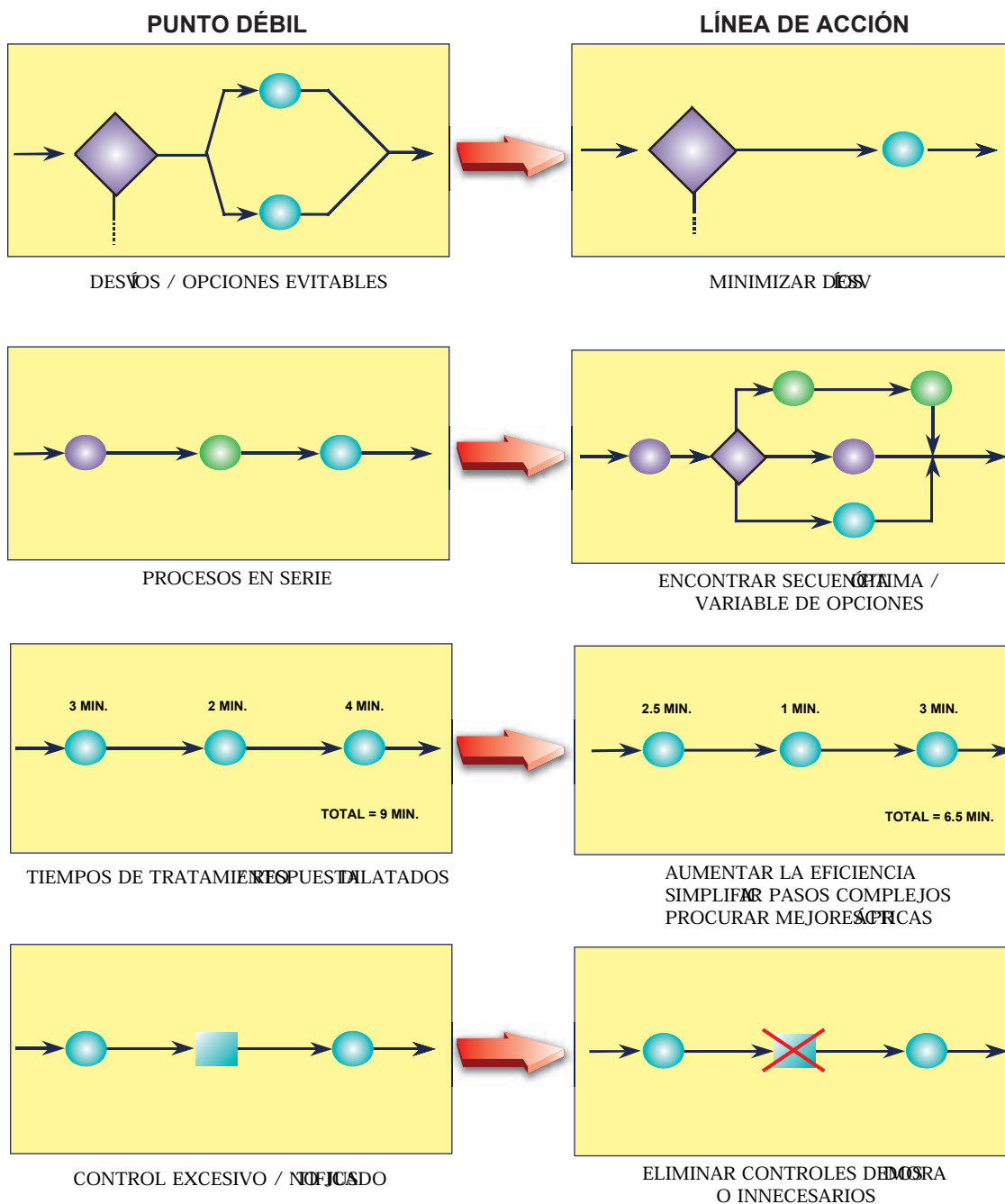
ELIMINAR PASOS



DUPLICACIÓN EN INTERFASES



ELIMINAR INTERFACES



Como una finalidad suele ser la formalización, esto es normalizar los procesos y criterios para su posterior ejecución, conviene representar el diagrama del nuevo proceso, para que sirva de soporte de ayuda y consulta para los intervinientes.

Igualmente, para presentar los resultados de la racionalización y facilitar su implantación, conviene hacer un balance de las mejoras introducidas en el nuevo proceso rediseñado.

**E**mpiezo a ver el tema muy interesante. Intuyo que en mi ayuntamiento hay muchos procesos que padecen estas debilidades. Va a ser muy útil lo que estoy aprendiendo para ponerlo en práctica lo antes posible.



→ Sabía que el tema te iba a interesar, aunque no es normal encontrar alcaldes tan predispuestos. Bueno, vayamos concluyendo, además de las líneas de acción esbozadas conviene trabajar en otras posibles actuaciones para racionalizar los procesos. A continuación te señalo posibles actuaciones, su campo de aplicación y los resultados que permiten conseguir.

<b>ACTUACIÓN</b>	<b>CAMPO DE APLICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
INVOLUCRAR EN EL PROCESO DE SERVUCIÓN AL ADMINISTRADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coste de transacción elevado</li> <li>▶ Fuerte diferencial de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reducción de los costes de producción</li> </ul>
TRANSFERIR LA ACTIVIDAD AL ADMINISTRADO O AL PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gran necesidad de personal o de coordinación</li> <li>▶ Insuficiente dominio de las competencias necesarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reducción de los costes de gestión</li> <li>▶ Supresión de intermediarios</li> </ul>
REDUCIR LA CANTIDAD Y LA COMPLEJIDAD DE LAS INTERFACES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Numerosas interfaces exigiendo ajustes</li> <li>▶ Organizaciones que contiene una combinación de tratamientos simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reducción de los costes de gestión</li> <li>▶ Supresión de intermediarios</li> </ul>
REORDENAR Y CAMBIAR EL ORDEN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Procesos secuenciales largos, no lineales y con retrocesos con numerosas etapas</li> </ul>	Reducción de la duración del plazo del número de etapas
COMBINAR ECONOMÍA Y ESPECIALISTA LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Procesos análogos idénticos, situados en lugares geográficos diferentes (centros, delegaciones, ...)</li> </ul>	Combinación de las economías de escala y de amplitud gracias a una centralización virtual informática
REAGRUPAR TAREAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ SIMPLIFICAR EL PROCESO</li> <li>▶ AUMENTAR LA COMPETENCIA Y POLIVALENCIA DE LOS EJECUTANTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Secuencias de tareas relativamente simples, lentas y exigiendo relativamente pocos conocimientos especializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reducción de tiempos muertos y de costes de personal</li> <li>▶ Supresión de la falsa experiencia</li> </ul>
CREACIÓN DEL PUESTO DE RESPONSABLE DE PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Expertos o servicios centralicen el proceso ante el administrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejor coordinación</li> <li>▶ Eliminar duplicidades y/o trabajos inútiles</li> <li>▶ Reducción del plazo del proceso y mejora de la satisfacción del administrado</li> </ul>
SIMPLIFICAR LA OFERTA DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elevados costes de gestión de la complejidad</li> <li>▶ Búsqueda de servicios estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reducción de los costes de gestión y de servucción</li> </ul>



ACTUACIÓN	CAMPO DE APLICACIÓN	RESULTADOS
DAR "COMPLEJIDAD" A LA OFERTA DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Selección de segmentos de administrados</li><li>▶ Variabilidad de los productos y del "mix" servicios/ administrados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Aumento de la satisfacción de la ciudadanía</li></ul>
PERSONALIZAR LO MÁS POSIBLE HACIA EL FINAL DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Variabilidad de los administrados</li><li>▶ Elevado coste de los recursos inmovilizados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Flexibilidad (cualitativa)</li><li>▶ Adaptabilidad (cualitativa)</li><li>▶ Reactividad (rapidez de respuesta)</li></ul>
INTEGRACIÓN DE LA EJECUCIÓN Y EL CONTROL	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Trabajo muy fragmentado y rutinario</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Motivación e implicación del personal</li></ul>
MINIMIZACIÓN DE LA CONCILIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Necesidad de cuadrar información de varios documentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Reducción de errores y plazos de realización</li></ul>

**C**arlos, una reflexión que hago en voz alta ¿Supongo que conviene involucrar a mis colaboradores en este cambio que quiero hacer? ¿Lo permite la metodología?

→ Por supuesto, no sólo es conveniente, sino que es necesario. Existen herramientas tanto de generación como de priorización de ideas. ¿Te han hablado de estas técnicas?

**N**o todavía no, pero tengo prevista una cita con un especialista en mejora continua para la próxima semana, Francisco García. ¿Lo conoces?

→ Personalmente no, pero sí de referencias. Las que tengo apuntan a que es una de las cabezas mejor amuebladas en este país en el entorno de la calidad total.

Entonces, para terminar te daré unas pautas para la venta e implantación de las propuestas de mejora.

**P**or favor, de forma rápida, pues nos hemos excedido del tiempo que tenía previsto y me estarán esperando en mi despacho.

→ No te preocupes. Hacemos lo siguiente: te entrego este pequeño documento que sintetiza las mismas.

**P**erfecto, muchas gracias.

→ Carlos le entrega al alcalde el documento siguiente:



## LA VENTA DEL PROCESO

- 1 Incidir en la necesidad de reconsiderar el proceso actual (problemas de calidad, costes, plazo e incumplimiento de expectativas de la ciudadanía).
- 2 Presentar los objetivos elegidos: concretos, medibles y con definición de plazo.
- 3 Efectuar el análisis crítico del proceso actual.
- 4 Justificar la elección de una estrategia concreta.
- 5 Describir las posibles alternativas de mejora/escenarios.
  - ▶ Evaluación del logro de objetivos.
  - ▶ Estimación costes.
  - ▶ Inversión requerida.
  - ▶ Plazo de implantación.
  - ▶ Beneficios adicionales.
- 6 Presentar y justificar la alternativa/escenario objetivo.
- 7 Describir en detalle la alternativa objetivo (diagrama del nuevo proceso).
- 8 Concretar el plan de implantación.
  - ▶ Prueba piloto.
  - ▶ Análisis de resultados.
  - ▶ Introducción de eventuales modificaciones.
  - ▶ Seguimiento y control.
- 9 Normalizar el proceso.
  - ▶ Manual de normas.
  - ▶ Impresos.



## PAUTAS PARA LA IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS MEJORAS

- 1 Descomponer las propuestas en acciones controlables.
- 2 Asignar responsabilidades claras para la consecución de cada acción.
- 3 Planificar la implantación.
- 4 Establecer calendario (gráficos Pert, Gantt...).
- 5 Establecer cuadro de mando (indicadores).
- 6 Detectar desviaciones.
- 7 Analizar causas y emprender acciones correctoras.



Alcalde, también te entrego este caso de racionalización de un procedimiento para que lo trabajes y quedemos otro día para comentar la solución.

**m** e parece una buena idea, Carlos, así tendré la posibilidad de practicar antes de poner en juego los conocimientos adquiridos. Te llamaré cuando lo tenga terminado. Espera, un momento, me suena el móvil.

→ El alcalde mantiene una conversación telefónica.

**v** aya, después de tanta prisa se me canceló la visita. ¿Tienes tiempo para tomarte una cerveza?

→ Lo estaba necesitando, hoy prácticamente no he comido.

**m** ira, conozco aquí atrás un sitio que ponen unos montaditos de solomillo y un jamón exquisito.

→ ¡Qué bien suena! No perdamos más tiempo....

## → EXPERIENCIA—CASO REAL

Descripción del procedimiento “Alteración de la calificación jurídica de un bien municipal”, elaborado en el Ayuntamiento de Estepa, dentro del proyecto dirigido por la Dirección General de Administración Local de la Consejería de Gobernación, de la Junta de Andalucía.

<b>DEFINICIÓN</b>	<p>Este procedimiento tiene como fin la alteración de la calificación jurídica de un bien de la entidad local en los supuestos en que el cambio obedezca a razones de oportunidad o necesidad de conformidad con la legislación vigente (artículo 5.1 LB).</p> <p>El número 2 del citado artículo 5 contempla otros supuestos de alteración de la calificación jurídica que se produce automáticamente.</p>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ El procedimiento se inicia mediante una resolución de Alcaldía que explicita los motivos de oportunidad o necesidad que justifiquen la alteración.</li><li>▶ Informe técnico que justifique la alteración, con especial pronunciamiento sobre la innecesariedad del bien respecto de los fines que cumple o la prevalencia del fin al que se plantea adscribir.</li></ul>

## DESCRIPCIÓN

- ▶ Informe de la Secretaría General que contendrá una enumeración de los hechos, disposiciones legales aplicables y pronunciamiento que haya de contener la parte dispositiva (artículo 175 ROF). Se hará constar la inscripción del bien en el Inventario y, en su caso, los datos de inscripción en el Registro de la Propiedad.
- ▶ Propuesta de la Alcaldía concretando la alteración jurídica del bien. La propuesta debe indicar con claridad la descripción del bien, su calificación jurídica actual y la calificación jurídica a la que se destina.
- ▶ Remisión del anuncio, conteniendo la propuesta, al Boletín Oficial de la Provincia (una vez obtenido el número de anuncio se remitirá electrónicamente) y exposición en el Tablón de Anuncios de la entidad. El plazo de información pública es de un mes (artículo 8.2 RB).
- ▶ Simultáneamente por la Secretaría se notificará a los interesados la apertura del plazo de alegaciones. Se considerarán interesados todos aquellos que tengan constituido algún tipo de derecho sobre el bien objeto del procedimiento.
- ▶ Las alegaciones se recogerán en el Registro General o ventanilla única (si se tiene establecida), bien presentadas directamente por los interesados o bien en cualquiera de las formas previstas en el artículo 38.4 LPC.
- ▶ Finalizado el plazo la Secretaría emitirá una certificación acreditativa del resultado del trámite de información pública. Si no se presentan alegaciones se limitará a constatar esta circunstancia; si se presentan se hará constar la identidad de quien la suscribe y fecha de presentación de cada una de ellas.

### **Se presentan alegaciones:**

- ▶ Emisión de informe sobre su contenido. Si el fundamento de las alegaciones se basa en apreciaciones jurídicas, corresponde emitir el informe a la Secretaría General. Si se basa en razones técnicas o de inoportunidad de la medida, se emitirá informe por los Servicios Técnicos. Los informes deberán pronunciarse sobre la procedencia o no de estimar las alegaciones.
- ▶ Propuesta de la Alcaldía, previa valoración de las alegaciones e informes emitidos, para elevar al Pleno el pronunciamiento definitivo sobre la alteración de la calificación jurídica.

### **No se presentan alegaciones:**

- ▶ La propuesta de Alcaldía que fue sometida a información pública se eleva al Pleno para adoptar el acuerdo definitivo, previo el trámite siguiente cuando proceda.



## DESCRIPCIÓN

### Dictamen de Comisión Informativa:

- ▶ Remisión de la propuesta a la Comisión Informativa que corresponda (únicamente en los municipios de más de 5.000 habitantes y en los de menos que así lo disponga su Reglamento Orgánico o lo acuerde el Pleno -artículo 20.1.c LBRL-).
- ▶ Dictamen de la Comisión Informativa, en su caso (carácter no vinculante -artículo 126.1 ROF).

### Resolución del Pleno:

- ▶ Aprobación de la propuesta de Alcaldía. Los distintos supuestos son los siguientes:
  - Alteración de la calificación jurídica de los bienes de dominio público (incluidos los comunales). Competencia indelegable (artículo 22.2.l y 22.4 LBRL). Requiere la mayoría absoluta del número legal de miembros de la Corporación (artículo 47.3.k LBRL).
  - Alteración de la calificación jurídica de los bienes patrimoniales. Competencia plenaria en virtud del artículo 50.13 ROF). Posibilidad de delegación en la Comisión de Gobierno. El acuerdo se adopta con la mayoría simple del Pleno.
  - Alteración de la calificación jurídica de los bienes comunales: Remisión del expediente, aprobado por la mayoría absoluta del número legal de miembros de la Corporación a la Consejería de Gobernación para la aprobación definitiva (artículo 6 LB) -actualmente la competencia la ostentan los Delegados del Gobierno de la Junta de Andalucía, artículo 4 del Decreto 425/2000, de 7 de noviembre).
- ▶ No aprobación de la propuesta de Alcaldía  
Terminación del procedimiento y archivo del expediente.

### Actuaciones posteriores

- Notificación a los interesados que hayan comparecido en el procedimiento del acuerdo definitivo que haya recaído. La notificación contendrá pie de recurso ofreciendo el recurso de reposición potestativo por plazo de un mes o directamente el recurso contencioso-administrativo en el plazo de dos meses ante la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia (artículo 10.1.a LJ).
- En el supuesto de no aprobarse la propuesta se procederá al archivo del expediente.
- De aprobarse la propuesta se produce la alteración de la calificación jurídica con las siguientes actuaciones: anotación en el Inventario de Bienes de la nueva calificación e inscripción, en su caso, en el Registro de la Propiedad (artículos 4,5 y 6 Reglamento Hipotecario). Acta formal de incorporación al patrimonio de los bienes de dominio público desafectados (artículo 8.3 RB). Archivo del expediente.

INTERVINIENTES	Internos	Externos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Alcaldía</li> <li>▶ Secretaría</li> <li>▶ Pleno</li> <li>▶ Comisión Informativa</li> <li>▶ Registro General (o ventanilla única si se tiene establecida).</li> <li>▶ Servicios técnicos municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Boletín Oficial de la Provincia</li> <li>▶ Ciudadanos</li> </ul>
<b>NORMAS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ LB: Ley 7/1999, 29 de septiembre, de Bienes de las Entidades Locales de Andalucía.</li> <li>▶ ROF: R.D. 2568/1986, de 28 de noviembre, Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales.</li> <li>▶ RB: R.D. 1372/1986, de 13 de junio, Reglamento de Bienes de las Entidades Locales (aplicable en tanto no se desarrolle reglamentaria la LB y en lo que no se oponga a la misma).</li> <li>▶ LPC: Ley 30/1992, de 26 de noviembre de 1992, Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y Procedimiento Administrativo Común.</li> <li>▶ LBRL: Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases del Régimen Local.</li> <li>▶ Decreto 425/2.000, de 7 de septiembre, de los órganos competentes de la Consejería de Gobernación en materia de tráfico jurídico de bienes de las entidades locales (BOJA nº 138, de 30 de noviembre).</li> <li>▶ R.D.L. 781/1986, de 18 de abril. Texto refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de régimen local.</li> <li>▶ LJ: Ley 29/1998, de 13 de julio, de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa.</li> <li>▶ Reglamento Hipotecario, aprobado por Decreto de 14 de febrero de 1947. Modificados los artículos 4, 5 y 6 por R.D. 1867/1998, de 4 de septiembre.</li> </ul>	
<b>VERIFICACIONES Y CONTROLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Acreditar la necesidad u oportunidad de la alteración y su conformidad con la legislación aplicable.</li> </ul>	
<b>RESPONSABLE</b>	A determinar en cada Corporación.	
<b>SOPORTES</b>	<i>Expediente de calificación jurídica. Inventario de bienes.</i>	
<b>AUTORIZADOS</b>	A determinar en cada Corporación.	
<b>DISTRIBUCIÓN DOCUMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La resolución de Alcaldía se remite a Servicios Técnicos. El expediente completo se eleva a la Comisión Informativa, si la hubiere, o al Pleno. El acuerdo definitivo se notifica a los servicios afectados por el expediente.</li> </ul>	
<b>ARCHIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El expediente de alteración queda archivado en la Secretaría General, para su posterior incorporación al archivo general del ayuntamiento.</li> </ul>	



# SÍNTESIS

**E**n este capítulo hemos analizado en un primer lugar por qué interesa organizar nuestro ayuntamiento por procesos, en qué consiste y qué ventajas tiene, resaltando la aplicabilidad que este tipo de estructuración tiene también en la Administración Local. Después se han establecido cuáles son los requerimientos de mejora y principios básicos a tener en cuenta en un proyecto de análisis y mejora de procesos. Al comenzar un proyecto de este tipo hay que tener muy claro cuáles son los procesos que se van a abordar, captar la información necesaria y modelizar –a diferentes niveles– los procesos en cuestión. Unos y otros modelos de representación –que hemos presentado– permiten diferentes niveles de análisis que se complementan para conseguir una visión más completa e integrada del proceso. Continuaremos con un diagnóstico del proceso actual, identificando los puntos débiles y analizando la conveniencia de redefinir el proceso desde cero (reingeniería) o quedarnos a nivel de reorganización. A partir de aquí estaremos en disposición de articular propuestas de mejora, que habrá que vender e implantar posteriormente.



## CAPÍTULO 6

### EJERCICIOS

#### PLANTEAMIENTO

Se trata de un ayuntamiento que cuenta con Secretario, Interventor y Tesorero. Realiza un volumen de adquisiciones por contratación directa considerable. El Concejal Delegado de Hacienda está preocupado con el proceso de adquisición de suministros habituales, que aunque fundamentalmente afecta al área de urbanismo, también afecta a servicios de otras áreas.

En línea con lo anterior, le ha pedido a usted que analice este proceso ante el elevado nº de reclamaciones de proveedores, mostrando su malestar con el funcionamiento de los pagos del ayuntamiento. Se pide que se analice el proceso de adquisición de suministros habituales, que es el siguiente:

- ▶ El Jefe del Servicio realiza una propuesta verbal de compra al Alcalde o al Concejal Delegado del Área correspondiente (Órganos de Gobierno).
- ▶ El Alcalde o el Concejal Delegado, si lo considera pertinente, lo comunica al Interventor para su informe.
- ▶ El Interventor comprueba si existe consignación presupuestaria.
- ▶ Prepara y mecanografía informe sobre consignación presupuestaria, que entrega mediante el Conserje, al Concejal Delegado del Área, que comunica decisión al Jefe del Servicio.
- ▶ El Jefe de Servicio, si lo considera procedente, pide telefónicamente ofertas para confrontar precios. En algunos casos, si el suministrador es habitual, no lo hace.
- ▶ El Jefe de Servicio realiza la adquisición mediante contratación directa al proveedor habitual, o en su caso al más económico, normalmente telefónicamente.











Hoy he estado paseando a primera hora por las calles de Urbania. Quería respirar el aire fresco que en esta bendita tierra tenemos. Casi todos los días pasamos muchas horas encerrados en cuatro paredes. Por eso cuando puedo, aunque sea muy temprano, me gusta darme una vuelta por las calles y despejarme un poco.

Después de esas vueltas matutinas suelo desayunar en el Café de Luis. Ahí puedo charlar con la gente del municipio de cualquier tema. Allí no soy Alcalde. Soy un miembro más de la ciudadanía de Urbania.

Uno de mis tertulianos favoritos es Francisco García Fuentes. Se jubiló el año pasado, después de más de cuarenta años trabajando. Tiene una experiencia bárbara en temas de recursos humanos y es un placer escucharlo hablar.

En una de las conversaciones que he tenido con él, le hablé del proyecto en el que el ayuntamiento se estaba abarcando. Me ofreció de inmediato su colaboración, la cual, lógicamente, acepté de inmediato.

El pasado lunes me preguntó en qué fase estábamos. Le dije que dentro de la fase de implementación y que creía que ahora era el momento de ayudarme puesto que sabía que era un experto conocedor tanto de los grupos de mejoras como de las herramientas de calidad.

Francisco rápidamente aceptó mi solicitud de ayuda y quedamos en vernos a la semana siguiente en mi despacho del ayuntamiento.

**C**omo bien sabes, Francisco, Urbania está implantando un sistema de mejora de la gestión pública local. Estamos ya en la fase de implementación y por ello quiero que me explique qué son y cómo funcionan los grupos de mejora, puesto que creo que es un mecanismo idóneo para que el personal de este ayuntamiento participe en la gestión de la calidad total.

→ Estoy totalmente de acuerdo contigo. Pero antes de entrar a analizar los Grupos de Mejora y otras herramientas, debe hablarse del marco conceptual.

Como ya le han comentado anteriormente, Alcalde (véase Módulo 2), la calidad es un concepto que debe aplicarse a cualquier organización, incluyendo a los ayuntamientos.

Con la Calidad Total se modifican substancialmente:

- ▶ Los valores y las prioridades que guían a la dirección de la administración.
- ▶ Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- ▶ Las técnicas y las metodologías aplicadas ampliamente por el capital humano.
- ▶ El clima, entendido como conjunto de las percepciones que tienen las personas sobre las relaciones, los mecanismos organizativos, la política de recursos humanos y ambiente.

En definitiva, porque con la Calidad, la organización se dirige hacia la satisfacción del beneficiario e, indirectamente, favorece la prevención de problemas y errores, la mayor satisfacción del cliente interno, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia,... y la mejor imagen del ayuntamiento y del municipio.

Para implantar la Calidad Total en el ayuntamiento es preciso profundizar en una serie de premisas:

- ▶ **Dar prioridad al beneficiario.**
- ▶ **Contemplar el ayuntamiento como una organización compleja en la cual todas sus partes componentes deben mejorar de manera continua.**
- ▶ **Concienciar a todos los recursos humanos de la importancia de la Calidad.**
- ▶ **Formarse continuamente.**
- ▶ **Solucionar los problemas de una forma más "científica".**

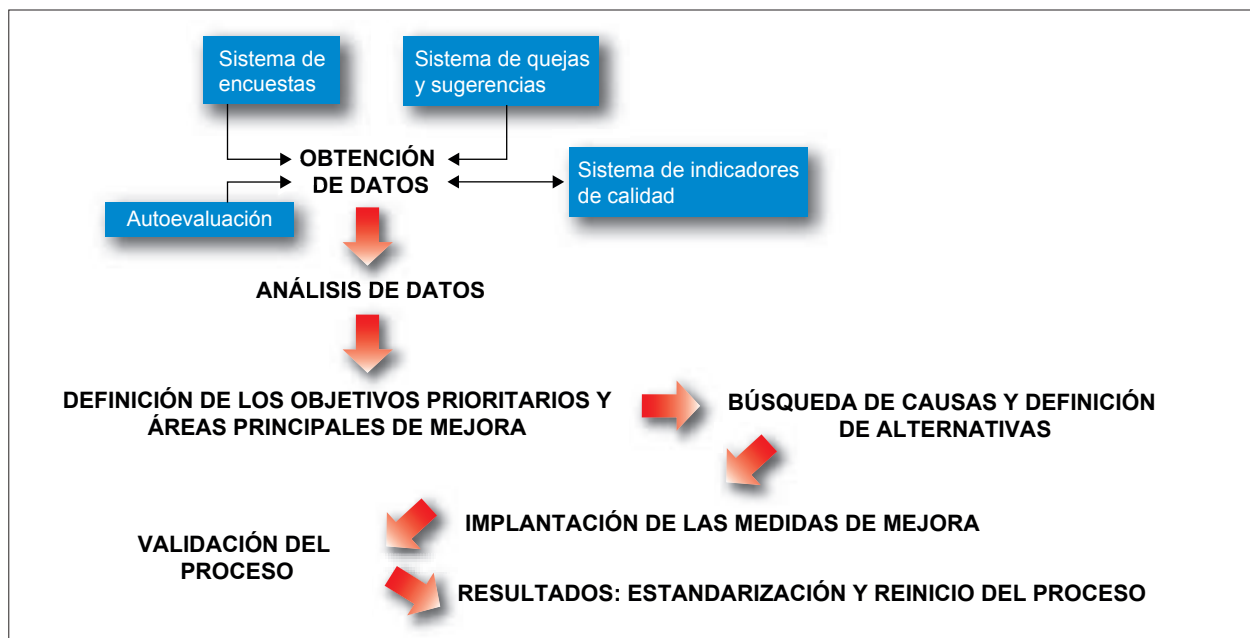
Para facilitar los procesos de implantación de la Calidad en las organizaciones, existen una serie de metodologías útiles, la primera de las cuales es la llamada "Grupos de Mejora".

## ▶▶ GRUPOS DE MEJORA

→ Pasemos a analizar los Grupos de Mejora. Lo primero que debes hacer es determinar las personas que van a formar parte de los equipos de mejora y, antes de que arranquen esos equipos, debes formarlos en la mejora de calidad. De esa forma te asegurarás equipos preparados y motivados, puesto que serán capaces de llegar a tomar decisiones encaminadas a mejorar.

Posteriormente, debes obtener datos sobre los servicios que llevas a cabo para poder proyectar adecuadamente un estudio de las distintas tareas y actividades que se desarrollan durante el servicio, hacer un análisis de datos y clarificar aquellas áreas susceptibles de cambios que redunden en una mejora sustancial para la organización.

Te he traído este gráfico para que veas los pasos a seguir una vez formados y preparados los equipos de trabajo:





**P**ero para llevar a cabo la gestión de la mejora continua, ¿existe una metodología, un proceso de actuación controlado, que sirva de base a todas aquellas acciones que se lleven a cabo para la implantación de la mejora?

→ Por supuesto que existe esa metodología, la cual se lleva a cabo dentro de los grupos de mejora.

**i** Grupos de mejora? ¿Qué es eso de los grupos de mejora?

→ Verás: los grupos de mejora son equipos de trabajo constituidos por pocas personas, pertenecientes a la organización, con competencias complementarias que trabajan conjuntamente para estudiar sistemáticamente acciones que mejoren el nivel de los servicios prestados a la ciudadanía eliminando o reduciendo las anomalías y aplicando las mismas.

**i** Por qué un grupo reducido de personas?

→ La razón no es otra que la de favorecer la operatividad del grupo en cuestión. Si es muy numeroso, a la hora de tomar decisiones, el grupo puede tener dificultad para poder progresar. No existe un número ideal, aunque quizás un grupo compuesto por cinco personas puede aproximarse a ese ideal.

**i** Y por qué tienen que tener competencias complementarias?

→ Se debe intentar que los participantes tengan competencias complementarias (es decir personas creativas junto con personas organizadas, por ejemplo) puesto que de esa forma el grupo se enriquecerá mejor al tener varios puntos de vista ante un problema único y general.

**i**Cuál es la razón de ser de los grupos de mejora?

→ La principal es que se consigue que las personas que conforman tu ayuntamiento se conviertan en el motor de la mejora continua con las consiguientes ventajas que esto implica:

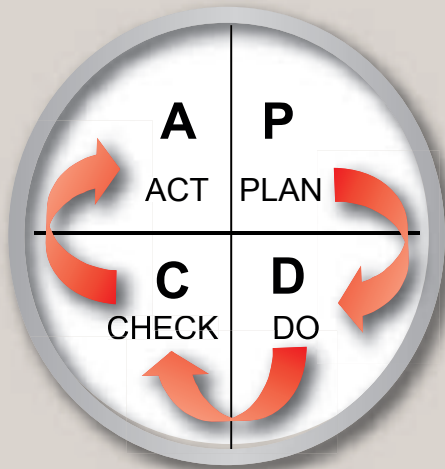
- ▶ Se consiguen mejoras en los procesos tanto internos como externos.
- ▶ La participación del personal conlleva una mayor implicación e identificación con la organización.
- ▶ Se fomenta la comunicación interna, con un mejor conocimiento de compañeros.
- ▶ Los participantes tienen un desarrollo personal y profesional.
- ▶ Y, además, se acepta mejor aquello en lo que uno ha participado, ya que refleja el sentimiento de "logro" que toda persona posee.

**i**Cuál es la metodología de trabajo que deben seguir?

→ La metodología a aplicar es el llamado ciclo PDCA.

**LOS GRUPOS DE MEJORA DEBEN TENER CLARA SU FINALIDAD: LA IMPLANTACIÓN DEL CONCEPTO DE "MEJORA PERMANENTE", QUE PERMITIRÁ LA CONSECUCCIÓN DE MEJORAS SOBRE LA BASE DE LA APORTACIÓN HUMANA QUE EL TRABAJO EN EQUIPO REPRESENTA.**

Para que comprendas esta metodología observa el siguiente gráfico:

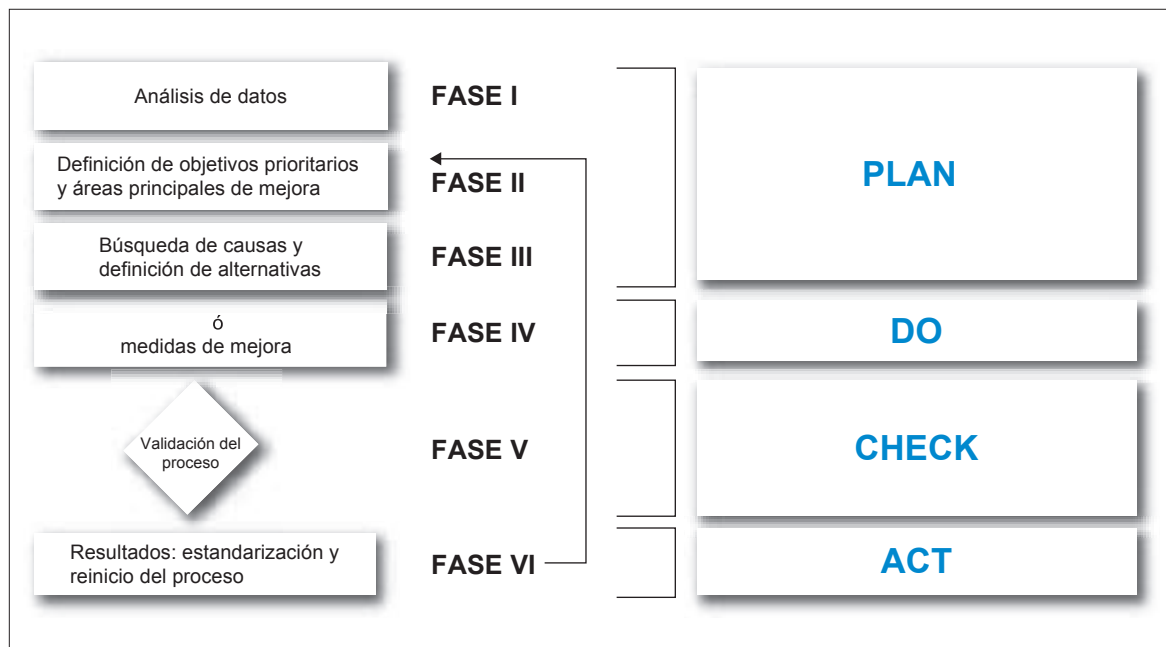


- **PLAN (PLANIFICAR):** proyectar adecuadamente las acciones, antes de empezar.
- **DO (HACER):** llevar a cabo las acciones definidas.
- **CHECK (VERIFICAR):** comprobar los resultados, identificando posibles desviaciones con respecto a las acciones planificadas.
- **ACT (ACTUAR):** Estandarizar y normalizar la medida adoptada en el caso de que los resultados hayan sido positivos; en el caso contrario, aplicar las correcciones necesarias, reiniciando el ciclo.

Como puedes apreciar PDCA son las siglas de Plan, Do, Check y Act. Este ciclo plantea que tu ayuntamiento debe en primer lugar planificar (P) qué va a realizar, después llevarlo a la práctica (D), comprobar o controlar (C) que los resultados previstos se están dando, (una forma de hacerlo es a través de pruebas pilotos) y, por último, una vez comprobada la eficiencia de la medida puesta en práctica, la estandariza y la normaliza (A).

Recuerda que antes hablamos de los pasos a seguir una vez formados y preparados los equipos de trabajo. Juntemos esos pasos con la metodología a aplicar en los grupos de mejora:

**ESTE CICLO DEBE REPETIRSE UNA Y OTRA VEZ (DONDE TERMINA UNO DEBE INICIARSE EL SIGUIENTE). CADA VUELTA ACERCA LA ORGANIZACIÓN A LA EXCELENCIA BUSCADA.**





Antes de entrar a analizar las distintas fases recuerda que lo primero es realizar el nombramiento del personal involucrado en el proceso, estableciendo las directrices a seguir en el proyecto de mejora.

Debéis determinar igualmente al coordinador o responsable del mismo, basándose para ello en criterios tales como sus conocimientos sobre el tema, capacidad de análisis y de resolución de problemas, experiencias anteriores, etc.

Se convocará la primera reunión de trabajo, con el objeto de tratar los siguientes temas:

- ▶ Cuál es el objetivo de la constitución del grupo de mejora.
- ▶ Fijar las reglas de trabajo.
- ▶ Establecer la periodicidad de las reuniones.



*Existe una periodicidad estándar para estas reuniones y que deba ser aplicada?*

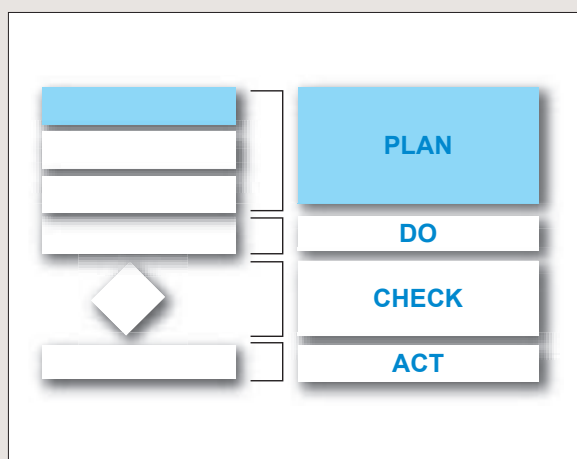
- No existe una regla fija, pero se suele aconsejar que se celebren reuniones quincenales con una duración máxima de dos horas para que sean operativas.

No olvides que quizás lo más importante en esta fase pretérita es dotar al grupo de mejora de los conocimientos necesarios acerca de las herramientas y metodologías básicas para afrontar un proyecto de mejora, así como capacitarles para la toma de decisiones, dotándoles de autonomía y responsabilidad suficiente para la resolución de problemas.

Ahora sí entramos a analizar las fases antes enunciadas:



## FASE I: ANÁLISIS DE DATOS



El fin de esta fase es, mediante los datos disponibles, proceder a la definición de la anomalía.

Recuerda que los datos pueden provenir de los sistemas de encuestación que se hayan creado (a la ciudadanía, al tejido empresarial, a las asociaciones, ...), de las quejas y reclamaciones recibidas por la prestación de los servicios o por indicadores establecidos para calibrar los servicios que se dan. Los datos de éstos los obtendremos, o bien de las auditorías que se realicen, o bien por el sistema de autoevaluación. Es fundamental que nos basemos en hechos y no en opiniones.



*Cómo podemos asegurarnos que la recogida de datos ha sido efectiva?*

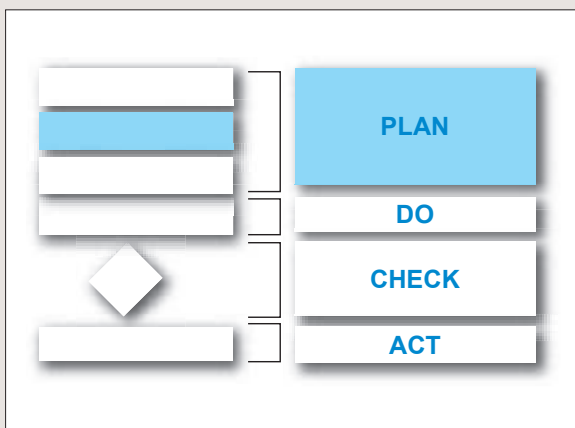
- Para ello tendréis que tener en cuenta los siguientes aspectos:
- ▶ Los indicadores a utilizar deben estar lo suficientemente clarificados, ser medibles y simples a la hora de su obtención.



- ▶ Estructurar el sistema de recogida de datos, definiendo el tiempo de recogida (el cual dependerá del objeto de estudio) y la frecuencia en la recogida de datos.
- ▶ Fijar de antemano el número de datos necesarios teniendo en cuenta que la muestra deberá ser significativa y representativa, situación que no implica necesariamente la recogida de un número elevado de datos.
- ▶ Definir de forma inequívoca el área/objeto de mejora, para evitar la recogida de datos inútiles, con la consiguiente pérdida de tiempo y recursos, o de datos erróneos, lo que podría distorsionar todo el proceso.



## FASE II: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PRIORITARIOS Y ÁREAS PRINCIPALES DE MEJORA



El objetivo de esta fase es definir los objetivos prioritarios a alcanzar por el equipo de trabajo.

Es importante definir unos objetivos que no sean imposibles de lograr, pues podría tener un efecto desmotivador en el grupo, así como tampoco fáciles de conseguir, para evitar toda posible relajación.

Los objetivos deben ser cuantificados para poder conocer el grado de éxito alcanzado con la aplicación de las medidas adoptadas.

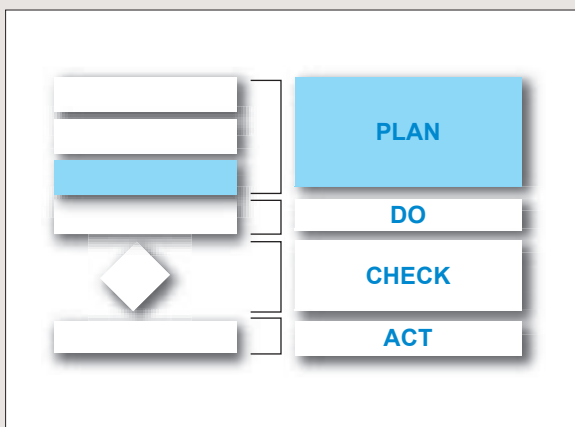


*pero ¿cómo se cuantifican los objetivos?*

- La forma de cuantificar dependerá fundamentalmente de los aspectos a tratar. Por ejemplo si nuestro objetivo es disminuir el número de quejas recibidas deberemos cuantificar, bien numérica o porcentualmente, ese objetivo que nos proponemos (reduciremos en un 30% las quejas recibidas).



## FASE III: BÚSQUEDA DE CAUSAS Y DEFINICIÓN DE ALTERNATIVAS



El objetivo es identificar, en un primer momento, las causas principales del problema.

Posteriormente, se deberán priorizar para escoger aquellas más relevantes con el objetivo de iniciar la implantación de medidas correctoras y de mejora.

No es aconsejable que en un primer momento se intente dar solución a todas y cada una de las causas identificadas; si existe alguna o algunas causas que destaquen del resto, deberá



iniciarse el proyecto de mejora atendiendo a éstas. En etapas posteriores se buscarán alternativas para resolver el resto de incidencias.

Cada miembro del grupo deberá buscar, idear las posibles soluciones de mejora y plantearlas en las reuniones periódicas del grupo de trabajo, al objeto que la resolución final que se lleve a cabo sea consensuada y todos los miembros la asuman como propia.

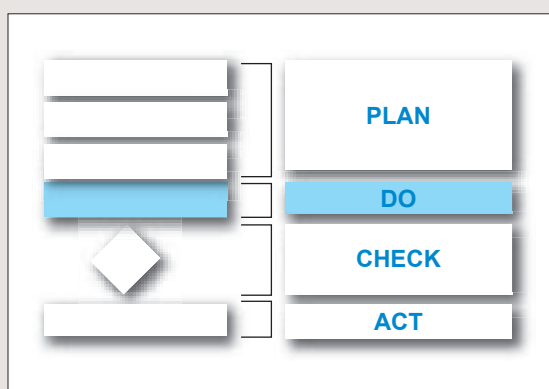


#### FASE IV: IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE MEJORA

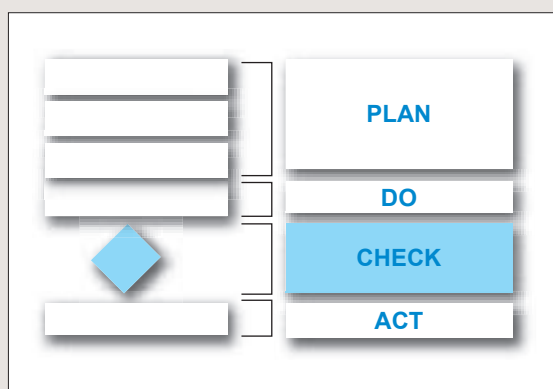
El objetivo es identificar las medidas a tomar para lograr la reducción y/o eliminación de las causas del problema y proceder al análisis coste/beneficio que la aplicación de cada una de ella conlleva.

Esta fase de implantación, se desarrollará de la siguiente manera:

- Sobre la base de las propuestas de los miembros del grupo, identificar las medidas de mejora.
- Llevar a cabo un análisis coste/beneficio de cada una de las acciones de mejora consideradas.
- Analizar la aplicabilidad de las acciones de mejora, teniendo en cuenta recursos disponibles, plazo de aplicación, posibles interferencias en la prestación del servicio, etc.
- Hacer una propuesta formal.
- Con la aprobación de la Dirección, iniciar la implantación de las medidas adoptadas, definiendo con precisión qué hay que hacer, cuándo y quién es el responsable de la implementación del plan de mejora.



#### FASE V: VALIDACIÓN DEL PROCESO



El objetivo de esta fase es proceder a chequear el proceso de implementación de las medidas de mejora. Para ello se procederá del siguiente modo:

Llevar a cabo la recogida de datos después de la implantación y proceder a compararlos con los objetivos establecidos al principio.

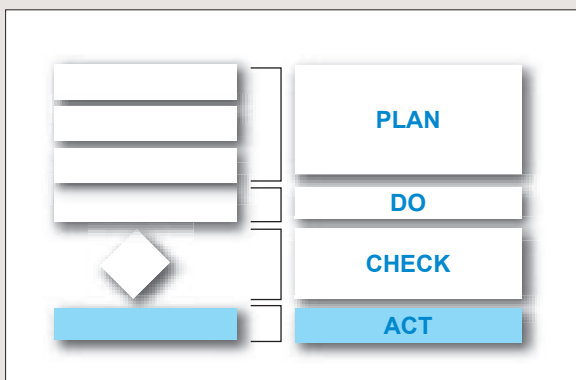
Si los resultados son positivos, se comunicará a todas aquellas personas que hayan intervenido en el proceso, así como a los responsables del ayuntamiento. El motivo de esta comunicación es lograr que se reconozca el esfuerzo, la dedicación, para que los resultados tengan un efecto motivador en el equipo.

ca el esfuerzo, la dedicación, para que los resultados tengan un efecto motivador en el equipo.

**?** *Qué ocurre si resulta que los resultados son negativos?*

→ Si los resultados no han sido positivos, habrá que revisar las acciones de mejora llevadas a cabo por si hubiera algún error en la implementación. En caso de ser correcta, se revisarán las causas prioritarias por si hubiera habido un error de apreciación o hubieran surgido nuevas incidencias que distorsionaran el proceso.

→ **FASE VI: ESTANDARIZACIÓN Y REINICIO DEL PROCESO**

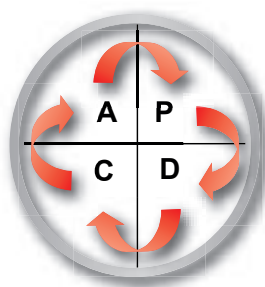


El objetivo de esta fase es definir los nuevos procedimientos de trabajo y de prestación del servicio, fijando los nuevos estándares de calidad.

Conocido el alcance de la mejora obtenida, se estandarizarán los parámetros de la misma, definiendo, perfectamente, cuáles son los nuevos métodos y procedimientos de trabajo, las condiciones, las herramientas, el tiempo a emplear en cada tarea, etc.

Al inicio de la implementación de los nuevos procedimientos de trabajo, es aconsejable la realización de controles y seguimiento periódico para verificar el correcto funcionamiento de los mismos y el cumplimiento de los nuevos estándares de calidad.

Llegados a este punto, el grupo estará en condiciones de reiniciar un nuevo proceso de mejora, en unidades o áreas de servicio distintas, o afrontando causas identificadas en fases posteriores, pero que no se consideraron prioritarias.



**EL GRUPO DE MEJORA ES UNA RUEDA QUE NO SE DETIENE.**

**▶▶ HERRAMIENTAS DE MEJORA:**

**I** *a metodología de trabajo me ha quedado clara, pero me gustaría que me indicaras herramientas o métodos que nos permitan poder llevarla a cabo, de tal forma que los grupos de mejora puedan tanto hacer más operativas las reuniones como expresar mejor, o de una manera más ordenada, las ideas que vayan surgiendo.*

→ Te voy a presentar cinco herramientas que pueden ser utilizadas en las distintas fases que antes hemos descrito.



La primera herramienta que te presenta es el “Brainstorming”. Esta herramienta puede ser utilizada a lo largo de todo el proceso y se caracteriza por:

- ▶ **Permitir que se expresen la mayor cantidad de ideas posibles.**
- ▶ **Se anotan todas las ideas expresadas, no perdiéndose u olvidándose ninguna de las ideas expuestas.**
- ▶ **Dejar expresar incluso las ideas “raras”, puesto que la filosofía que rige en ellas es no criticarse a sí mismo ni a los demás.**
- ▶ **“Roba”, aprovecha y amplía las ideas de los demás, consiguiendo que el grupo crezca como tal.**

Observa esta ficha para que te quede claro esta herramienta.

→	<b>HERRAMIENTA DE MEJORA: BRAINSTORMING</b>
<b>CONCEPTO</b>	Reunión de un grupo de personas que generan ideas sobre un problema determinado
<b>METODOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>1. Presentación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Exposición por el animador del tema y aclaración de dudas.</li> <li>▶ Se escribe el tema en la pizarra o mural.</li> </ul> </li> <li><b>2. Generación de ideas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reflexión individual y anotación en papel.</li> <li>▶ Por turno, exposición de una propuesta.</li> <li>▶ El animador anota ideas.</li> <li>▶ Sin ideas nuevas: “paso”</li> <li>▶ No se critican ni enjuician las ideas.</li> </ul> </li> <li><b>3. Reagrupación de ideas</b></li> <li><b>4. Validación (votación ponderada o comparación de pares de ideas).</b></li> </ul>
<b>APLICACIONES</b>	<p>Aplicable en los procesos de mejora de calidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definición de problemas.</li> <li>▶ Diseño de hojas de datos.</li> <li>▶ Identificación de obstáculos.</li> <li>▶ Propuesta de soluciones.</li> </ul>

**EL BRAINSTORMING NO DEBE SER UTILIZADO COMO SUSTITUTO DE LOS DATOS.**

Recuerda que se debe trabajar con hechos y no con opiniones. Por lo tanto, una vez recibida la información de los sistemas de encuestación creados, de las quejas y reclamaciones recibidas por la prestación de los servicios o de los indicadores que hayáis establecido para calibrar los servicios que se dan, se debe estudiar en qué grado está afectando al sistema de calidad, en que número están apareciendo, en que áreas, etc.



## Cómo podemos proceder a la recogida de esa información?

→ Para ello puedes utilizar las “Hojas de Datos”, las cuales facilitan información detallada ya que el personal refleja el detalle de los problemas que surgen durante un periodo de tiempo determinado a medida que va realizando su trabajo en un impreso o soporte diseñado al efecto.

Al tratarse de una técnica en la que los datos se obtienen directamente del puesto de trabajo correspondiente permite:

- ▶ La reflexión de los interesados sobre los problemas que aparecen y/o sus causas.
- ▶ La adquisición del convencimiento de la importancia real de cada problema, en relación con el tiempo y la cadencia de aparición de cada uno de ellos.

Observa ahora esta ficha que analiza esta herramienta de calidad:

→ HERRAMIENTA DE MEJORA: HOJAS DE DATOS			
<b>CONCEPTO</b>	Formularios diseñados para la recolección y análisis posterior de un determinado tipo de datos.		
<b>TIPOLOGÍA</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>ABIERTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La persona encargada de rellenarlo describe “minuto a minuto” el contenido de los problemas, hora de aparición y el tiempo de resolución.</li> <li>▶ El analista cataloga los diferentes problemas descritos.</li> <li>▶ A utilizar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- En trabajos difícilmente catalogables con incidencias que merecen señalarse de forma individualizada.</li> <li>- Cuando las rúbricas no se hayan podido definir o sean muy numerosas.</li> </ul> </li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><b>CERRADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El empleado no tiene que escribir mucho.</li> <li>▶ El estudio de la hoja de análisis es fácil.</li> <li>▶ La hoja de análisis consta de rúbricas predeterminadas.</li> <li>▶ A utilizar cuando los problemas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Han sido bien analizados y descritos previamente.</li> <li>- Son catalogable en rúbricas bien definidas.</li> <li>- No pueden ser objeto de interpretaciones diferentes según el interesado.</li> </ul> </li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>ABIERTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La persona encargada de rellenarlo describe “minuto a minuto” el contenido de los problemas, hora de aparición y el tiempo de resolución.</li> <li>▶ El analista cataloga los diferentes problemas descritos.</li> <li>▶ A utilizar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- En trabajos difícilmente catalogables con incidencias que merecen señalarse de forma individualizada.</li> <li>- Cuando las rúbricas no se hayan podido definir o sean muy numerosas.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>CERRADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El empleado no tiene que escribir mucho.</li> <li>▶ El estudio de la hoja de análisis es fácil.</li> <li>▶ La hoja de análisis consta de rúbricas predeterminadas.</li> <li>▶ A utilizar cuando los problemas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Han sido bien analizados y descritos previamente.</li> <li>- Son catalogable en rúbricas bien definidas.</li> <li>- No pueden ser objeto de interpretaciones diferentes según el interesado.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>ABIERTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La persona encargada de rellenarlo describe “minuto a minuto” el contenido de los problemas, hora de aparición y el tiempo de resolución.</li> <li>▶ El analista cataloga los diferentes problemas descritos.</li> <li>▶ A utilizar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- En trabajos difícilmente catalogables con incidencias que merecen señalarse de forma individualizada.</li> <li>- Cuando las rúbricas no se hayan podido definir o sean muy numerosas.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>CERRADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El empleado no tiene que escribir mucho.</li> <li>▶ El estudio de la hoja de análisis es fácil.</li> <li>▶ La hoja de análisis consta de rúbricas predeterminadas.</li> <li>▶ A utilizar cuando los problemas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Han sido bien analizados y descritos previamente.</li> <li>- Son catalogable en rúbricas bien definidas.</li> <li>- No pueden ser objeto de interpretaciones diferentes según el interesado.</li> </ul> </li> </ul>		
<b>METODOLOGÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los objetivos.</li> <li>2. Analizar a fondo el trabajo objeto de aplicación.</li> <li>3. Decidir la forma de la hoja de análisis:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- abierto</li> <li>- cerrado</li> </ul> </li> <li>4. Definir la duración de la operación.</li> <li>5. Diseñar las hojas de análisis.</li> <li>6. Presentar el autopunteo y controlar el desarrollo.</li> <li>7. Resumir los datos periódicamente.</li> <li>8. Estudiar y estimar los resultados.</li> </ol>		
<b>APLICACIONES</b>	<p>Recoger datos sobre actividades del proceso para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Llevar a cabo una mejor definición.</li> <li>▶ Poder confirmar y cuantificar indicios de problemas. Pasar de opiniones a hechos cuantificados.</li> </ul>		



**V**eo que existen dos tipos de hoja de datos. ¿Puedes enseñarme un ejemplo de cada una de ellas?

→ Aquí tienes un ejemplo de hoja de datos abierta:

NOMBRE Y APELLIDOS:		SECCIÓN:		DEPARTAMENTO:	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
FECHA:		PTO. TRABAJO:		CICLO:	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Hora:	ANOMALÍAS	Tiempo resolución	Observaciones		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		

En ella el empleado describe “minuto a minuto” el contenido de los problemas, hora de aparición y el tiempo de resolución.

El analista, posteriormente, catalogará los diferentes problemas descritos.

**i** *Cuándo debe ser utilizado este tipo de hojas de datos?*

→ Fundamentalmente en tres ocasiones:

- ▶ Cuando estemos ante trabajos difícilmente catalogables con incidencias que merecen señalarse de forma individualizada.
- ▶ Cuando las rúbricas no se hayan podido definir o sean muy numerosas.
- ▶ Cuando el empleado se estima incapaz de definir sus problemas y prefiere describirlos en detalle.

→ Observa ahora este ejemplo de hoja de datos cerrada:

<b>NOMBRE Y APELLIDOS:</b>	<b>SECCIÓN:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>FECHA:</b>	<b>PTO. TRABAJO</b>	<b>CICLO:</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ANOMALÍA	L	M	X	J	V	Total
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
H						
I						
<b>TOTAL</b>						

PROBLEMAS:

A..... B..... C..... D..... E..... F..... G..... H..... I.....

**h**oy estoy muy preguntón. Perdona si te rompo el ritmo de la explicación.

→ No te reocupes J. Preguntar nunca es malo. Lo malo es quedarse con dudas.

**n**o te preocupes, yo no voy a quedarme con dudas. ¿En qué ocasiones es recomendable utilizar este tipo de hoja de datos?

→ Debemos utilizarla cuando los problemas:

- ▶ Han sido bien analizados y descritos previamente.
- ▶ Es catalogable en rúbricas bien definidas.
- ▶ No pueden ser objeto de interpretaciones diferentes según el interesado.

**e**sta herramienta me ha quedado clara, pero me surge la duda sobre cómo elegir entre las distintas opciones que se obtengan tras aplicar un Brainstorming u otra herramienta, cuyo resultado sean varias opciones y tengamos que elegir una de ellas.



→ Para ese caso déjame que te enseñe la herramienta de la “Votación Múltiple”. Mira esta ficha:

→	<b>HERRAMIENTA DE MEJORA: VOTACIÓN MÚLTIPLE</b>
<b>CONCEPTO</b>	Elección de ideas, opciones o problemas de una lista inicial, efectuada por un grupo mediante un proceso de votación.
<b>METODOLOGÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Presentación:</b><ul style="list-style-type: none"><li>▶ Partir de una lista de ideas generadas a través de un Brainstorming.</li></ul></li><li><b>2. Asignación de puntos:</b><ul style="list-style-type: none"><li>▶ Reflexión individual y anotación en papel.</li><li>▶ Cada miembro asigna 10 puntos a una idea o los reparte en varias.</li></ul></li><li><b>3. Contabilización de los votos obtenidos para cada idea.</b></li><li><b>4. Reducción de la lista inicial a las cuatro o cinco ideas más votadas.</b></li></ol>
<b>APLICACIONES</b>	Aplicable en los procesos de mejora de calidad para: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Definición de problemas.</li><li>▶ Diseño de hojas de datos.</li><li>▶ Identificación de obstáculos.</li><li>▶ Propuesta de soluciones.</li></ul>



*e gustaría que me explicaras si existe alguna herramienta que pueda ser utilizada para detectar las causas que originan un problema.*

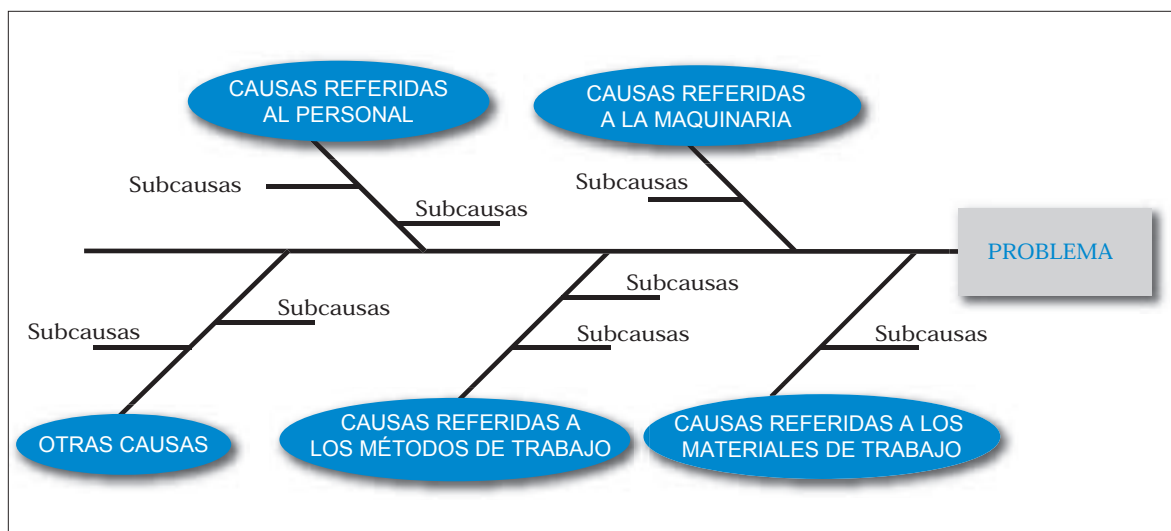
→ Sí, existe una herramienta que tiene ese fin: Los “Diagramas de causa-efecto”, también denominados “Diagramas de espina de pescado” o “Diagrama de Ishikawa”. Son herramientas que permiten representar las diversas causas asociadas a un problema y agruparlas en una serie de parámetros definidos con anterioridad.

Coge esta ficha. Te ayudará a conocer esta herramienta:



→	<b>HERRAMIENTA DE MEJORA: DIAGRAMA DE ISHIKAWA</b>
<b>CONCEPTO</b>	<p>Gráfico que representa las diversas causas asociadas a una situación y agruparlas empelando una serie de factores genéricos (también denominado diagrama de espina de pescado).</p> <p>El Diagrama de Ishikawa se construye a partir de 5 “ramas” que corresponden a los siguientes conceptos: personal, máquinas, métodos o procedimientos de trabajo, materiales y otras.</p>
<b>METODOLOGÍA</b> - Identificar las causas y subcausas que influyen en el problema - Fin último encontrar causas raíces. - Una misma causa puede anotarse en más de una de las ramas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el problema que se quiere estudiar.</li> <li>2. Buscar las causas que originan el problema (utilizar para ello la técnica del brainstorming).</li> <li>3. Conectar a través del grafico las causas identificadas con el problema a tratar.</li> <li>4. Buscar las subcausas que originan las causas identificadas previamente (utilizar para ello la técnica del brainstorming).</li> <li>5. Continuar añadiendo causas a las subcausas hasta encontrar la CAUSA RAÍZ (aquella que es posible controlar directamente y que su eliminación conlleva a la supresión total del problema o una reducción del mismo).</li> </ol>
<b>APLICACIONES</b>	<p>Aplicable en los procesos de mejora de calidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formular posibles causas del problema.</li> <li>▶ Identificar barreras o resistencia al cambio.</li> </ul>

Observa cómo sería una representación típica de esta herramienta:





Como puedes comprobar la forma del gráfico es el motivo por el cual se denomina “Diagrama de espina de pescado”.

Esta herramienta permite contemplar, en una sola panorámica, todas las causas que inciden en un problema, así como integrar pensamientos dispersos, al ser una herramienta eminentemente participativa que aprovecha las aportaciones de todos los intervinientes en ella. Por ejemplo, la insatisfacción en cuanto al proceso de cobro en un ayuntamiento por parte de empresas y asociaciones (contratos, subvenciones, ...).

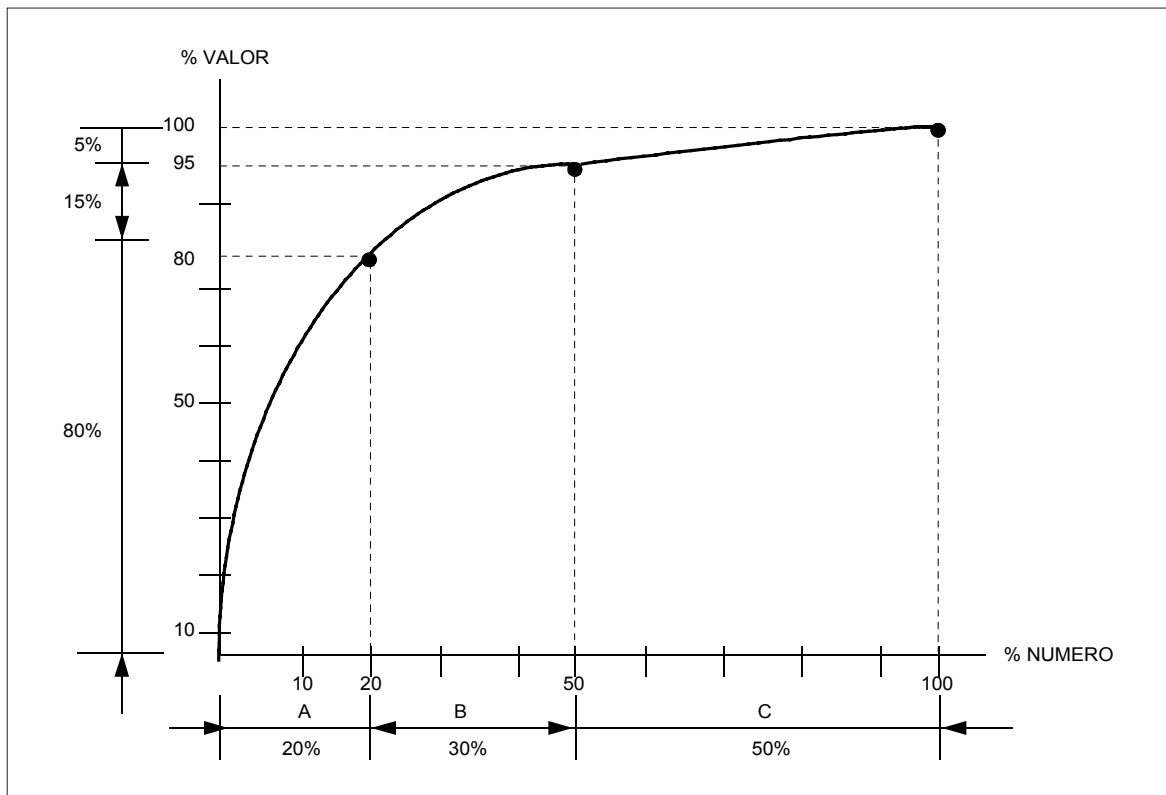
**S** *í, es cierto, a veces los ayuntamientos no cumplimos, ni comunicamos, los plazos de pago. Y esto lo sufren tanto las empresas como las asociaciones.*

→ La siguiente herramienta que te voy a explicar es el “Análisis de Pareto”. Esta herramienta permite priorizar elementos (por ejemplo, problemas).

Observa la ficha para que conozcas su funcionamiento:

→	<b>HERRAMIENTA DE MEJORA: ANÁLISIS DE PARETO</b>
<b>CONCEPTO</b>	Permite clasificar los problemas en función de su frecuencia de aparición o en función del coste que conlleva.
<b>METODOLOGÍA</b> - <b>Con frecuencia, se requiere una toma de datos, por carecer de información para el análisis. Por ello, es usual utilizar previamente la herramienta de la “hoja de datos”.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Asignar a cada elemento individual su correspondiente valor individual.</li><li>2. Ordenarlos en orden decreciente, comenzando por el de mayor valor para terminar por el del valor inferior.</li><li>3. Efectuar sucesivas sumas acumuladas, tanto en número como en valor, de modo que se establezcan las sumas de:<ul style="list-style-type: none"><li>▶ el primero,</li><li>▶ los dos primeros,</li><li>▶ los tres primeros,</li><li>▶ etc.</li></ul></li><li>4. Calcular para cada suma acumulada (número y valor) el porcentaje que supone respecto al total acumulado.</li><li>5. Representar gráficamente los valores porcentuales hallados.</li><li>6. Diferenciar 3 zonas: A, B y C, para cuya determinación existen distintas formas:<ol style="list-style-type: none"><li>1) A: 20% de los elementos. B: 30% de los elementos. C: 50% de los elementos.</li><li>2) A: Elementos que constituyen al menos el 80%. C: 50% de los elementos últimos. B: El resto (Zona comprendida entre A y C).</li></ol></li></ol>
<b>APLICACIONES</b>	Aplicable en los procesos de mejora de calidad para: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Priorizar problemas.</li><li>▶ Analizar las causas de los problemas.</li><li>▶ Comprobar el impacto de las soluciones sobre las causas.</li></ul>

Los resultados gráficos suelen ser, aproximadamente, como los indicados en la figura siguiente:



**I**a verdad que encuentro muy útil esta herramienta puesto que permite priorizar de tal forma que no se da tratamiento de Zona A a elementos de Zona B ó C. Permite definir exactamente las zonas, por porcentajes del número de elementos y valor total, basándose en nuestra capacidad de gestión. Y, en definitiva, permite concentrar los esfuerzos en un % bajo de problemas (zona A), minimizando el campo de acción y optimizando nuestro tiempo.

*Ciertamente estamos ante una herramienta muy útil.*

→ La última herramienta que te voy a enseñar hoy es la “Estratificación” y permite dividir los valores registrados en categorías de tal forma que puedas concentrar en un determinado punto las acciones correctoras a llevar a cabo.

Es muy útil en la fase de análisis de datos para detectar las áreas de mejoras o concentrar las acciones correctoras.

Observa su ficha:



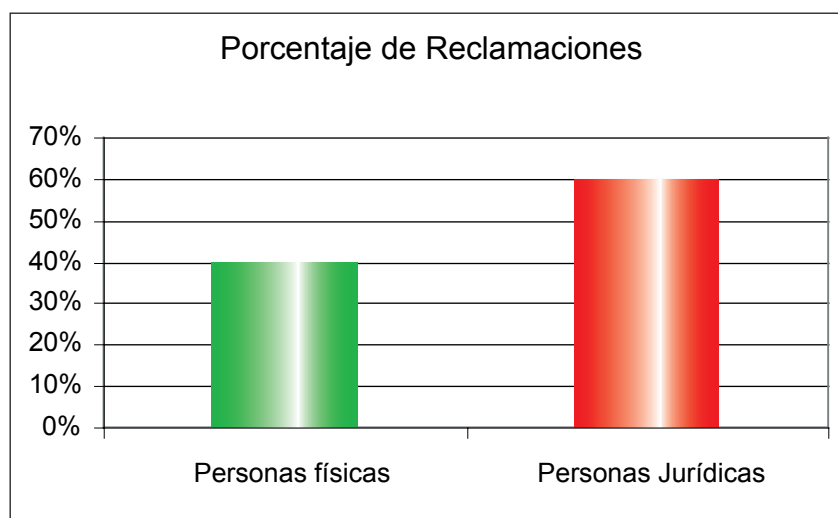
→	HERRAMIENTA DE MEJORA: ESTRATIFICACIÓN
<b>CONCEPTO</b>	Separar los datos en grupos o categorías para permitir concentrar la acción correctora.
<b>METODOLOGÍA</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recapitular los datos.</li><li>2. Dividirlos en grupos utilizando para ello la variable de estratificación.</li><li>3. Llevar a cabo la representación gráfica.</li></ol>
<b>APLICACIONES</b>	Aplicable en los procesos de mejora de calidad para: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Determinar el rendimiento de las unidades.</li><li>▶ Definir problemas (no establece las causas pero sí permite señalar las zonas donde se hace necesario una intervención).</li><li>▶ Comprobar efectos de mejora.</li></ul>

Déjame que te haga dos observaciones:

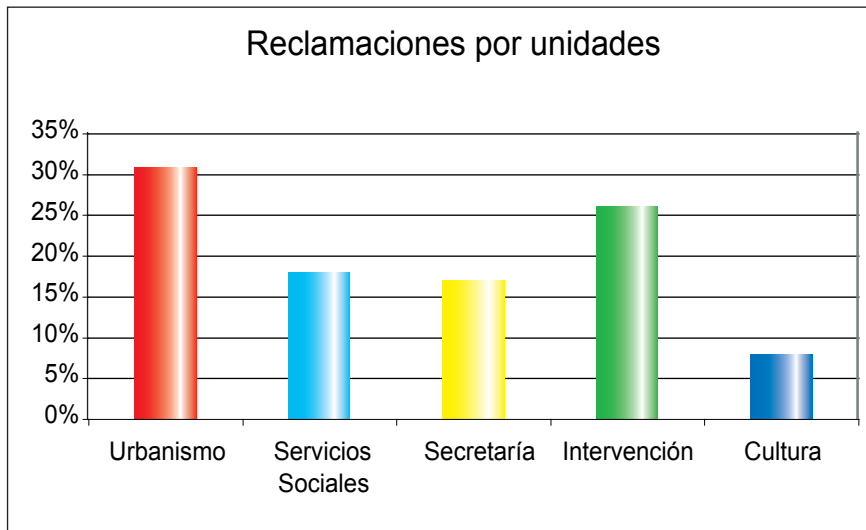
- ▶ Esta herramienta no indica las causas fundamentales del problema (recuerda que para ello puedes utilizar el “Diagrama de Ishikawa”), pero sí señala qué áreas necesitan investigación posterior.
- ▶ Es una herramienta a utilizar junto con el “Análisis de Pareto”.

**f** rancisco, ¿Puedes ponerme un ejemplo de esta herramienta?

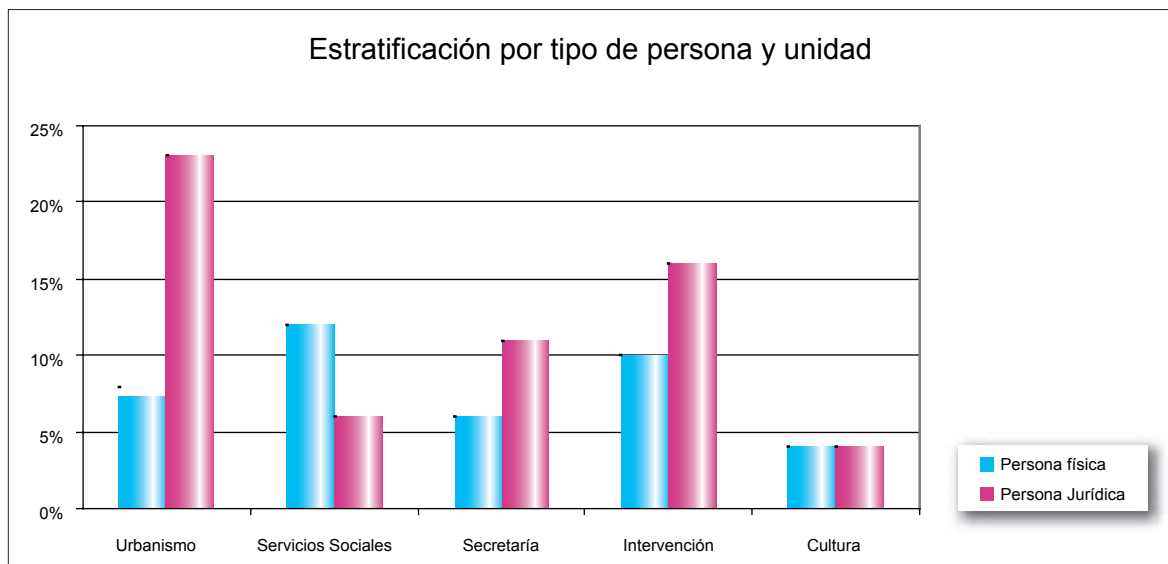
→ Por supuesto J. Imagina que durante un periodo de tiempo en tu ayuntamiento se han producido doscientas reclamaciones. Con estos datos es difícil tomar alguna medida. Por tanto, para analizar los datos de una forma más detallada, establecemos una primera variable de estratificación: “¿Quién ha interpuesto las reclamaciones: una persona física o una persona jurídica?”. Una vez establecida obtenemos el siguiente gráfico:



Pero podemos establecer una nueva variable de estratificación: “unidades donde inciden las reclamaciones”:



Por último podemos unir las dos estratificaciones para empezar a detectar las áreas de mejoras o concentrar las acciones correctoras en una unidad concreta:



¿Te ha quedado claro esta herramienta?

**P**ues la verdad es que tanto ésta como las demás me han quedado claras y las veo bastante útiles para poder poner en práctica en nuestro ayuntamiento la mejora continua. Te agradezco que me hayas explicado este tema de una forma tan práctica.

Por cierto ¿puedo llevarme las fichas?



Claro que sí J. Las redacté para que te las pudieras llevar. Si algún día tienes alguna duda sobre estas herramientas, podrás echar un vistazo a las fichas.

**b**ueno Francisco, voy a terminar unos asuntos antes de irme del ayuntamiento. La mañana ha sido muy bien aprovechada. ¿Te veré mañana en el café?...



## SÍNTESIS

**E**l camino hacia la Calidad Total demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

*Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la Calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia.*

*Por ello es necesario aplicar un conjunto de herramientas de mejora que siguen un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas.*

*Las herramientas de Calidad nos van a permitir conocer la importancia relativa de los problemas, ubicarlos en el proceso o unidad organizativa afectada, mostrar el impacto de los cambios que acometamos y determinar dónde se están produciendo desviaciones, de tal forma que podamos acometer las acciones correctoras que sean oportunas.*

*Estas herramientas deben utilizarse fundamentalmente en el ámbito de los grupos de trabajo, puesto que en ellos se hace presente la idea de la mejora permanente y esa idea es la que se encuentra presente en todas las herramientas que han sido presentadas.*



## CAPÍTULO 7

### Planteamiento:

Usted pertenece a un ayuntamiento, el cual quiere encontrar las causas que expliquen por qué no se efectúa la gestión de cobro de forma eficaz.

Configuran un grupo de mejora para dar soluciones a éste y otros problemas que tiene el ayuntamiento.

Para solucionar el problema anteriormente descrito realizan, en primer lugar, un Brainstorming con el objetivo de generar el mayor número de causas que pueden provocar el problema que están tratando.

El resultado que obtienen es el siguiente:

1. Las empresas tardan demasiado tiempo para cobrar las subvenciones.
2. Las empresas abonan las facturas tarde.
3. Poco personal para el número elevado de empresas existentes.
4. No se consigna la forma de pago con las empresas.
5. Equipos informáticos anticuados.
6. Las empresas no pueden planificar los pagos.
7. Falta fiabilidad en los datos que se obtiene.
8. No están actualizados los datos.
9. Las subvenciones, que tienen que llegar de otras administraciones al ayuntamiento, se retrasan habitualmente.
10. Poca infraestructura para atender punta de cobros.
11. Personal poco formado para resolver los problemas que les presenten las empresas.
12. No existen datos históricos.
13. El periodo para efectuar el pago dura pocos días.
14. No existe conexión en red con las demás administraciones.
15. Listados no adaptados a las necesidades.

Una vez obtenidos estos datos deben utilizar la herramienta “Diagrama de Ishikawa”, la cual les permitirá representar las diversas causas asociadas a un problema y agruparlas en una serie de parámetros definidos con anterioridad.







## ▶▶ LA NORMATIVA ISO 9000:2000.

**I** *levo mucho tiempo escuchando hablar del aseguramiento de la calidad, ¿pero en qué consiste este concepto?*

*Esta pregunta llevaba tiempo rondando en mi cabeza, por lo cual, aprovechando un viaje a Madrid, acudí a ver a Pedro Romero, experto auditor de sistema de calidad con la confianza de poder iluminarme en este punto.*

*Una vez que resolví los problemas que me habían hecho ir a Madrid, decidí ir a ver a Pedro. Le había llamado una semana antes y se mostró muy interesado en el proyecto que estábamos desarrollando en Urbania. Me dijo que no dejará de ir puesto que se sentiría muy orgulloso de colaborar en un proyecto tan atrayente.*

*Una vez llegado a su oficina me resolvió mi duda: ¿En qué consiste un sistema de aseguramiento de la calidad?*

→ Mira Alcalde J, el aseguramiento de la calidad se define como aquella actividad que ha sido sistematizada y documentada con el objetivo de asegurar procesos y/o servicios de una forma controlada y de acuerdo con las especificaciones, normas y procedimientos aplicables. Todo este proceso sigue una sistemática previamente establecida y que está normalizada.

**I** *a palabra norma la utilizamos con bastante frecuencia en la gestión pública, pero en el ámbito de la calidad ¿qué es una norma?*

→ Una norma es el registro que redactaría la corporación, en el cual se describen todos los aspectos a respetar en los distintos procesos que el ayuntamiento tenga definidos.

**I** *a siguiente pregunta que me viene a la mente es ¿cómo llevar a cabo el proceso que me acabas de comentar?*

→ Una forma de llevarlo a cabo es a través de la normativa UNE-EN ISO 9000:2000, la cual es un sistema de aseguramiento de la calidad.

La normativa UNE-EN ISO 9000:2000 es un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad, emitidas y publicadas por primera vez en 1987, por la International Organization for Standardisation (IOS) a través de sus comités regionales. Cada cinco años se revisa la normativa, efectuándose la última revisión en el año 2000.

Esta normativa propone diversos modelos para la gestión y el aseguramiento de la calidad, cuya aplicación dependerá de la actividad que desarrolle la organización. En la actualidad la familia de Normas UNE-EN ISO 9000:2000 está constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas). Las tres normas básicas son:

<b>UNE-EN ISO 9000:2000</b>
<b>UNE-EN ISO 9001:2000</b> (Ha integrado las normas UNE-EN ISO 9001:1994, UNE-EN ISO 9002:1994 y UNE-EN ISO 9003:1994).
<b>UNE-EN ISO 9004:2000</b>

Observa Alcalde J. el siguiente gráfico donde se explica más detalladamente cada una de ellas:

<b>NORMAS BÁSICAS DE LA FAMILIA UNE-EN ISO 9000:2000</b>	<b>PROPÓSITO</b>
<b>ISO 9000:</b> Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.  <i>Es la guía para aplicar el resto de normas de la familia.</i>
<b>ISO 9001:</b> Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.	Ésta es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.  <i>Contempla todos los aspectos que van desde el diseño del producto y/o servicio hasta su puesta a disposición de la ciudadanía en tu caso.</i>
<b>ISO 9004:</b> Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.	Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia.  <i>Describe la forma de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. Proporciona recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.</i>

Estas son las tres normas básicas. Pero quiero explicarte una más. La protección del medio ambiente está ocupando un lugar preponderante en la gestión de las organizaciones y el delito ecológico cada vez es castigado con más dureza. Para la gestión de la calidad en esta materia existe la norma ISO 19011, la cual proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir los objetivos de la calidad definidos en materia medioambiental. Conviene que sepas que esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.



*e has comentado que en el año 2000 se ha producido la última revisión de las normas ISO. ¿Qué modificaciones en las normas ha provocado dicha revisión?*

→ La revisión de las normas UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 9004:2000 se ha basado en ocho principios de gestión de la calidad:



<b>PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	Organización enfocada al “cliente-beneficiario”
	Liderazgo
	Participación del personal
	Enfoque basado en procesos
	Enfoque de sistema para la gestión
	Mejora continua
	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Estos principios que acabo de indicar, deben utilizarse como el marco de referencia para guiar a tu ayuntamiento hacia la consecución de la mejora del desempeño.

Los ocho principios están definidos en la Norma UNE-EN ISO 9000:2000. Recuerda que esta norma es la guía para aplicar el resto de normas de la familia. Ahora vamos a definir cada uno de los principios para que quede claro qué debes lograr para conseguir la certificación de calidad:

### → ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE

La razón de los ayuntamientos es su ciudadanía y, por lo tanto, es necesario que comprenda sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y se esfuerce en exceder sus expectativas.

Para llevar a cabo este objetivo tienes que realizar las siguientes actividades:

- ▶ Estudiar y comprender las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- ▶ Asegurarse que los objetivos y metas del ayuntamiento están ligados a las necesidades y expectativas del cliente.
- ▶ Comunicar las necesidades y expectativas de la ciudadanía a toda la organización. Todo el personal debe tener una misma visión.
- ▶ Medir la satisfacción de la ciudadanía a través de, por ejemplo, encuestas de satisfacción y actuar sobre los resultados.

### → LIDERAZGO

El papel de los líderes es fundamental pues deben establecer la unidad de propósito y la orientación de la organización.

**P**ero ¿en qué consiste ese ambiente? ¿Qué elementos deben darse? Y ¿cómo sabremos que hemos logrado ese ambiente?

→ Lo sabréis cuando se den estos condicionantes:

- ▶ Se consideren las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo personal, proveedores y ciudadanía.
- ▶ Se haya establecido una clara visión del futuro en el ayuntamiento.
- ▶ Establezcáis objetivos y metas desafiantes.
- ▶ Existan y se mantengan valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles del ayuntamiento.
- ▶ El ambiente debe propiciar al personal confianza y eliminar temores. Para ello el personal debe tener los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- ▶ Inspirar, animar y, en especial, reconocer las contribuciones del personal.

**LOS LÍDERES DEBEN CREAR Y MANTENER UN AMBIENTE EN EL CUAL EL PERSONAL PUEDA LLEGAR A INVOLUCRARSE TOTALMENTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

→ **PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**

Debes lograr la identificación, a todos los niveles, del personal con el ayuntamiento.



*Qué reglas se pueden establecer para lograr dicha implicación?*

→ Las siguientes:

- ▶ Reconocer la importancia de su contribución y su papel en la organización.
- ▶ Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales y no en función de otros aspectos personales.
- ▶ Aumentar las competencias, conocimiento y experiencia del personal.
- ▶ Compartir conocimientos y experiencia.
- ▶ Discutir abiertamente los problemas y cuestiones.

**LA TOTAL IMPLICACIÓN DEL PERSONAL POSIBILITA QUE SUS HABILIDADES PUEDAN SER USADAS PARA EL BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN.**

→ **ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

Para llevar a cabo este principio debes:

- ▶ Definir de forma sistemática las actividades necesarias para lograr los objetivos definidos.
- ▶ Establecer responsabilidades y obligaciones claras para la gestión de las actividades claves.
- ▶ Centrarse en aquellos factores que pueden mejorar las actividades clave de la organización (por ejemplo, recursos, métodos y materiales).
- ▶ Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades claves en la ciudadanía, proveedores y otras partes interesadas.

**UN RESULTADO DESEADO SE ALCANZA MÁS EFICIENTEMENTE CUANDO LAS ACTIVIDADES Y LOS RECURSOS RELACIONADOS SE GESTIONAN COMO UN PROCESO.**

→ **ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN**

Si quiere que el ayuntamiento sea eficaz y eficiente, logrando los objetivos que se definan, debes identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema. Para llevar a cabo este principio debes haber plasmado el principio anterior.

Si llevas a la práctica este principio:



- ▶ Entenderás las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- ▶ Te proporcionará una mejor interpretación de los papeles y de las responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos, pudiendo reducir, de este modo, barreras interfuncionales.
- ▶ Entenderás las capacidades organizativas y podrás establecer las limitaciones de los recursos antes de actuar.



### MEJORA CONTINUA

Este principio debe ser el objetivo permanente de cualquier organización independientemente del sistema de calidad que tenga o quiera establecer.

Este principio conduce a la organización a los siguientes estados:

- ▶ El personal de la organización cuenta con formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- ▶ La mejora continua de los servicios, procesos y sistemas se convierte en el empeño común para todas las personas que forman la organización.
- ▶ Se establecen objetivos para orientar la mejora continua y medidas de control para poder realizar el seguimiento de la misma.

**LA MEJORA CONTINUA EXCEDE LAS NORMAS ISO Y DEBE SER CONSIDERADO COMO UN PRINCIPIO RECTOR DEL DESEMPEÑO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN.**



### ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Si quieres tomar decisiones eficaces debes basarlas en el análisis de los datos y de la información.

Ahora bien debes asegurarte que los datos y la información sean precisos y fiables, de tal manera que puedas tomar decisiones y emprender acciones sobre la base del análisis objetivo que hayas realizado.

**LOS DATOS DEBEN SER ACCESIBLES PARA QUIENES LOS NECESITEN.**



### RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR

Cada vez más la relación con los proveedores es de mayor interdependencia, por ello conseguir que ésta sea mutuamente beneficiosa posibilitará la capacidad de ambos para crear valor.



*Qué beneficios pueden darse al llevar a la práctica este principio?*

→ Fundamentalmente estos tres:

- ▶ Se pone en común experiencia y recursos. El proveedor pasa a ser un aliado de nuestra organización.
- ▶ Permite identificar y seleccionar a los proveedores para atender nuestros procesos claves.
- ▶ Se comparte información y planes de futuro que permite establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

Te he proporcionado una visión general de estos principios, los cuales, de forma conjunta, pueden constituir la base que necesitas para la mejora del desempeño de tu ayuntamiento.

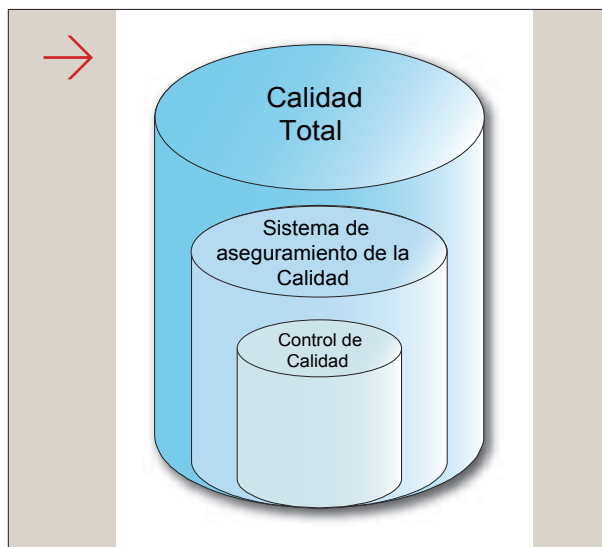
La forma de aplicar estos principios de gestión de la calidad depende tanto de la naturaleza organizativa de tu ayuntamiento como de los retos específicos que os marquéis.

**m** e ha quedado clara la explicación de las normas ISO 9000:2000, pero hay una duda que me ha surgido durante tu explicación. Hace unos días me estuvieron explicando el modelo EFQM de Excelencia 2000 y no tengo claras las posibles diferencias existentes entre las normas ISO 9000:2000 y el modelo EFQM.

→ Para empezar a explicarte las diferencias debes saber situar los tres tipos de gestión de calidad, los cuales tiene una relación que se podría denominar como jerárquica. Hablamos de la inspección de la calidad, el aseguramiento de la calidad (Normas ISO 9000:2000) y la gestión de la calidad total (modelo EFQM).

La calidad total contiene el aseguramiento de la calidad y éste el control de calidad. Los tres tipos de gestión son pasos en búsqueda de la excelencia, que debe situarse como la meta a alcanzar por parte de tu ayuntamiento.

Pero centrándonos en las diferencias entre las normas ISO 9000:2000 (sistema de aseguramiento de la calidad) y el modelo EFQM (gestión de la calidad total), las principales son las siguientes:



	<b>Objetivos</b>	<b>Referencias básicas</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Orientación a la ciudadanía</b>	<b>Desarrollo del personal</b>
<b>Normas ISO 9000:2000</b>	Cumplir las normas para no perder la certificación	Se encuentran en el Manual de Calidad y en el Manual de Procedimientos	La responsabilidad se establece en función de la estructura jerárquica	No enfocado de forma inequívoca a la ciudadanía	Enfocado a la formación de las tareas a realizar por cada miembro de la organización
<b>Modelo EFQM</b>	Mejora continua	Expectativas del cliente (deben ser medidas)	La responsabilidad se establece en función de los objetivos a lograr	Expectativas de la ciudadanía punto central de la gestión de la calidad	Desarrollo de habilidades no sujetas exclusivamente a la labor desempeñada en la organización.



¿Te ha quedado claro este punto?

**I** a verdad es que sí, pero la duda que me asalta ahora es saber cómo se implementa la normativa que me acabas de explicar.

## ▶▶ APLICACIÓN EFECTIVA DE LOS MANUALES DE CALIDAD Y DE PROCEDIMIENTOS

El primer paso que debéis dar es la elección de la norma ISO 9000:2000 que váis a implantar. Recuerda que estamos ante una familia de normas y debéis determinar cuál de ellas se adapta mejor a los objetivos de calidad que se han establecido.

Una vez determinada la norma ISO a implantar, el siguiente paso es documentar los distintos procesos que se den en tu ayuntamiento. Debes describir, de acuerdo con la norma ISO elegida, qué hace tu organización.

**i** *Cuál es la documentación que genera un sistema de calidad?*

→ Básicamente se generan tres:

### ▶ **El Manual de Calidad:**

Es el documento más importante que se genera. Es una declaración de intenciones, en la cual se exponen los objetivos de calidad que la organización asume, se establecen las responsabilidades y se determinan las personas que las asumen.

Debe servir como una guía o índice y por tanto debe ser conocido por todo el personal.

### ▶ **El Manual de Procedimientos:**

Este documento debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué hace la organización?

¿Quién lo hace?

¿Cuándo lo hace?

Debe definir procesos y procedimientos, documentarlos y, si es posible, realizar diagramas de los mismos.

### ▶ **Instrucciones de trabajo:**

Probablemente el más laborioso puesto que recoge el “Cómo se hace”.

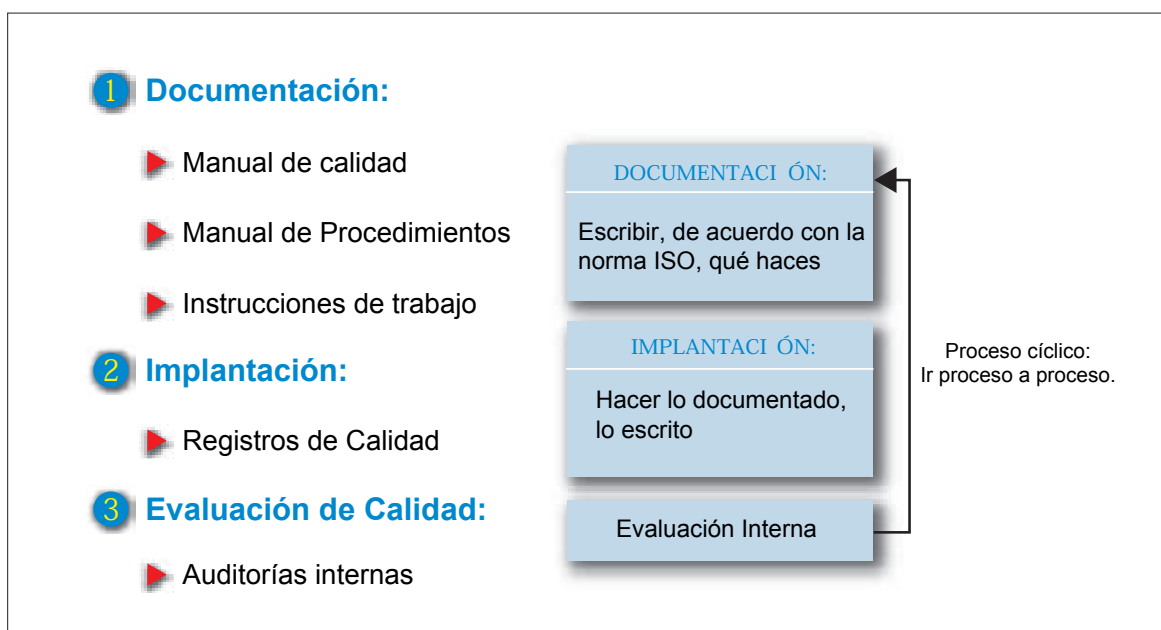
Una vez llevada a cabo la documentación, ya se está en condiciones de implementarla en el ayuntamiento. La implementación es simplemente hacer lo documentado, lo escrito. La documentación se ha realizado de acuerdo con la norma ISO, por lo tanto si se lleva a cabo lo descrito, se estará implantando el sistema de aseguramiento de la calidad que la norma ISO nos proporciona.

**NO SE TRATA DE INVENTAR NUEVOS PROCESOS, SINO DETALLAR QUÉ HACE EL AYUNTAMIENTO PARA DEJAR CONSTANCIA DOCUMENTAL DE ELLO.**

Para saber si concuerda lo documentado con lo implantado, existe una herramienta que establece el grado de concordancia o, si quieres, de cumplimiento de lo documentado. Esta herramienta es la **Auditoría**.

La auditoría es, en un primer momento, interna, puesto que es la propia organización quien debe medir el cumplimiento de lo documentado. Estas auditorías deben planificarse, llevarse a cabo y registrarse de acuerdo a lo documentado por el ayuntamiento. Se auditan todas las áreas existentes y el personal que las llevan a cabo no puede pertenecer al área que se audite. Los resultados que se obtengan deberán ser evaluados para poder adoptar, en caso de ser necesarias, las acciones correctoras que correspondan.

Una vez que hemos probado que el grado de cumplimiento es completo, estamos en condición de solicitar una evaluación externa, es decir una auditoría, pero en este caso llevada a cabo por una organización independiente de vuestro ayuntamiento.



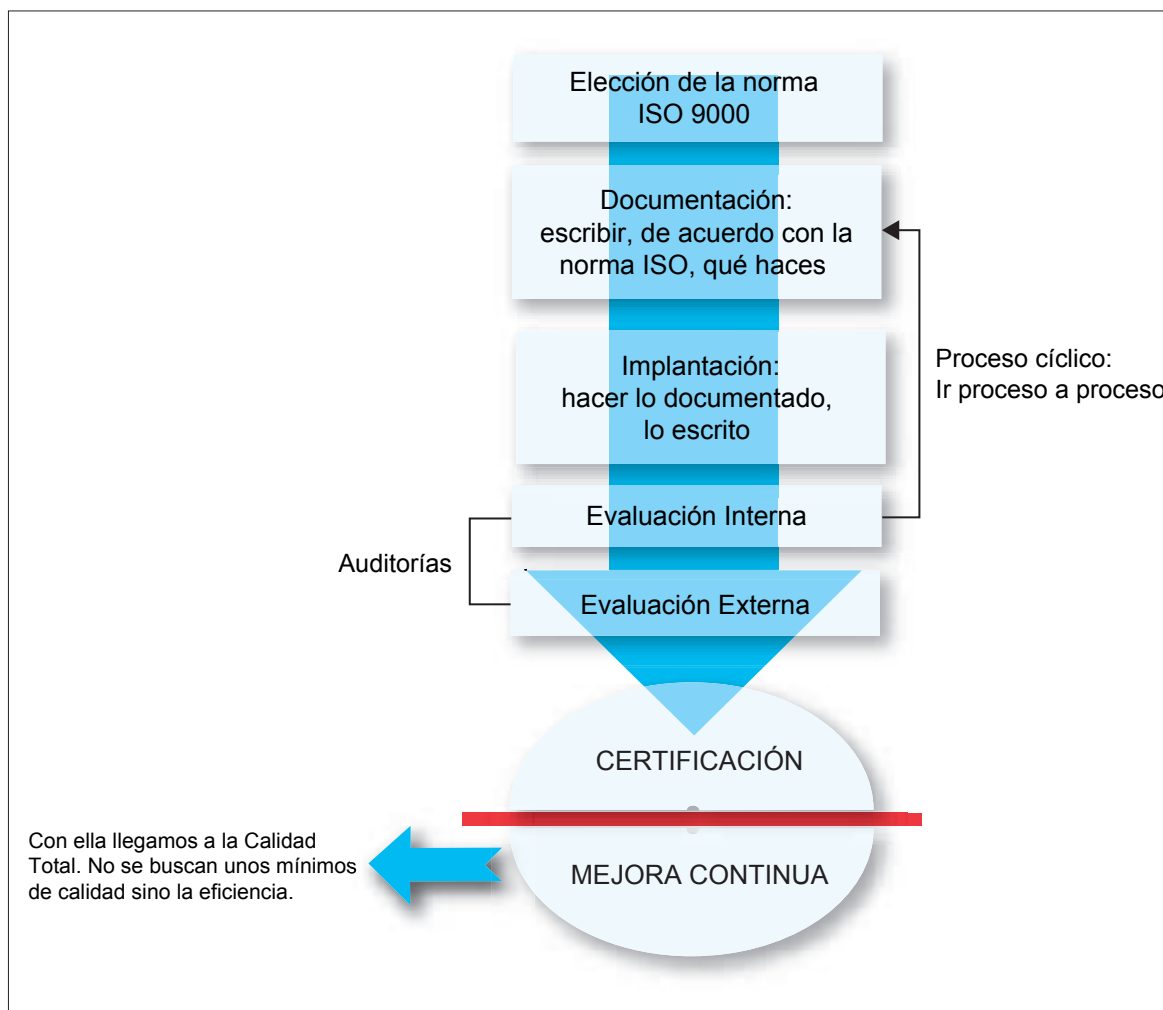
El proceso de documentación, posterior implantación y auditoría interna es cíclico. Es decir, debe hacerse cada proceso de forma individualizada. Hay organizaciones que documentan, implantan y auditan internamente todos los procesos a la vez. Déjame que te recomiende que vosotros no sigáis esta forma de implantar el sistema de aseguramiento de la calidad. Ir proceso a proceso te permitirá tanto un mayor control como una mejor implantación del sistema.

La auditoría externa consiste en un análisis completo del sistema por una organización independiente para comprobar que la documentación realizada está de acuerdo con la norma ISO y que la implantación se ha llevado a cabo de forma correcta.

Si esa auditoría externa es favorable, se obtendrá la **certificación de calidad** la cual acredita que la organización ha establecido de manera satisfactoria el sistema de aseguramiento de la calidad.

**RECUERDA QUE LA IMPLANTACIÓN DE LAS NORMAS ISO CONSTITUYEN UNA ETAPA EN EL CAMINO HACIA LA CALIDAD TOTAL, PERO SU IMPLANTACIÓN NO SIGNIFICA QUE ESTAMOS EN LA CALIDAD TOTAL.**





*Qué problemas nos podemos encontrar a la hora de implantar el sistema de aseguramiento de la calidad?*

→ Fundamentalmente los siguientes:

PROBLEMAS	SOLUCIONES
El personal no trabaja de acuerdo con los procedimientos establecidos.	Formar y entrenar al personal en materia de calidad.
Rechazo del sistema de aseguramiento de la calidad al considerarlo una burocratización más.	Motivar al personal para que contribuya a su elaboración y a su mejora.

El personal no opera de acuerdo con los procesos redactados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Contar con el personal en la redacción de los procesos.</li> <li>▶ Explicarlos una vez redactado.</li> <li>▶ Conseguir el compromiso del personal.</li> </ul>
El compromiso del personal con la mejora de sus actividades es muy limitado.	La dirección debe dar ejemplo tanto en compromiso como en confianza hacia el sistema implantado.

**a** *unque este punto me lo has explicado bastante bien, me han quedado algunas dudas referentes a las auditorías ¿Puedes informarme un poco más acerca de ellas?*

## ▶▶ LAS AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

Las auditorías de calidad son un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que estas disposiciones se lleven realmente a cabo y son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

Las auditorías tratan de identificar y analizar las barreras operativas que impiden la consecución de la calidad requerida. Con esta información los responsables del sistema de calidad pueden tomar las acciones correctoras que permitan mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

**u** *na duda que siempre me había asaltado es saber cuántos tipos de auditorías existen y cuáles son las diferencias que existen entre ellas.*

→ Existen varios tipos de auditorías en función de quién las lleve a cabo y cuáles sean los objetivos que se persigan con ella. Observa este cuadro:

La primera división es entre auditorías internas y externas.

Dentro de las primeras se encuentran las auditorías de primera parte:

Es una auditoría realizada por una organización o un departamento de la misma para calibrar sus sistemas o procedimientos. Los auditores pueden provenir de la misma organización pero no deben pertenecer al departamento que se vaya a auditar.

Este tipo de auditorías se realiza fundamentalmente por tres motivos:





- ▶ La implantación de un sistema de auditorías internas es un requisito de las normas ISO.
- ▶ Permite detectar y corregir no conformidades antes de que sean encontradas por los beneficiarios o por los auditores externos.
- ▶ La auditoría interna es un medio de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

El segundo grupo de auditorías lo conforman las externas.

### **E** *stas auditorías son aquellas que realiza una empresa ajena al ayuntamiento, ¿no?*

- Esa afirmación no es del todo correcta. Verás, la auditoría externa no presupone que tu organización no interviene en la realización de la auditoría.

Dentro de este grupo se incluye las auditorías de segunda parte y las de tercera parte.

En las primeras tu ayuntamiento realizaría por sí mismo la auditoría, pero no versará sobre sus procesos o sistemas, sino que se centrará en sus suministradores. Por tanto el carácter externo se lo da el hecho de auditar a organizaciones que no están dentro de la tuya. Estas auditorías pretenden determinar la idoneidad de suministradores, es decir, si según el sistema de calidad tienen capacidad para seguir siendo vuestros proveedores.

Las auditorías de tercera parte son las que se ajustan a la afirmación que antes expresaste Alcalde J.

Son auditorías externas, que realiza una entidad, la cual debe estar acreditada para ello, sin relación alguna con la organización a auditar, cuyo objetivo es determinar si el sistema de calidad ha sido documentado e implantado de acuerdo a la norma específica (en nuestro caso a las normas ISO).

### **M** *e imagino que existirá una serie de aspectos que se deben cumplir para que las auditorías sean efectivas. Pensando en voz alta, con respecto a las auditorías internas, éstas deben quedar bien definidas en el procedimiento que se refiera a ellas, debe ser posible acceder a la documentación de calidad, a las herramientas que se utilicen en el trabajo diario y al personal para poder tener entrevistas con ellos, y, por último, la Dirección debe apoyar su realización y velar por su realización al menos una vez al año.*

- Esos tres aspectos contribuyen a la efectividad de las auditorías, pero no son los únicos. Es también importante que los auditores estén formados y sepan cuáles son las fases de las auditorías. Igualmente, como antes dijimos, es importante garantizar la independencia de los auditores, de forma que en las auditorías de primera fase no pertenezcan al departamento que se va auditar, en las de segunda parte no tengan relación alguna con los suministradores y en las de tercera parte la entidad auditora sea independiente de la organización a auditar.

Cumpliendo estos cinco principios, podréis aseguraros la efectividad de las auditorías.

### **P** *or cierto, has comentado que las auditorías tienen varias fases, con unos objetivos muy concretos en cada una de ellas. Me gustaría que me explicaras cada una de esas fases.*

- Las auditorías constan de *cuatro* fases. Observa el gráfico donde se detalla cada una de ellas.

La primera fase es la **Planificación**:

Siguiendo lo establecido por las normas ISO, se deben planificar las auditorías:

- ▶ Diseñando un esquema o plan de actuación.
- ▶ Avisando con tiempo al departamento/s a auditar. La auditoría no es un instrumento para coger a nadie desprevenido.
- ▶ Determinando qué recursos (humanos y materiales) van a ser necesarios para realizar una auditoría efectiva.



La segunda fase es la **Preparación**:

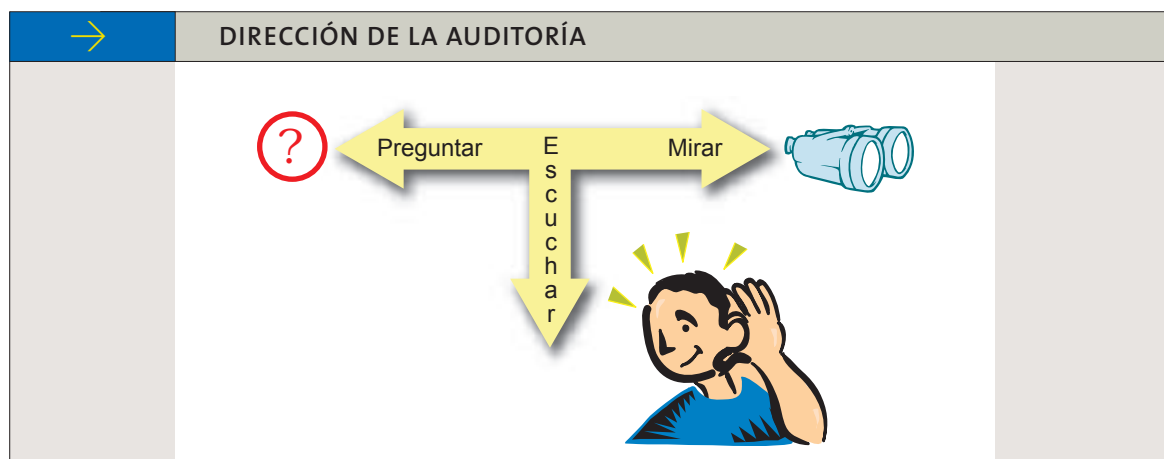
Para llevarla a cabo el auditor debe llevar a cabo los siguientes pasos:

- ▶ Consultar los archivos de auditorías pasadas en el caso que se hubieran realizado anteriormente.
- ▶ Determinar la agenda de la auditoría, es decir, determinar la secuencia de los departamentos a auditar, así como el día y la hora en que serán auditados.
- ▶ Concretar los aspectos del sistema de calidad que van a ser calibrados de tal manera que pueda obtener una imagen representativa. Este punto es de vital importancia pues, por lógica, las auditorías investigan sólo una muestra del conjunto enorme de actividades que se relacionan con la calidad. De no ser de esta manera se necesitaría un número de auditores muy alto y se requeriría mucho tiempo para poder llevarlas a cabo.

La tercera fase es la **realización in-situ de la auditoría**.

En esta fase el auditor debe:

- ▶ Realizar la reunión de apertura, en la cual establece una comunicación abierta con las personas a auditar con el objetivo de facilitar la cooperación de éstos con el auditor. Igualmente se discute el alcance de la auditoría y el proceso que va a seguir ésta.
- ▶ Dirigir la auditoría, examinando la implantación de los procedimientos, realizando las preguntas



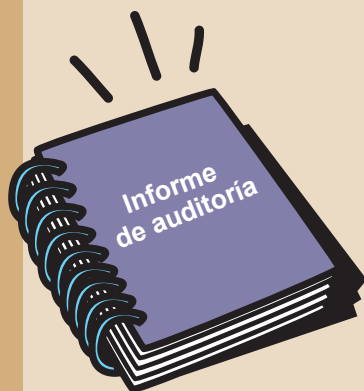


necesarias para determinar dicha implantación y tomando notas de las evidencias que vaya obteniendo.

- ▶ Llevar el control de la auditoría, haciendo, entre otras cosas, preguntas claras y concisas y no hacer suposiciones que le hagan llegar a conclusiones erróneas.

La cuarta fase es la **realización del informe final de la auditoría y el seguimiento de las no conformidades que se levanten en la auditoría.**

En esta fase el auditor debe revisar sus notas para poder preparar el informe, en el cual se describirán los hallazgos encontrados (las situaciones que no concuerdan con lo establecido en el sistema de gestión de la calidad), debiendo decidir si los eleva a la categoría de no conformidades o los refleja como observaciones, es decir, sugerencias para actuar sobre determinadas situaciones que, aunque en la actualidad no son incumplimiento de la norma, si no se tratan en un futuro podrían originar no conformidades.



- ▶ Describir el alcance de la auditoría
- ▶ Identificar los auditores
- ▶ Identificar los representantes de los departamentos auditados
- ▶ Establecer los hallazgos
- ▶ Describir las no conformidades
- ▶ Describir las observaciones

**EL INFORME FINAL DE LA AUDITORÍA DEBE SER FÁCIL DE LEER Y ENTENDER.**

Por último, el auditor debe realizar el seguimiento de las acciones correctoras que propongan los auditados para solucionar las no conformidades detectadas durante la auditoría. Esta fase se cierra cuando se verifica que las acciones correctoras han sido efectivas y la no conformidad ha sido solucionada.

Estas son las cuatro fases que componen una auditoría.



*e agradezco el tiempo que me has dedicado y la verdad es que me ha quedado claro qué es el aseguramiento de la calidad. Por fin esta pregunta dejará de sobrevolar sobre mi cabeza.*

**P**ara lograr el éxito en la implantación de las normas ISO, éstas deben considerarse como el primer paso en el camino que debe conducir a la Calidad Total.

*Es un sistema de aseguramiento de la calidad con múltiples cualidades como son la posibilidad de llevar a cabo comparaciones objetivas que ayuden a la consecución de unos estándares de calidad o su posible utilización como herramienta interna de comunicación o como la base para la formación del personal en materia de calidad.*

*Sin embargo, si las normas ISO son consideradas como un fin en sí misma, se perderán las virtudes que tienen y aparecerán las limitaciones de este sistema:*

- ▶ *Habrá una mayor carga burocrática.*
- ▶ *Se enfatizará en el control, perdiéndose de vista la Calidad. El acento no puede estar puesto en la prevención y el control, sino en la mejora.*
- ▶ *Se estará ante una implantación cosmética, donde el único objetivo sea conseguir la certificación.*

*Para evitar esas limitaciones y convertir a las normas ISO en el primer paso hacia la Calidad Total, se deberán dar estos factores, los cuales posibilitarán que la implantación sea un éxito:*

- ▶ *Compromiso e involucración de la Dirección.*
- ▶ *Énfasis en la implementación y no en la mera redacción de los procedimientos.*
- ▶ *Toda la organización debe considerar este proceso como una prioridad estratégica.*
- ▶ *Todas las personas involucradas deben tener claro cuál es su ámbito de responsabilidad.*



## CAPÍTULO 8

### Autodiagnóstico

Conteste si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas, señalando con una cruz la casilla correspondiente:

PREGUNTA	RESPUESTA
1. El aseguramiento de la calidad se define como aquella actividad que ha sido sistematizada y documentada con el objetivo de asegurar procesos y/o servicios de una forma controlada y de acuerdo con las especificaciones, normas y procedimientos aplicables.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
2. Cada cinco años la normativa UNE-EN ISO es revisada.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
3. La normativa UNE-EN ISO 9000:2000 está constituida por cinco modelos de gestión y aseguramiento de la calidad.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
4. La norma ISO 9000:2000 es la guía para aplicar el resto de normas de la familia	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
5. La norma ISO 9001:2000 describe la forma de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad y proporciona recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
6. La norma ISO 19011 contempla todos los aspectos que van desde el diseño del producto y/o servicio hasta su puesta a disposición de la ciudadanía.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
7. El papel de los líderes es fundamental para crear y mantener un ambiente en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
8. No se debe buscar la implicación de todo el personal. Sólo deben implicarse a aquellas personas que tengan conocimientos profundos sobre Calidad.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
9. Las Normas ISO 9000 establecen las responsabilidades en función de los objetivos a lograr.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>
10. Los documentos que se generan en un sistema de aseguramiento de la calidad son el manual de calidad, el manual de procedimientos y las instrucciones de trabajo.	Verdadero <input type="checkbox"/> Falso <input type="checkbox"/>

11. El Manual de Calidad debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué hace la organización?, ¿quién lo hace? y ¿cuándo lo hace?	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
12. La implementación consiste en hacer lo documentado, lo escrito previamente en los documentos de calidad.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
13. Tres fases conforman el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad: Elección de la norma ISO 9000, Documentación y Evaluación externa.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
14. La implantación de las normas ISO constituyen una etapa en el camino hacia la Calidad Total, pero no significa que con su implantación estemos en ella.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
15. Las auditorías tratan de identificar las barreras operativas que impiden la consecución de la calidad requerida, pero no permiten determinar qué acciones correctoras deben tomarse para superarlas.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
16. Las auditorías pueden dividirse en dos grupos: internas y externas.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
17. Las auditorías internas son un medio de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
18. Las auditorías de tercera parte tienen como objetivo determinar si el sistema de calidad ha sido documentado e implantado de acuerdo a la norma específica (P.ej. normas ISO)	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
19. Los auditores internos deben de pertenecer al departamento a auditar, puesto que al conocerlo, pueden analizar su funcionamiento de una forma más eficaz.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
20. Las auditorías no deben ser avisadas, pues en ese caso pierden el factor sorpresa.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
21. La labor de un auditor consiste en preguntar, mirar y escuchar.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
22. Las auditorías constan de cuatro fases: Planificación, preparación y realización e informe y seguimiento.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
23. El informe final debe ser técnico, aunque esa circunstancia conlleve que sea difícil de leer y/o entender.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
24. Las auditorías deben ser exhaustivas. El objetivo tiene que ser investigar todas las actividades relacionadas con la Calidad.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>
25. Los hallazgos de una auditoría son situaciones que no concuerdan con lo establecido en el sistema de gestión de la calidad.	<b>Verdadero</b> <input type="checkbox"/> <b>Falso</b> <input type="checkbox"/>









**y** a estamos llegando al final de este proceso. Nos queda quizás uno de los aspectos que más noches en vela provoca: la gestión del cambio.

*Eso de quitar el sueño no va conmigo, pues tengo la suerte de dormir a “pierna suelta”, pero aunque no me provoque insomnio es un tema que me interesa atar. Para eso he vuelto a buscar en mi familia. La verdad es que somos muchos y bastante unidos. Solemos reunirnos varias veces al año y cada vez es más difícil encontrar un sitio para reunir a tanta gente.*

*Estamos dispersos por toda Andalucía y casi todos trabajamos en cosas distintas, por lo cual las “sinergias” que se producen son muy numerosas.*

*En esta ocasión llamé a mi primo Benito.*

*Benito durante dos años estuvo como responsable regional de una empresa informática. En esas reuniones familiares nos contaba cómo su empresa había decidido dar un giro de 360° en su estrategia comercial.*

*Sin embargo, Benito pocas veces hablaba de ese cambio estratégico. Estaba fascinado por cómo su empresa estaba llevando a cabo la gestión del cambio. Acudió a una gran cantidad de cursos que la empresa le pagó y se hizo un auténtico experto en la materia. Tanto es así que una empresa consultora especializada en la gestión del cambio lo contrató y allí sigue. Sólo puso una condición: que le permitieran seguir viviendo en Urbana.*

*Y aceptaron esa propuesta. Vive sólo unas calles más arriba de mi casa y hoy he quedado para cenar en su casa una vez termine los asuntos del ayuntamiento.*

## ▶▶ TOMA DE DECISIONES

**E**l primer aspecto que me gustaría tratar contigo es la toma de decisiones. Soy consciente que provoca en determinadas personas un cierto temor, incluso algunos no quieren ni hablar de ella como si fuera un tema tabú.

→ Es cierto lo que dices, pero si lo piensas friamente a todas horas estamos tomando decisiones, incluso de muchas de ellas no somos ni conscientes. Decidimos qué ropa nos vamos a poner, qué periódico comprar, qué vamos a desayunar, etc.

La razón por la cual las personas tomamos decisiones es porque queremos lograr algo. Intentamos alcanzar una situación distinta a la que teníamos. Esa es la verdadera causa que nos mueve a tomar decisiones.

**i** Cuáles son los factores que influyen en el proceso de la toma de decisiones?

→ Fundamentalmente son tres los factores que influyen:

**El factor riesgo:** Toda toma de decisiones implica un riesgo que es proporcional a la importancia de la decisión.

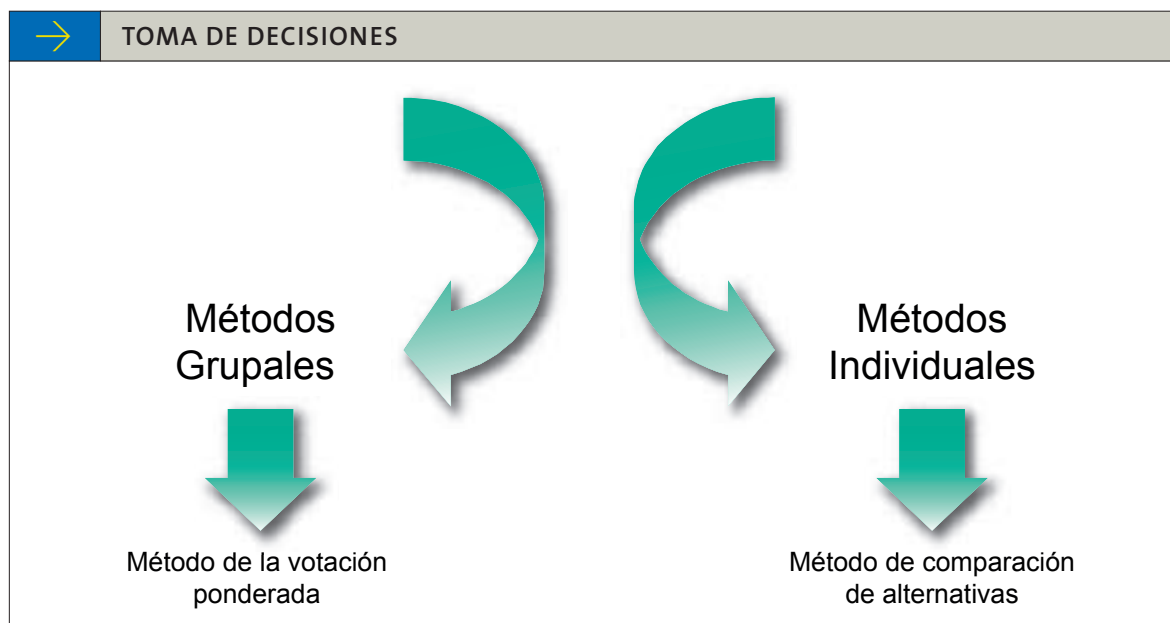
**Factor humano:** En la toma de decisiones, en algunos casos, se deben asumir o bien la influencia que otras personas pueden tener en la decisión o el efecto que la misma puede provocarles.

**El factor coste:** Entender el coste de la alternativa, no individualmente sino frente a la relación coste-resultado.

→	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
	<p>La incertidumbre determina la dificultad en la toma de decisiones:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Determinar el problema a resolver.</li><li>2 Marcar los objetivos a conseguir.</li><li>3 Valorar las alternativas que existan.</li><li>4 Optar por alguna de ellas.</li><li>5 Comprobar los resultados obtenidos.</li></ol>

 *Para la toma de decisiones que método se puede utilizar?*

→ Para tomar decisiones eficaces existen varios métodos que pueden utilizarse. Te explicaré un método grupal y un método individual.



El primer método que te voy a explicar es el de la votación ponderada. Observa esta tabla donde se explica este método:



<b>MÉTODO DE LA VOTACIÓN PONDERADA</b>	
<b>QUÉES</b>	<p>A partir de una lista de ideas, alternativas, causas previamente establecidas, esta técnica consiste en una votación que tiene en cuenta a la vez:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>la importancia</b> que cada tema o idea tiene para cada participante.</li><li>▶ <b>la cantidad</b> de participantes que le han votado.</li></ul>
<b>PARA QUÉ SIRVE</b>	<p>La <b>finalidad</b> de esta técnica es la de lograr una <b>adhesión</b> lo más racional posible de cada uno de los miembros del grupo a un orden de prioridad de un conjunto de temas o ideas. El trabajo en grupo es un sistema de conseguir la <b>adhesión</b> de sus componentes al objetivo que se haya fijado el grupo.</p>
<b>CÓMO SE REALIZA</b>	<p><b>1. El primer paso es lograr la adhesión.</b></p> <p>El animador define con precisión el tema de la votación y su finalidad. Define también los criterios según los cuales se pide que cada uno de los miembros vote los temas o ideas. Estos criterios pueden ser, por ejemplo, alguno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Importancia de la repercusión económica.</li><li>▶ Facilidad de aplicación.</li><li>▶ Etc.</li></ul> <p>Dos reglas fundamentales a respetar siempre en el trabajo en grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Se vota <b>por</b> una idea y <b>no contra</b> una idea.</li><li>▶ Cada participante toma SU decisión pero luego esta decisión es <b>conocida por todos</b>.</li></ul> <p>Cuando el animador ha respondido a todas las aclaraciones y tiene la seguridad de que todo ha sido comprendido puede pasarse a la votación.</p> <p><b>2. El segundo paso es la votación en sí.</b></p> <p>El animador coloca en lugar visible y legible el conjunto de ideas o temas a votar o, en su lugar, entrega a cada miembro la relación escrita de los mismos. De entre un conjunto de temas o ideas, la experiencia enseña que una persona es capaz de extraer con bastante coherencia los cinco que le parecen más importantes. A cada miembro se le entregan 15 puntos que debe distribuir entre las cinco ideas o temas que sean más importantes para él de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 5 puntos para la más importante.</li><li>▶ 4 para la que viene en segundo lugar.</li><li>▶ 3 para la tercera.</li><li>▶ 2 para la cuarta.</li><li>▶ 1 punto para la quinta y última en importancia.</li></ul> <p>No es válida ninguna otra manera de asignar los puntos. Cada miembro anota en una hoja las 5 ideas que vota y la puntuación asignada a cada una. El animador recoge estas hojas y anota los resultados a la vista de todos.</p>
<b>CLASIFICACIÓN Y ORDENACIÓN</b>	<p>Para cada idea que por lo menos ha tenido un voto:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ se suman los puntos que le han otorgado los miembros.</li><li>▶ se cuenta el número de votantes que ha tenido.</li><li>▶ se multiplican ambos valores.</li><li>▶ se ordenan por orden decreciente de puntuación.</li><li>▶ en caso de empate, se ordenan por votación a mano alzada.</li></ul>



*me parece un buen método para la toma de decisiones. Además uniéndola con las herramientas que se utilizan para la mejora continua, creo que se podría aplicar el Diagrama de Pareto a las puntuaciones obtenidas con el fin de ver claramente cuáles son las más importantes.*

→ Es muy acertada la reflexión que has hecho, pues ciertamente se utiliza esa herramienta para concluir este método de toma de decisiones.

La segunda técnica que te voy a presentar es la comparación de alternativas, que si recuerdas, está encuadrada dentro de los métodos individuales de toma de decisiones:

**PUESTO QUE LAS DECISIONES HAN DE SER LLEVADAS A CABO POR UN GRUPO DE PERSONAS, LA EFICACIA DE UNA DECISIÓN ES IGUAL AL PRODUCTO DE CALIDAD DE LA DECISIÓN Y LA ADHESIÓN CONSEGUIDA. UNA VOTACIÓN NUNCA DEBE SER PARA ESTABLECER UN CONTRASTE DE UNOS CONTRA OTROS, SINO UN MEDIO ADMITIDO POR TODOS PARA LOGRAR LA ADHESIÓN DE TODOS.**

<b>MÉTODO DE COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS</b>	
<b>EVALUAR LAS ALTERNATIVAS FRENTE A LOS OBJETIVOS</b>	<p>Existen dos etapas en la evaluación de las alternativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurarse de que cada alternativa satisface los objetivos <b>obligatorios. Eliminar las que no cumplen esta condición.</b></li> <li>2. Evaluar las alternativas restantes respecto a los objetivos deseados.</li> </ol> <p>Al objeto de lograr la mayor objetividad se recomienda el siguiente procedimiento de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Se toma el primer objetivo deseado.</li> <li>▶ Ordenan todas las alternativas de mayor a menor, en relación con su grado de consecución de dicho objetivo.</li> <li>▶ A continuación se puntúan asignando siempre un 10 a la de mayor consecución de dicho objetivo.</li> <li>▶ En proporción se puntúan las demás alternativas.</li> <li>▶ Se toma el segundo objetivo deseado y se procede de modo análogo.</li> </ul> <p>Se procede así con cada uno de los objetivos deseados.</p>
<b>ESCOGER LAS MEJORES ALTERNATIVAS</b>	<p>Se supone que las alternativas que reciben los mayores valores ponderados frente a los objetivos deseados (y por supuesto cumplen los obligatorios) son las que deben ser consideradas en la decisión.</p>
<b>EVALUAR LAS CONSECUENCIAS ADVERSAS</b>	<p>LAS CONSECUENCIAS DEBERÁN SOPESARSE EN TÉRMINOS DE SU GRAVEDAD (si ocurre) Y SU <b>PROBABILIDAD</b> (que ocurra). El análisis de riesgos es una oportunidad para solicitar la aportación de aquéllos que tendrán que convivir con la decisión final.</p>
<b>TOMAR LA DECISIÓN FINAL</b>	<p>Considerando las ventajas y las amenazas elegir una alternativa equilibrada. Se puede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ aceptar el nivel de riesgo.</li> <li>▶ decantarse por una alternativa.</li> <li>▶ rechazar todas las alternativas y reemprender el proceso.</li> </ul> <p><b>NO PROCEDE EL CRITERIO DE CONTRAPESO. Una ventaja no contrarresta o anula una desventaja.</b></p>



**m** e has enseñado dos sistemas para la toma de decisiones que se corresponden a los dos tipos existentes: toma de decisiones grupales e individuales. Solamente me queda una pregunta referente a este punto ¿cuáles son los criterios para saber si debo tomar las decisiones en el ámbito individual o grupal?

→ El criterio básico es la naturaleza del problema. En función de ésta podremos saber qué interesa, que la decisión sea grupal o individual. Te he preparado una tabla en la cual puedes ver las distintas naturalezas que puede tener un problema. En función de ella la decisión se debería tomar de forma individual, grupal o incluso de una manera mixta.

El símbolo (±) significa que es una opción posible, aunque no la mejor.

NATURALEZA DEL PROBLEMA	¿Quién interesa que tome la decisión?		
	Una persona competente "Jefe o Especialista"	Un responsable persuasivo, después de consultar a un grupo dirigido	Un equipo de trabajo después de un "consenso"
<b>URGENTE</b> (tiene que ser resuelto rápidamente)	SI	±	NO
<b>SIMPLE</b> (puede ser, por ejemplo, tratado con una puesta en común de información)	NO	SI	±
<b>TÉCNICO</b> (exige sobre todo una decisión de gran valor técnico)	SI	±	NO
<b>NUEVO</b> (implica que debe ser encontrada una solución creativa)	±	NO	SI
<b>COLECTIVO</b> (requiere la adhesión de todas las personas concernidas)	NO	±	SI

## ►► COMPROMISO Y LIDERAZGO

**b** *ajo mi punto de vista, en los últimos años estamos viviendo un proceso por el cual los compromisos y exigencias que se le pedía a la dirección han cambiado de una forma rotunda.*

→ Estoy de acuerdo contigo, pero no sólo a la dirección (en el sentido de Alcaldía y equipo de gobierno) sino a todas las personas que forman parte de una organización.

Pero centrándonos en la Dirección podríamos decir que cualquier organización tiene dos **orientaciones** fundamentales: el compromiso y la cooperación.

**El compromiso:** se trata del deber del responsable frente a los objetivos organizativos y a sus propios objetivos profesionales. Equivale a:

- ▶ Preocupación por la tarea.
- ▶ Por la calidad del trabajo.
- ▶ Interés por la técnica.
- ▶ Asegurarse una buena carrera profesional.
- ▶ Ambición por tener éxito.

**La cooperación:** es la preocupación por el compromiso de los otros, el sacrificio del ímpetu personal en provecho de una organización colectiva.

Al ser los puntos de vista y objetivos de los miembros del equipo a menudo incompatibles, es necesaria la cooperación, cuya función esencial es hacer compatibles los objetivos variados de los diferentes empleados.

**a** *lgunas veces me encuentro en situaciones de conflicto entre el deseo de comprometerse y la preocupación por cooperar eficazmente. Combinar compromiso y cooperación no siempre es fácil.*

*¿Existe un estilo de dirección que combine ambos aspectos de forma adecuada?*

→ No, porque existen factores externos que determinan esa combinación.

En primer lugar debes saber que el entorno representa el contexto de tu organización: su “cultura”, sus hábitos, sus tradiciones. En él se encuentran incluidas las personas que dependen de ti, tus colaboradores y tus compañeros de nivel o área.



El papel que debes desempeñar, en este entorno, es el de bisagra. Y desde él tienes que ejercer todo proceso de cambio o de acción que desees emprender.

El estilo de dirección que cada persona pone en práctica depende en gran medida de su personalidad (forma de ser) y del entorno donde actúa.

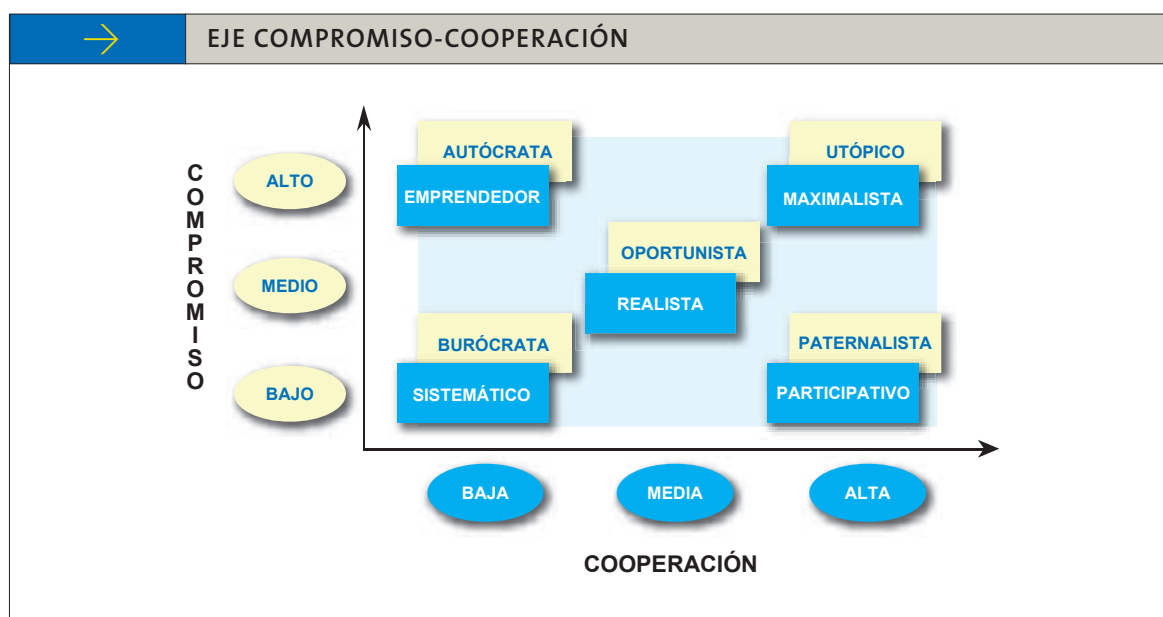




Te explicaré distintos estilos de dirección que describen las diferentes influencias que impelen al individuo a un determinado papel social, que le confiere un cierto grado de compromiso y de cooperación.

**NO HAY UN ÚNICO Y BUEN MÉTODO PARA COMBINAR JUICIOSAMENTE COMPROMISO Y COOPERACIÓN. LA ADAPTACIÓN A UNA SITUACIÓN DADA ES LA CLAVE DEL ÉXITO.**

Existen diez tipos de combinaciones posibles del compromiso y de la cooperación. Cinco favorecen la eficacia y cinco favorecen la ineficacia. No lo tomes como una definición completa de dichas predisposiciones, puesto que son ejemplos sobre la manera de asumir el poder, las tentativas para disponer de influencia, el arte de mantener unas buenas relaciones jerárquicas y de tratar los desacuerdos y conflictos que puedan presentarse. Te digo que facilitan la eficacia, porque en ningún caso existen tipos puros, porque las interacciones mutuas son también determinantes. Veamos cada uno de ellos.



#### ESTILOS QUE FACILITAN LA EFICACIA

- 1 SISTEMÁTICO:** estamos ante el tipo de directivo que establece unas relaciones jerárquicas correctas pero nada más. las definiciones de función están claras y los subordinados comprenden perfectamente lo que tienen que hacer, lo que facilita las relaciones. Tanto él como sus colaboradores evitan, por regla general, manifestar su desacuerdo o verse implicados en un conflicto. Piensa que lo esencial es que todo esté bien previsto y organizado.
- 2 PARTICIPATIVO:** para él, no se puede hablar de relaciones jerárquicas, los superiores y los colaboradores forman un equipo en el que todos se sienten solidarios de los resultados de todos. Las relaciones son tales que los colaboradores pueden hablar libremente con los superiores de los problemas importantes, sin ocultar lo que no funciona.
- 3 EMPRENDEDOR:** piensa que su misión consiste en dirigir a cada uno de sus subordinados para obtener los mejores resultados. Las relaciones jerárquicas son claras y se basan sobre todo en la competencia. Dispone de una influencia muy grande sobre sus subordinados y colaboradores.

- 4 **REALISTA:** establece unas relaciones jerárquicas corteses basadas en la confianza y el respeto mutuo. Deja que sus colaboradores solucionen sus problemas entre ellos, lo que le permite formalizar al mínimo las relaciones. Estima que el ejercicio del poder se basa en la reciprocidad, piensa que la negociación entre las partes interesadas es el mejor medio para tratar los conflictos.
- 5 **MAXIMALISTA:** piensa que, ante todo, deben ejercer un poder útil, la jerarquía no tiene razón de ser si no resulta de verdad útil para los objetivos de la organización. Los responsables jerárquicos son elementos que permiten la comunicación entre todos los miembros; ello permite la cooperación de todos para la realización de los objetivos. Se esfuerzan en buscar las causas reales de los conflictos para plantear el problema y definir una solución seria y definitiva.



## ESTILOS CON RIESGO DE INEFICACIA

Conviene que quede claro que te hablo de riesgos, no de determinismo profético sobre la ineficacia de cualquiera de estos estilos. Debes también recordar que el mayor problema no es un estilo desviado, sino la inadaptación del propio estilo al marco general. Los cinco estilos de dirección con riesgo de ineficacia son:

- 1 **BURÓCRATA:** este estilo de dirección se caracteriza por el aislamiento de la dirección con sus colaboradores. No se creen obligados a asumir todas las decisiones tomadas. Su sistema es evitar los conflictos y no preocuparse demasiado por ellos. Manifiestan un formalismo burocrático que juzgan necesario para protegerse contra las agresiones.
- 2 **PATERNALISTA Y DEMAGOGO:** se habla mucho de equipo, de democracia y de gran familia en el círculo de estos dirigentes, pero estos términos resultan ambiguos. Les da miedo hablar de órdenes y de relaciones jerárquicas, hacen cualquier cosa para satisfacer a sus colaboradores. Estos dirigentes se preocupan por las aspiraciones de su personal y, como buenos demagogos, procuran satisfacerlas.



### 3 TECNÓCRATA Y AUTÓCRATA:

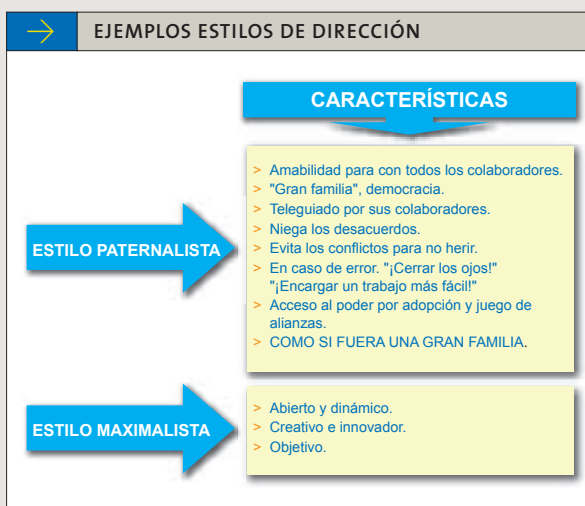
estos dirigentes emplean gran parte de su tiempo en reflexionar sobre los medios necesarios para mantenerse en el poder. Su forma de ejercer el poder es, en general, autoritaria e incluso dictatorial. Prohíben saltarse la línea jerárquica y separan de sus equipos a aquéllos que no están de acuerdo con ellos. Las relaciones son autocráticas.

### 4 OPORTUNISTA:

fundamentan el ejercicio de la autoridad sobre el regateo y las componendas. Las relaciones son demasiado familiares y ello hace difícil exigir cosas complicadas. Los subordinados buscan complacer a su jefe, ya que nunca saben lo que puede suceder. Todo ello no produce una gran eficacia.

### 5 UTÓPICO Y MODERNISTA:

existe una libertad excesiva que deja que cada uno ejerza su influencia indiscriminadamente y ello da lugar a tensiones importantes debido a cierta anarquía. Confían demasiado abstractamente en las personas y en el sistema para garantizar el perfecto equilibrio del conjunto. Defienden un sistema demasiado utópico. Estos dirigentes gustan de explicar, con frases convincentes, lo bien fundadas que están sus teorías, pero normalmente su idealismo no es suficiente para resolver los problemas concretos que plantea el trabajo.



Estas cinco alternativas de dirección, pueden aparecer con frecuencia en el desarrollo de las tareas habituales de un responsable con mando sobre personas. He tratado de destacarte los aspectos negativos en los que se pueden incurrir cuando se exageran, en gran medida, algunos de sus componentes.

## **r**ecientemente escuché hablar del liderazgo situacional. ¿En qué se basa este concepto?

→ Se basa en la idea de que el mejor directivo es el que decide exactamente qué estilo de dirección exige **cada situación** particular.

Los mandos que tienen mayor éxito han descubierto que las personas necesitan distinto grado de atención por parte de sus jefes. Además, el grado de atención hacia un individuo determinado variará en distintos periodos de tiempo o momentos de actividad. Por otra parte, el tipo de actividad que desarrollan sus colaboradores influye también en el estilo de mando a emplear.

Según todo esto, para analizar el estilo de mando o de dirección hay que añadir dos nuevas dimensiones:

- **Grado de libertad de la tarea:** representa el nivel de independencia de las tareas realizadas o de los puestos de trabajo ocupados por los colaboradores.

Los puestos muy sujetos a normas serían un ejemplo de bajo grado de libertad en la tarea, mientras que aquéllos que precisen de iniciativa, autonomía, etc., tendrán un alto grado.

- **Grado de desarrollo e integración del individuo o grupo:** se incluye en esta expresión no sólo el nivel de desarrollo integral-formación, experiencia y madurez emocional; sino también el sentido de la responsabilidad, motivación e integración del individuo. Es decir, su capacidad para trabajar sin supervisión.

El estilo de mando apropiado estará en función de las combinaciones entre el grado de libertad de la tarea y el grado de desarrollo e integración del individuo.

**EL GRADO DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO PUEDE SER VARIABLE PARA UN MISMO INDIVIDUO, EN FUNCIÓN DE LA META QUE HA DE ALCANZAR O DE LA TAREA QUE HA DE REALIZAR.**

**P**or lo tanto en este caso también se pueden dar combinaciones entre ambas dimensiones.

- Si pudiéramos estas dos dimensiones en una matriz (Nivel de grado de desarrollo / Nivel de grado de libertad) podrías ubicar la situación de tu ayuntamiento en algunas de las nueve combinaciones posibles. En función de la situación en la cual estuvieras encuadrado, el estilo de dirección a aplicar sería el siguiente:

		GRADO DE LIBERTAD DE LA TAREA		
		BAJO	MEDIO	ALTO
GRADO DE DESARROLLO DE LA PERSONA	BAJO	<b>EMPRENDEDOR</b> Dar órdenes según normas	<b>ENTRE EMPRENDEDOR Y REALISTA</b> Dar órdenes Negociar y persuadir	<b>EMPRENDEDOR</b> Dar órdenes
	MEDIO	<b>ENTRE EMPRENDEDOR Y REALISTA</b> Entre dar órdenes según normas y cumplimiento de normas	<b>REALISTA</b> Negociar y persuadir	<b>MAXIMALISTA</b> Participar
	ALTO	<b>SISTEMÁTICO</b> Cumplimiento de normas	<b>ENTRE REALISTA Y MAXIMALISTA</b> Entre negociar, persuadir y participar	<b>PARTICIPATIVO</b> Delegar



**1 Bajo grado de desarrollo y bajo grado de libertad:**

Habrás que utilizar un estilo apoyado en el control. El mando, apoyado en las normas establecidas sobre la tarea, da órdenes para indicar qué se debe hacer, cómo, cuándo y dónde hay que actuar. Controla muy de cerca que sus órdenes se pongan en práctica poniendo en marcha acciones correctoras si se precisan.

**2 Alto grado de desarrollo y bajo grado de libertad:**

Como la motivación, formación e integración de los subordinados es elevada, no se precisa que el mando esté permanentemente encima de sus subordinados. Éstos conocen cuál es su trabajo y, como están motivados, lo efectuarán según la normativa existente.



- 3 Moderado grado de desarrollo y bajo grado de libertad:**  
Es una situación intermedia entre las dos anteriores, dar órdenes según normas.
- 4 Moderado grado de desarrollo y moderado grado de libertad:**  
Hay ahora menos normas que constriñen la tarea y hay una aceptable dosis de formación, motivación e integración de los subordinados.
- 5 Bajo grado de desarrollo y moderado grado de libertad:**  
Como el grado de desarrollo ha disminuido respecto a la situación anterior, se precisa incrementar la directividad del mando sobre los subordinados.
- 6 Alto grado de desarrollo y moderado grado de libertad:**  
Es posible y será conveniente aumentar la participación de los subordinados.
- 7 Alto grado de desarrollo y alto grado de libertad:**  
Estamos en situación ideal para dar autonomía a los subordinados, quienes desean y están preparados para autodirigirse y responsabilizarse de su trabajo. La delegación es sustancial en estas condiciones.
- 8 Bajo grado de desarrollo y alto grado de libertad:**  
Aunque no hay condicionamientos de la tarea, el bajo grado de desarrollo obliga a un estilo exigente de dar órdenes. Se demanda un estilo de dirección que esté encima, dando órdenes.
- 9 Moderado grado de desarrollo y alto grado de libertad:**  
En estas condiciones puede tener éxito un estilo participativo. La utilización de este estilo provoca el incremento de la formación integral, de la motivación y de la integración.

Para concluir este tema, déjame que te dé una serie de consejos prácticos que identifican el comportamiento eficaz de cada uno de los cinco estilos básicos. Una vez decidido cuál es el estilo a utilizar en función de la situación detectada, debes promover las acciones que sean necesarias para conseguir los siguientes aspectos o cualidades que se deben dar:

- ▶ **DIRECTIVO SISTEMÁTICO:** Hay que atreverse a asumir riesgos positivos, improvisar, desarrollar la red de relaciones, atacar los conflictos importantes de cara, con firme voluntad de llegar a un resultado favorable, decir con frecuencia lo que se piensa, sustituir el 50% de papeles y procedimientos por contactos directos y aligerar los rituales.
- ▶ **DIRECTIVO PARTICIPATIVO:** Ser capaz de defender más sus posiciones y pasar a la ofensiva de la argumentación, atreverse a confrontar directamente con los subordinados acerca de sus errores, rechazar críticas injustificadas, hacer frente a los conflictos en lugar de evitarlos, nunca perder la confianza en uno mismo y pensar en los resultados y en los propios intereses.
- ▶ **DIRECTIVO EMPRENDEDOR:** La escucha activa es un elemento primordial. Por tanto, se debe escuchar más, motivar y estimular aquello que funciona bien, aceptar el hecho de dejarse influir, pensar en la resolución de los problemas y no en los fallos y responsabilidades, expresar las emociones y cooperar con los demás.

- ▶ **DIRECTIVO REALISTA:** Hay que ser directo, expresar lo que se siente, comprometerse poco, pero cumplir lo que se ha prometido, decidir y afirmar con claridad.
- ▶ **DIRECTIVO MAXIMALISTA:** Reconoce y acepta las diferencias de capacidad y dinamismo entre los miembros del grupo, distinguiendo entre los detalles importantes y los no procedentes, atenerse a los hechos, ser más realista y asimilar que todos tenemos derecho a equivocarnos.

## ▶▶ MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

**e** *n nuestro ayuntamiento entendemos que la motivación y satisfacción laboral, es un tema central y de importancia capital en la gestión de los recursos humanos, no sólo por su repercusión sobre la mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores, sino también, por sus implicaciones sobre los niveles de eficacia y eficiencia.*

→ Como bien sabes, cualquier organización, para que pueda incrementar su nivel de productividad, o mejorar la calidad de sus servicios, no basta con que seleccione a aquellos individuos que poseen las habilidades o destrezas necesarias para desempeñar determinados trabajos, les proporcione una adecuada formación a fin de optimizar su desempeño, o adapte los trabajos a sus habilidades, sino que, además, habrá de buscar métodos que ayuden a elevar la voluntad, el interés o la intención de ejecutar sus trabajos. En otras palabras, se deben desarrollar estrategias que sirvan para motivar a los trabajadores, para que de esta forma realicen las tareas y actividades encomendadas con la mayor eficacia posible y se logren así las metas perseguidas.

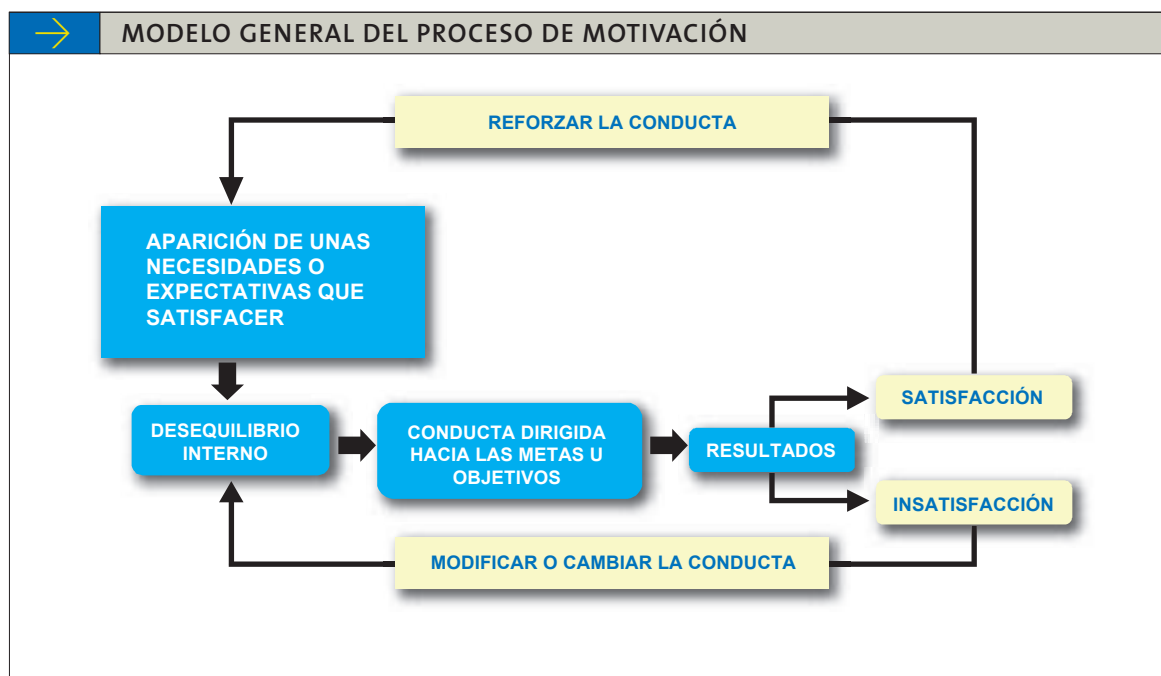
**i** *Cómo se define la motivación?*

→ Por motivación debemos entender aquel proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

**m** *e gustaría que me dieras algún modelo general a través del cual se puedan ver las distintas variables implicadas en el proceso motivacional y como se relacionan entre sí.*

→ Ese modelo que me pide podría quedar representado mediante el siguiente esquema:

**EN UNA SOCIEDAD CARACTERIZADA POR LA EVOLUCIÓN CONTINUADA DE LAS ORGANIZACIONES Y EN LAS QUE CADA DÍA SE HACE MAYOR LA NECESIDAD DE AUMENTAR LOS NIVELES DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS MISMAS Y EN DONDE LA CIUDADANÍA DEMANDA MEJORAS EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE RECIBE, EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN ES ESENCIAL EN ARAS A CONSEGUIR MAYORES COTAS DE BIENESTAR EN LAS PERSONAS, A LA VEZ QUE PARA LOGRAR UNAS ORGANIZACIONES MÁS EFICACES.**



Este modelo muestra que en las personas aparecen una serie de necesidades que han de ser satisfechas. La aparición de esas necesidades origina un desequilibrio interno que cada persona, en la medida de lo posible, ha de reducir. Para ello, dirigirá su conducta hacia aquellas metas que considere que reduce dicho desequilibrio. Como consecuencia de su conducta obtiene unos determinados resultados que pueden producirle satisfacción o insatisfacción. En caso de que los resultados fuesen satisfactorios para los individuos, se restablece el equilibrio y además se produce un reforzamiento de su conducta, asegurándole que el curso de la acción ha sido correcto. De esta forma, aumenta la probabilidad de que ante situaciones parecidas se vuelva a repetir esa misma conducta. Por el contrario, si los resultados obtenidos son insatisfactorios, continúa el desequilibrio interno y la persona tendrá que modificar o cambiar la conducta, a fin de obtener los resultados satisfactorios deseados.

Este esquema que te he expuesto representa una guía muy general en la conducta humana, aunque debes tener en cuenta que simplifica unas relaciones mucho más complejas y que la motivación es única para cada persona en un momento y organización dadas.



### *Existen diversas teorías sobre la motivación?*

→ Hay una diversidad de **teorías** que operan en los distintos campos de la motivación, las cuales pueden ser diferenciadas en dos grandes grupos: teorías de contenido y teorías de proceso. Te explicaré cada uno de estos grupos de teorías:

- ▶ **TEORÍAS DE CONTENIDO:** tratan de identificar qué es lo que motiva a la gente, es decir, intentan especificar cuáles son las necesidades, motivos y objetivos que actúan y dirigen las conductas de las personas. Se trata, por tanto, de saber cuáles son las necesidades de la gente, qué objetivos persiguen en la realización de sus tareas, qué incentivos son los más importantes para el trabajador, etc. Entre las teorías de contenido más conocidas y más ampliamente desarrolladas, se encuentra la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la

teoría X e Y de McGregor, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de la motivación de logro de McClelland.

Entre todas ellas yo destacaría la de Maslow, que considera las motivaciones de la persona en términos de jerarquía: las necesidades “superiores” se vuelven activas tan pronto han sido satisfechas las “inferiores”.



Partiendo de ir cubriendo inicialmente las necesidades más básicas (las fisiológicas, entre las que se encuentran la remuneración y las condiciones físicas de trabajo), las personas vamos recorriendo a lo largo de nuestro desarrollo personal el camino que nos permita llegar a la autorrealización.

Estas últimas son las necesidades más complejas, más individuales y subjetivas. Buscan la realización de sí mismo y el sentido de la vida.

- ▶ **TEORÍAS DE PROCESO:** tratan de analizar el proceso por el que los sujetos eligen un determinado comportamiento en una situación dada, además del grado de esfuerzo que están dispuestos a emplear en ese comportamiento para lograr unos determinados objetivos y satisfacer así sus necesidades. Estas teorías asumen que los individuos son conscientes a la hora de establecer sus metas y dirigen su conducta de forma racional hacia el logro de dichas metas. Dentro de este grupo, destacan las siguientes teorías: teoría del camino-meta, teoría de la expectativa-valencia de Vroom, modelo de Porter y Lawler, teoría de la equidad de Adams y teoría del establecimiento de metas de Locke.

### **Cómo podemos saber cuáles son los motivos por los que las personas trabajan y cómo se activa, potencia y dirige su conducta en el trabajo?**

- Un intento de dar respuesta a esa pregunta son las estrategias de motivación. Aunque cada una de ellas son diferentes, tienen en común que han sido utilizadas para dirigir las conductas de los trabajadores hacia los propósitos de la organización. En todas ellas se trata de conseguir que el trabajador se encuentre satisfecho de su trabajo.

Con ese objetivo, te explicaré a continuación las estrategias de motivación que considero más adecuadas para aplicar en el ámbito de la Administración Local. Para que te sea más fácil su comprensión, las dividiré en económicas y no económicas.

- ▶ **Estrategias de motivación económicas:** Parten de la base de que es necesario darles a los trabajadores una remuneración directamente proporcional a su rendimiento. Entre las técnicas de motivación económicas se encuentran, básicamente, el salario y otras compensaciones económicas.





**P**ero la utilización de estas estrategias de motivación en la Administración Local está limitada por las regulaciones legales existentes a tal efecto.

→ Cierto. No obstante, existen alternativas como es el complemento de productividad, destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa manifestado por el funcionario.

- ▶ **Estrategias de motivación no económicas:** Existe una gran diversidad de estrategias de motivación no económicas, que pueden ser utilizadas en el campo de la Administración Pública, como fuente esencial de motivación y de satisfacción en el trabajo. Estas estrategias deben utilizarse de forma paralela con las estrategias económicas si deseamos que tengan una mayor efectividad:

#### A. Utilizar la dirección del éxito

El reconocimiento positivo de un colaborador en su trabajo es un instrumento poderoso para su movilización y para que pueda continuar liberando su energía positiva.

Para cualquier persona es importante que sepa que lo que hace es valioso.

En la actualidad, la mayor parte de las reflexiones sobre la dirección de los equipos y de las personas consideran que el reconocimiento positivo de los empleados constituye un medio poderoso para conseguir que éstos se tengan por ganadores en su trabajo y sientan el deseo de mantener y continuar sus esfuerzos.

El reconocimiento positivo de nosotros mismos y de nuestras acciones es indispensable para nuestro equilibrio psicológico y para nuestra movilización.

El sistema de reconocimiento debe ser coherente con el sistema general de motivaciones.

#### B. Los reconocimientos positivos indirectos

Son numerosos en el campo de acción del “mando”. Son indirectos porque corresponden a acciones del responsable que suponen un reconocimiento implícito del (o de) los empleados en su actividad.

Se sabe que el poder real de un “mando” se consigue tanto mejor cuando es capaz de reconocer el poder de los demás y lo tiene en cuenta en el ejercicio de sus responsabilidades:

- Escuchar tranquilamente a los empleados y tomar en consideración sus observaciones o consejos es una de las formas más fuertes de reconocimientos positivos. Equivale a reconocer la experiencia de las personas, reconocer la calidad de un razonamiento, de una solución.
- Estimular las iniciativas. Potenciarlas. ¡Cuidado con las ideas positivas de empleados que van a la papelera!
- Pedir opinión a los empleados.
- Tener en cuenta las competencias para distribuir el trabajo.
- Dar a los trabajadores la ocasión de formar a otros colegas.
- Delegar cosas difíciles e interesantes equivale a proporcionar a alguien la ocasión de demostrar su competencia.
- Buscar que los empleados se expresen con libertad.

**RECONOCER  
POSITIVAMENTE  
LOS ÉXITOS Y LAS  
ACTITUDES DE AL-  
GUIEN ES REFORZAR  
POSITIVAMENTE EL  
DESEO DE TENER  
ÉXITO.**

### C. Los reconocimientos positivos directos

En el trabajo son numerosas las ocasiones que se presentan de felicitar a alguien por sus éxitos.

Para que podáis expresar eficazmente un reconocimiento positivo directo debéis hacer una apreciación o valoración, la cual tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Adecuada.
- Sincera.
- Personalizada.
- Basada en hechos.
- Bien dosificada, adaptada a la persona y a su éxito.

**LOS RECONOCIMIENTOS POSITIVOS DEMAGÓGICOS Y ORIENTADOS HACIA LA ADULACIÓN PRODUCEN UN EFECTO CONTRARIO AL QUE SE PRETENDE.**



*Se deben comprobar las consecuencias positivas que se hayan podido obtener al aplicar algunas de estas acciones?*

→ Sin duda. Esa comprobación es absolutamente necesaria.

Imagínate que un responsable ha reconocido positivamente a dos o tres empleados durante tres meses, respetando los principios que acabamos de enunciar.

Al cabo de un trimestre, debe comprobar la evolución de las relaciones entre él y los empleados, pero también la evolución de la motivación de éstos respecto de su trabajo y de los resultados que consiguen.

Reconocer positivamente a los colaboradores en su función constituye, para el “mando” y para su equipo, un procedimiento para consolidar unas relaciones de confianza y de estima, pero es también una forma de conseguir que las personas sientan el placer de continuar teniendo éxitos.

Todo esto no quiere decir que tengan que desaparecer los juicios negativos; únicamente significa que se les considerará útiles, justos y objetivos en comparación con la existencia de todos los reconocimientos positivos de que hemos hablado.



*Es obvio que en todo proceso de acción, de impulso del cambio, la adecuada gestión del trabajo en equipo constituye un pilar importante para llevar a cabo el proyecto. Y en la actualidad aún más, puesto que resulta imposible emprender una acción de cambio de cierta envergadura sin contar con un conjunto de personas con diferentes o similares competencias y habilidades que desarrollan cada una aspectos específicos del proyecto.*

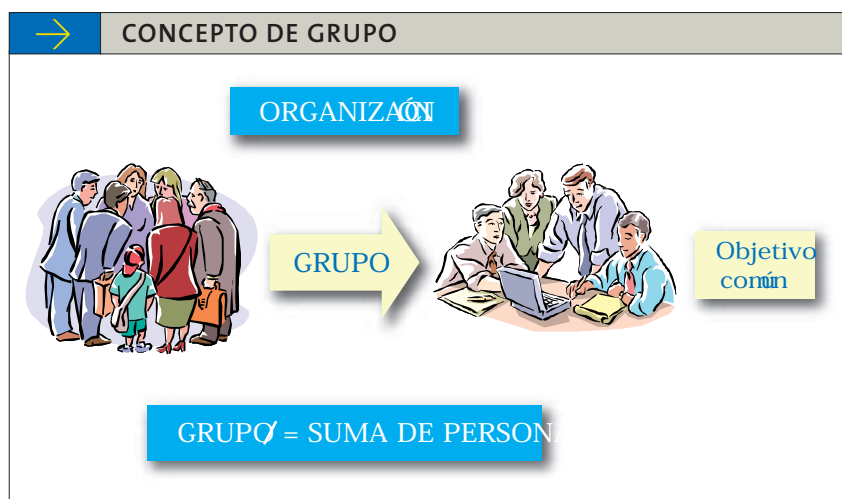
*Pero ¿Cómo se puede conseguir que el conjunto de personas se comporte como un equipo y que todos se encuentren motivados para emprender y alcanzar una tarea común?*

→ Ya hemos visto con anterioridad que una de las motivaciones fundamentales de la persona es la relación **social**. En todo el proceso vital está en interrelación con otras personas. Le satisface trabajar en grupo. Pero ello es cierto, si la motivación inicial se ve recompensada. En caso contrario, recuerda el esquema general de motivación, provoca una actitud de rechazo y el rendimiento del grupo decae o fracasa.



Conocer qué es un grupo, cómo nos sentimos en él, qué papeles precisa el grupo para su correcto desarrollo y cómo se puede dirigir un grupo, son aspectos que permitirán dar una respuesta a tu pregunta.

Podemos definir un grupo como un conjunto de personas interdependientes en la búsqueda de sus finalidades. Denominar grupo a una sola suma de personas es banalizar el concepto, puesto que la clave de un grupo no es la suma de personas, sino la tenencia de un objetivo común.



Esta definición es válida para los grupos elementales o básicos, que son con los que nos relacionamos más habitualmente. Los grandes grupos presentan diferencias significativas con respecto a los básicos. Pero en el mundo del trabajo lo habitual es la existencia de grupos elementales.

Este tipo de grupo desempeña un papel importante en la vida de las personas: facilita el aprendizaje intelectual, la adaptación afectiva, la transmisión de las expectativas, etc.

Déjame que destaque dos papeles principales que juegan en el desarrollo de las personas, en general, y que deben ser aprovechados en su aplicación al mundo organizativo.

- ▶ El grupo posee un papel integrador, necesario para el equilibrio del individuo. Es el lugar privilegiado donde satisfacer sus necesidades de información, comunicación, seguridad, solidaridad, etc.
- ▶ Supone el origen dinámico de los cambios sociales. A través de los grupos se transmiten las normas sociales. Esto conlleva que, mayoritariamente, resulta más fácil hacer cambiar a un grupo que a un individuo aislado.

En la medida en que hay efectivamente interdependencia entre los individuos para llegar a sus metas, siempre hay organización, aunque reducida, informal o latente. El grupo no es la simple suma de las personas presentes, sino que cobra, a su vez, una personalidad propia que puede verse influida por la forma de actuar de alguno de los participantes, pero que, a su vez, influirá en la de otro u otros.

El grupo evoluciona, pasa por diferentes etapas y alcanza su ritmo, sus normas, sus tradiciones. Se pueden atar o desatar alianzas, se puede “conspirar” para neutralizar o rechazar a los elementos que no se adapten a las normas o formas de comportamientos dictadas por el propio grupo. En fin, el grupo adquiere vida propia y actúa como un organismo autónomo.

Esta organización sólo es adecuada si durante el trabajo, el grupo presenta los elementos siguientes:

- ▶ **ARMONÍA:** presenta los elementos suficientes de interacción positiva entre sus miembros.
- ▶ **COHESIÓN:** no se disloca, es decir, los miembros permanecen unidos en el esfuerzo.
- ▶ **PROGRESIÓN:** progresa efectivamente hacia sus metas.
- ▶ **COMPROMISO:** se establecen -individual y grupalmente-, acuerdos para la consecución de los objetivos.

El objetivo de todos los componentes del grupo, si desean que siga comportándose como tal, es el mantenimiento de los cuatro elementos que definen su organización.

Un conjunto de personas, que individualmente pretenden ser “maduras” en el plano afectivo, no constituye automáticamente un grupo efectivamente maduro capaz de trabajar eficazmente. Es necesario que se den una serie de etapas.

**ARMONÍA, COHESIÓN, PROGRESIÓN Y COMPROMISO ESTÁN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS ENTRE SÍ, INFLUYÉNDOSE MUTUAMENTE. PERO TAMBIÉN UN GRUPO PUEDE SER ARMÓNICO SIN QUE HAYA COHESIÓN, O PUEDE SER MUY COMPROMETIDO CON POCAS DOSIS DE PROGRESIÓN.**

**Y**, ¿cuáles son las etapas que existen en el desarrollo de grupo?

→ Son las siguientes:

### 1. Establecimiento de la seguridad de los miembros del grupo

Cada participante vive una inseguridad proporcional a la incertidumbre que crea la nueva situación y al temor que siente ante los demás miembros del grupo.

Cada persona debe traspasar una primera inhibición.

### 2. Establecimiento de la confianza interpersonal

Cada participante entra en relación con los demás y se comunica con la finalidad oculta o manifiesta de conocerles. Cada cual evalúa el grado de sinceridad y de autenticidad de los demás miembros del grupo que se oculta bajo diferentes “etiquetas sociales”.

Esto es necesario para desarrollar la confianza y permitir a cada uno expresarse espontáneamente.

### 3. Nacimiento y desarrollo de la participación

Se trata de alcanzar un grado de participación y obtener una calidad suficiente de la misma, para el eficaz funcionamiento del grupo.

### 4. Estructuración autónoma del grupo

El grupo debe poder evaluar su margen de libertad y de responsabilidad con relación al contexto institucional y a sus limitaciones.

De esta manera, puede definir los papeles en función de las aptitudes de cada uno y examinar los problemas que plantea su propia estructura interna.



## 5. Auto-regulación del funcionamiento del grupo

En esta etapa, el grupo puede escoger sus procedimientos y los métodos para alcanzar sus objetivos. Puede medir su progresión y resolver por sí mismo las tensiones eventuales que surgen entre los participantes.

Vemos que la participación crece con relación al grado de madurez del grupo. Esta evolución es diferente al grado de madurez individual. El nivel, la intensidad y la fecundidad de los intercambios son relativos al grado de madurez.


**PARA CONSEGUIR EL LIDERAZGO, EL JEFE DEBE ESTAR EN UNA ACTITUD DE CONTINUO APRENDIZAJE. ENTRENÁNDOSE EN LA MODIFICACIÓN DE SUS ACTITUDES ANTE EL GRUPO.**

Con la autorregulación el grupo alcanza su “madurez”. En ese momento los papeles de cada componente están suficientemente definidos. El papel que más nos interesa desde el punto de vista organizativo es el del líder, ya que si el jefe del grupo es capaz de desempeñar ese papel, la motivación del grupo está asegurada y, por tanto, la consecución de los objetivos definidos. Por tanto vamos a centrarnos en él.

El jefe del equipo, con el desarrollo de su liderazgo, consigue que los miembros de su equipo confíen en él y perciben que se les consulta antes de tomar decisiones importantes.

Por tanto, para conseguir la eficacia del equipo de trabajo se deben dar estas situaciones:

→ **CONDICIONES DE EFICACIA**



- Objetivo claro y común
- Número reducido de miembros
- Organizar
- Atmósfera de apoyo
- Plena participación de los miembros
- Compartir información
- Sistema de retribuciones adecuado
- Orientación al logro
- Marcar metas elevadas

1. La creación de una atmósfera de apoyo dentro del equipo.
2. El establecimiento de una relación de cooperación entre los miembros y no de competencia.
3. Compartir la información con el grupo y fomentar el que los diferentes miembros actúen de la misma forma.
4. Condiciones físicas de trabajo adecuadas, con objeto de complementar el comportamiento individual.
5. Sistema de retribuciones adecuado.
6. Marcar expectativas altas y conseguibles a todos los miembros del equipo.
7. Seleccionar para el equipo a las personas que tienen una mayor necesidad de logro profesional.
8. Conseguir un compromiso común hacia un objetivo claro.

## ▶▶ ASERTIVIDAD

**S** iempre que hablo de la gestión del cambio, me asalta una duda ¿cómo resolver determinadas situaciones que, se quiera o no, son conflictivas?

*Todo cambio origina tensión y en determinados momentos hay que dar respuesta a situaciones que se te presentan. Y normalmente esas respuestas no te dejan satisfecho, puesto que, o bien no dices lo que piensas para evitar o reducir tensiones o, si realmente dices lo que sientes, provocas en las personas a las que te diriges actitudes de rechazo o huidas.*


→ En esos casos, la solución es tener una conducta asertiva.

**i** Una conducta asertiva? ¿Qué es eso?

→ Una conducta asertiva es una capacidad por la cual una persona es capaz de decir cualquier cosa sin que eso comporte molestar, herir y/u ofender, con la cual la persona asertiva evita sentirse incómodo.

Por ejemplo, imagínate que tu hijo te pide por la noche que le dejes tu coche. ¿Cuáles son las respuestas más típicas que darías?

*“Mira no voy a discutir contigo, llévatelo y déjame”* (Huida: Se produce cuando uno sabe que tiene todas las de perder y el otro adopta un rol dominador. En este caso no habrá lugar a la discusión pero te sentirás incómodo, motivado por no haber dicho lo que realmente pensabas).

Situaciones conflictivas	ASERTIVIDAD
	Poder decir cualquier cosa a cualquier persona sin sentirse incómodo y sin molestar, herir u ofender a la otra persona.



Si huyes, no encaras el problema y por lo tanto no lo resuelves. Seguirá latente y volverá a aparecer.

Además te sentirás manipulado y que han cambiando nuestra voluntad (recuerda que no has dicho lo que realmente piensas) para acomodarla a la voluntad de otras personas ( en este caso la de tu hijo), con el disgusto que esta situación conlleva.

*“Ni lo pienses, no te lo voy a dejar”* (Lucha: Se produce cuando uno se sabe más fuerte que el otro o se siente invadido y por lo tanto la huida ya no cabe. Se entablará una discusión entre tu hijo y tú, sin un previsible arreglo, con la cual te quedará un sentimiento interior de lucha que te hará sentirte incómodo).



En este caso puede parecer que el problema está solucionado. Te has expresado de forma tajante y además has dicho lo que pensabas. Pero en realidad no has resuelto nada, puesto que no has sido capaz de justificar tu postura. Solamente has impuesto tu postura dominante dejando en la otra persona un sentimiento de incomprensión y de agresión e incluso tú puedes haberte quedado incómodo por haber sido tan brusco.

**E**s cierto lo que me estás diciendo. Esta situación me ocurre en bastantes ocasiones, tanto en mi vida familiar como en el trabajo. Antes me decías que una conducta asertiva te permite superar estas situaciones. Siguiendo con el ejemplo anterior, ¿qué respuesta debería dar una persona asertiva?

→ La persona asertiva lo primero que tiene claro es qué quiere decir. Imaginemos que en el ejemplo la persona tiene claro que no quiere que su hijo utilice el coche. Las respuestas que podría dar utilizando una conducta asertiva, serían las siguientes:

**LA ASERTIVIDAD PERMITE DECIR O MANIFESTAR LO QUE REALMENTE QUERÍAMOS DECIR SIN QUE NOS QUEDEMOS INCÓMODOS POR HABER SIDO DEMASIADO BRUSCOS Y NO HABER SABIDO JUSTIFICAR NUESTRA POSTURA.**

“Entiendo que quieras el coche puesto que te permite llegar a los sitios antes, pero, como sabes, últimamente se escuchan muchos casos de accidente por las noches motivados por el consumo de alcohol. Por ello, prefiero que utilices un taxi y así te evitas problemas, ¿no te parece?”

“Sé que te gustaría coger el coche y lo comprendo, puesto que yo también fui joven, pero si te lo llevas tanto tu madre como yo vamos a estar intranquilos y como sé que a ti no te gusta que estemos así, pues prefiero que no te lo lleves”.



## ▶▶ GESTIÓN DEL TIEMPO Y DEL STRESS

**I**a falta de tiempo es, hoy en día, una sensación frecuente. El que tenemos se consume de manera inexorable. Y ya no hay más. De ahí que el modo de utilizarlo sea absolutamente decisivo. Por eso me gustaría que me dieras algunas nociones sobre cómo gestionar el tiempo.

→ Ciertamente el tiempo es el recurso indispensable para cualquier acción. Trabajar, descansar, divertirse, amar, viajar, formarse..., todo requiere tiempo.

El éxito o la felicidad se alcanzan sólo con el logro de los objetivos personales. Estos objetivos requieren, para ser alcanzados, la realización de determinadas actividades. Y estas actividades exigen, a su vez, tiempo.

**p** *ero el tiempo es limitado. De una parte es escaso, a semejanza del dinero o cualquier otro bien. Pero, lo que es peor, no pueden lograrse cantidades extra. No cabe comprarlo, ni ahorrar lo que nos sobre. No puede almacenarse para más tarde. No puede pedirse prestado.*

→ Es cierto J. Todos disponemos exactamente del mismo tiempo; pero nunca resulta suficiente. Analice su propia situación. Jefes, clientes, compañeros, subordinados, todo el mundo le solicita un poco de su tiempo. Pero no hay horas bastantes para ello. No hay tiempo suficiente para hacer todas las cosas que parece que han de hacerse.

La solución es recordar que siempre hay tiempo para hacer lo que realmente queremos hacer: para las cosas importantes.

Pero lo difícil es decidir qué es lo realmente importante y centrarse en ello ignorando lo demás. Las otras cosas son difíciles de dejar de lado. Hay cosas urgentes que parecen llenar cada jornada, presionando constantemente, exigiendo acción. Siempre son urgentes, pero rara vez son importantes.

**EL TIEMPO ES UNA PARADOJA. PARECE QUE NUNCA TENEMOS SUFICIENTE, PERO TENEMOS TODO EL TIEMPO QUE PODEMOS POSEER; NO HAY MÁS. EL PROBLEMA NO ES LA ESCASEZ, SI NO EL USO.**

**b** *ajo mi punto de vista el problema surge si se atienden las cosas urgentes, aplazando las importantes. Hay que enfrentarse a los errores del personal, porque no hemos tenido tiempo para una formación apropiada. Hay que realizar esfuerzos de última hora, porque no hemos tenido tiempo para planificar. Hay que afrontar crisis periódicas, porque nunca tenemos tiempo para descubrir lo que está mal y arreglarlo. Hay que repetir lo que salió mal, porque no tuvimos tiempo para hacerlo bien a la primera.*

→ Lo que se necesita en estos casos es el buen juicio, el valor y la disciplina de hacer primero las cosas importantes. Sólo rompiendo la tiranía de lo urgente podremos resolver el dilema.

**e** *l otro día leí que la administración del propio tiempo es la clave del éxito de cualquier persona.*

→ Esa afirmación es correcta. Fíjate que lo que cuenta no es lo que se trabaja, sino lo que se termina. No son las actividades lo importante, sino los resultados. El fracaso en administrar el tiempo propio anula la posible eficacia.

La mayoría de nosotros perdemos al menos dos horas al día. Desgraciadamente, de modo no siempre intencionado. Si así fuera, sería más fácil resolverlo. Pero la mayor parte de la pérdida de tiempo es involuntaria e incluso inconsciente. Perdemos tiempo a causa de hábitos inadecuados y trabajo descuidado. Lo perdemos porque estamos más preocupados por hacer las cosas correctamente que por hacer las cosas correctas; más pendientes de las actividades que de los resultados, guiados más por el reloj que por la brújula.

**SÓLO ES IMPORTANTE LA ACTIVIDAD QUE SE RELACIONA CON LOS OBJETIVOS. URGENTE SÓLO SIGNIFICA QUE DEBE TENER LUGAR ENSEGUIDA.**





Pero, ¿qué es una pérdida de tiempo? La verdad es que solamente uno mismo puede determinarlo. Cualquier cosa puede ser una pérdida de tiempo. Perder el tiempo significa, simplemente, hacer algo que es menos importante que otra cosa que se pudiera hacer en su lugar. La importancia está siempre determinada en función de los objetivos. Piense por un momento lo que podría lograr si pudiera recuperar esas dos horas diarias.

**a** *hora que lo dices hay una serie de factores que me hacen perder ese tiempo que hablas: el teléfono, las interrupciones, ciertas reuniones...*

→ Esas causas que te provocan pérdidas de tiempo son los denominados ladrones de tiempo:

Las interrupciones no deseadas pueden definirse con una pregunta que a todos nos han hecho más de una vez: “¿tienes un minuto?”.

Estas interrupciones son una parte del trabajo. No se pueden eliminar, ni convendría hacerlo. Pero es posible manejarlas mejor. Aprenda a controlar lo controlable y aceptar lo incontrolable.



**i** *Y cuáles son esas formas de control?*

→ Una de ellas es conseguir que las interrupciones sean breves. De ese modo habrás resuelto parte del problema. Para conseguir ese objetivo:

- ▶ **Debes poner límite de tiempo al comienzo de cada visita.**
- ▶ **Haz que le interrumpan a una señal previamente convenida.**
- ▶ **No contribuya a la charla innecesaria. Vaya a lo esencial y céntrese en ello.**

Otra forma de control que puedes aplicar si algunos miembros de su equipo entran y salen constantemente de su despacho, es hacerles acumular varios temas para tratarlos conjuntamente en una sola visita.

**n** *o había caído nunca en tomar estas medidas para evitar la pérdida de tiempo. Pero ¿qué puedo hacer con ese otro “ladrón del tiempo” que es el teléfono?*

→ Para controlarlo y gestionar tu tiempo puedes llevar a cabo alguna de estas recomendaciones:

- ▶ Establece un plan para filtrar, desviar y delegar las llamadas recibidas siempre que sea posible.
- ▶ Prepara tus llamadas. Establece una agenda; elige el momento; prepárate para hablar. Ten a mano la información que vayas a precisar; anota brevemente lo que quieres comunicar o lo que necesitas conseguir de tu interlocutor.

**E** *stoy totalmente de acuerdo con que las llamadas deben ser planificadas, pues no hay nada más frustrante que pensar, tras haber colgado: “Me olvidé de esto y de lo otro”.*

- ▶ Otro medio para controlar el teléfono es agrupar las llamadas para mayor eficacia. Preguntar a la gente cuándo prefieren que los llame y hazlo entonces.

Igualmente debes recordar que la persona que contesta tu teléfono necesita unas instrucciones adecuadas. Debes ayudarlo a desarrollar el método correcto: qué debe preguntar, cómo debe preguntarlo, cuándo y cómo debe dirigirse a los interlocutores, qué respuestas puede darles.

Si este aspecto lo llevas a cabo se podrán resolver las llamadas sin necesidad de tu intervención, con la consiguiente liberación de atender temas menores.

**i** *Y que ocurre con las reuniones?*

- Primero debes diferenciar las reuniones que has convocado tú y aquéllas a las que eres convocado.

Con respecto a las primeras debes tener muy claro cuál es su propósito.

- ▶ **Antes de convocarla, pregúntate qué esperas lograr de ella. Muchas deben terminar precisamente en ese momento, antes de ser convocadas.**
- ▶ **Durante la reunión, cíñete al orden del día, el cual debes preparar con antelación.**
- ▶ **Fija un límite de tiempo. Comienza a la hora y termina a la hora. No esperes a los retrasados para empezar, puesto que la cortesía la merecen los que llegan a la hora fijada.**
- ▶ **Prepara la reunión, frena las posibles interrupciones que se puedan producir e insiste en que los demás también preparen la reunión.**
- ▶ **Analiza de vez en cuando si ¿asisten las personas adecuadas? ¿son demasiados? ¿vienen preparados? ¿Se celebra en el momento y en el lugar adecuados? ¿Cómo podrían mejorarse?**
- ▶ **Por último levanta acta, que consiste en resumir los acuerdos y no, como sucede con frecuencia, contar la reunión. Asegúrate de que cada uno de los asistentes conoce exactamente lo que se espera que haga y para cuándo y cerciórate de que dicha acta se distribuye antes de las 48 horas siguientes a la celebración de la reunión.**

Si la reunión no la has convocado tú actúa de la siguiente manera:

- ▶ **Ve preparado.**
- ▶ **Llega a tiempo.**
- ▶ **No contribuyas a divagaciones o a charlas innecesarias.**
- ▶ **Ayuda a mantener la atención en el punto de discusión.**
- ▶ **Solicitar del presidente un Orden del Día y sistemas de seguimiento.**

**NINGUNA REUNIÓN DEBERÍA SER CONVOCADA SIN UN PROPÓSITO ESPECÍFICO.**

**GOBERNAR EL TIEMPO REQUIERE RESPONDER DE CONTINUO A LA PREGUNTA “¿CUÁL ES LA MEJOR MANERA DE USAR MI TIEMPO?”. PARA ELLO ES PRECISO TENER MUY CLARO LO QUE SE ESTÁ TRATANDO DE LLEVAR A CABO.**



**h**asta ahora hemos hablado sobre cómo gestionar el tiempo y para ello me has dado algunas “recetas” para que sea capaz de gestionarlo. Pero hoy en día hay un término que todos utilizamos y que puede hacer que la gestión del tiempo no sea posible. El “estrés”.

→ Sobre el estrés lo primero que hay que hacer es diferenciar lo que se denomina Eustress y el Detress.

El Eustress es el buen estrés, el que causa placer. Es todo lo que se acepta hacer en armonía con uno mismo: la alegría, el éxito, el amor... Es la fuente de la felicidad, del equilibrio, etc.

El Detress representa al estrés malo. Es todo lo que desagrada, todo lo que se hace en contradicción con uno mismo: la tristeza, la pena, el fracaso... Es la fuente del desequilibrio, las enfermedades, etc.

Siempre pensamos que el estrés es malo, pero eso no es cierto. Existe un nivel óptimo de estrés. Hay dosis de estrés biológicamente necesaria para cada individuo que le permite funcionar armoniosamente con su personalidad y sus posibilidades de adaptación.

La clave está en saber cuál es el nuestro, puesto que, evidentemente, varía para cada individuo ya que la dosis fisiológica, estimulante, necesaria para despertarnos y para nuestro equilibrio, es diferente y específica según la “estructura” de cada uno.

**p**ertenece a cada uno conocer su nivel de estrés, sus límites y sus capacidades de adaptación, conocer en suma la dosis de exigencias que puede soportar y evitar colocarse en situaciones que sobrepasen su umbral de tolerancia al estrés.

→ Es decir, cada uno de nosotros debemos conocer cuál es nuestra “velocidad de crucero”.

## ▶▶ FRENOS, MOTORES Y PALANCAS DEL CAMBIO

**S**oy consciente que un proceso de mejora como el que estamos emprendiendo va a constituir un cambio significativo en nuestro ayuntamiento. Este cambio va a alterar tanto la cultura existente en nuestra organización y, con seguridad, va a provocar inseguridad en el personal.

→ Y esa inseguridad es la base de la resistencia al cambio.

**S**é que quizás la primera barrera al cambio viene provocada por la actitud que adopta la Dirección, puesto que lo que se hace no siempre coincide con lo que se dice.

→ Debes tener en cuenta que es imposible el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de la calidad si no existe el compromiso expreso, el cual implica que la situación que me acabas de describir no puede producirse. Observa este gráfico y dime si estás de acuerdo con él.



**I** a verdad es que es cierto que con frecuencia ocurre esa contradicción entre lo que se dice y lo que finalmente se hace. Cada vez intentamos que esta discordancia se dé menos pero aún no lo conseguimos del todo. Supongo que la Dirección debe asumir un papel en la gestión del proyecto de mejora de la calidad y que si esa asunción la realiza de forma correcta, la desilusión del personal desaparecerá.

→ Estás en lo cierto. El papel de la Dirección es fundamental para vencer la resistencia al cambio, la cual siempre va a aparecer. La variable a contemplar es la intensidad de ella, pero no su existencia, pues como te acabo de decir siempre va a aparecer.

Para vencer por tanto esa resistencia debes hacer las siguientes acciones:

→ PAPEL DE LA DIRECCIÓN

- ▶ Liberar recursos para la formación de grupos de mejora.
- ▶ Comprometerse.
- ▶ Dar confianza:
  - Comunicando.
  - Participando en formación y en proyectos.
- ▶ Reconocer y recompensar.

- Liberar recursos humanos para que se puedan conformar los grupos de mejora. Recuerda que son una herramienta básica para lograr la mejora continua.

- Comprometerse con la calidad. Pero un compromiso real y no formal,

es decir, se debe predicar con el ejemplo. Es aquí donde lo que dice la dirección debe ser coherente con lo que hace. La Dirección debe asumir la propiedad del proceso de calidad, pues es en ese caso cuando realmente asume la responsabilidad de su éxito.

- Dar confianza al personal existente en el ayuntamiento:

▶ **A través de la comunicación:** Es fundamental para lograr la motivación de todos los integrantes de la organización que éstos conozcan los objetivos de la empresa.



Las personas necesitamos que nos comuniquen si las cosas las estamos haciendo bien o no. Evidentemente es un factor que por sí solo no es suficiente para motivar, pero su ausencia sí provoca la desmotivación entre el personal y, por tanto, el levantamiento de una barrera.

**LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PERMITE, POR UN LADO, RECOGER LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LAS PERSONAS, LOGRANDO CON ELLO UNA MAYOR IMPLICACIÓN DEL PERSONAL Y POR OTRO POSIBILITA LA COORDINACIÓN ENTRE UNIDADES DIFERENTES DE LA ORGANIZACIÓN.**

► **A través de la formación:** Para que el personal admita asumir nuevas responsabilidades debes formarlo adecuadamente, de tal forma que su capacitación sea continua. Como en el caso anterior, por sí solas no motivan, pero recuerda que las barreras se suelen levantar fundamentalmente por aversión o miedo al cambio y la falta de preparación provoca miedo en las personas, puesto que se enfrentan a retos ante los cuales no se siente capacitados.

- Reconocer y recompensar: Este punto lo vimos anteriormente en el punto de motivación y sólo déjame añadir que su aparición en este lugar es porque la dirección es quien debe establecerlas y comunicarlas.

**h** *ay una serie de barreras que nos hemos encontrado en nuestro ayuntamiento cuando se han llevado a cabo otros cambios organizativos. ¿Qué te parece si te las voy describiendo y me dices de qué forma se pueden superar esas barreras, que en otros momentos nos hemos encontrado y no tengo claro que las hayamos superado de la mejor manera?*

→ Me parece perfecto, así que empieza a describir esas barreras.

**l** *a primera hace referencia al miedo que todo cambio lleva aparejado. Ya me has comentado que una forma de superarla es a través de la formación, para que nadie se sienta sin capacidad para afrontar los retos que se avecinan. Pero si el miedo provoca que las personas se imaginen el peor escenario posible y que todos se pregunten cómo les va a afectar el cambio, ¿qué debemos hacer?*

→ Esa situación se da porque la información recibida por el personal no ha sido suficiente. No debe dar miedo comunicar a todos los integrantes de la organización qué va a suceder y cuál va a ser el nuevo escenario. Si esa información llega, nadie puede seguir preguntando cómo le van a afectar los cambios ni podrá hacer conjeturas acerca del escenario que se va a encontrar.

**t** *ienes razón. Quizás en esos casos la información fue insuficiente. Pero siguiendo con ese tema y si el miedo viene porque el personal tiene una percepción de pérdida del control de su trabajo en el nuevo escenario.*

→ En este caso la información vuelve a ser el modo de superarla. Todos los integrantes deben conocer cómo tendrán lugar los cambios y cómo van a afectarles.

**e** *se punto me ha quedado claro. Pasemos entonces a una nueva barrera. ¿Qué hacer cuando el personal manifiesta una inseguridad personal manifestada con frases tales como “no tengo nada claro que sea capaz de afrontar con éxito lo que desde ahora se va a esperar de mí”?*

→ Estos casos suelen aparecer porque el personal cree que se les pide cambios graduales de un día para otro. Debe desterrarse esa idea para que desaparezca esa barrera puesto que, no se

pueden pedir ni esperar milagros. Todo cambio requiere un tiempo de adaptación y todos tendrán que hacer un esfuerzo, pero con la confianza de llegar a buen puerto.

### **i** *Qué se debe hacer si la barrera se levanta por el aumento de trabajo que conllevan los cambios?*

- En el caso de la Calidad Total es evidente que va a existir un aumento de trabajo. Es una realidad y una barrera no se supera negando una evidencia. En este caso, la forma de superarla es explicando que a medio / largo plazo ese aumento no sólo no existirá sino que se ahorrará tiempo y trabajo una vez que la prevención esté implantada. Es conveniente que también se explique el motivo que provoca que a corto tiempo haya un aumento de trabajo (se añaden nuevas actividades de prevención a las que antes ya existían) puesto que, como te dije antes, nunca se debe negar una evidencia si se pretende superar una barrera.

### **U** *na barrera que también ha surgido alguna vez en nuestro ayuntamiento es la desconfianza que existe entre departamentos.*

- La forma de superar esa barrera es apoyando el trabajo de equipo, por ejemplo, a través de los grupos de mejora. Pero para que esta barrera quede completamente superada, los equipos de trabajo deberían ser interdepartamentales, de forma que se rompan las reticencias que puedan existir a través del conocimiento mutuo.

### **U** *na barrera muy común es la consideración de estar ante una moda y, como tal, no será muy duradera y para qué esforzarse en algo que tiene los días contados.*

- Ciertamente es una barrera muy común, cuyos orígenes pueden estar en experiencias pasadas que realmente han respondido a ese patrón. La forma de superarla es con paciencia, puesto que si esa percepción está basada en experiencias vividas, no será un proceso rápido cambiarla. Además, es necesario que la Dirección se comprometa realmente con el proyecto, puesto que si esas personas observan que no existe ese compromiso reforzarán su opinión de estar ante una moda pasajera.

### **e** *n algunos casos la barrera puede originarse por “boicot” desde dentro de la organización.*

- En algunos casos las personas reticentes a los cambios consideran que si se consigue que la organización en su conjunto ignore el proyecto, éste terminará fracasando. Por ello, se dedican a fomentar un ambiente enrarecido alrededor del proyecto. Para evitar que logren sus objetivos, se debe realizar una dirección por hechos, es decir, establecer un número importante de personas responsables de acometer determinadas actividades (de esta forma se evita la percepción de que la organización ignora el proyecto) fijando igualmente los plazos en los cuales hay que presentar los resultados, de tal forma que no se tenga la percepción de que el proyecto esté parado. Incluso es necesario y recomendable, a veces, implementar alguna actuación sencilla de forma inmediata, con el fin de visualizar que el cambio ya está en marcha. Es lo que podríamos decir el efecto “demostración”, que realiza las veces de “locomotora” inicial del proyecto.

### **0** *tra barrera que nos hemos encontrado es la sensación que tiene a veces el personal de estar inmerso en un proyecto ajeno, como si fuera de otra organización.*



→ Esa barrera es muy común cuando los proyectos se llevan a cabo sin consenso. Si queremos que el personal lo tome como suyo debemos facilitarles vías a través de las cuales puedan expresar sus opiniones, dudas, etc. Si el consenso se da la barrera estará superada.

**P**or cierto ahora se me está ocurriendo una barrera que puede ocurrir cuando empecemos a implantar el sistema de calidad. ¿Qué debemos hacer si se extiende la opinión de que la Calidad es responsabilidad del Departamento de Calidad y no del resto de la organización?

→ En ese caso la herramienta para superar esa barrera es la formación. A través de ella podrás transmitir de forma inequívoca que la Calidad y la mejora de la gestión pública local es responsabilidad de todos.

**!** Qué me dices de esa actitud que tenemos todos de no querer ser el primero...¿qué empiece otro!?

→ Ciertamente es una actitud muy típica. Nos da miedo ser el primero, no sabemos dónde nos dirigimos... En este caso es la Dirección quien debe dar ejemplo y por tanto dar el primer paso.


**P**or último, una barrera que creo que puede “levantarse” en este tema de la Calidad es el temor a represalias por el hecho de que se pueda descubrir que se han estado haciendo las tareas encomendadas mal durante mucho tiempo.

→ Ese temor es normal que surja. La forma de eliminarlo es dando confianza. Esto no quiere decir que se transmita que se va a hacer tabla rasa, sino transmitir que, precisamente, lo que se pretende es mejorar. Por lo tanto, es lógico que haya cosas que a la luz de los nuevos procesos y procedimientos aparezcan como erróneas, pero que en ningún caso se van a tomar represalias por ese motivo.

Mientras hemos estado hablando te he preparado una tabla con las barreras que me has ido planteando y la forma de superarlas. Llévatela y de esta forma te quedará claro qué debes hacer cuando te encuentres alguna de ellas.

→	BARRERAS	→	SUPERACIÓN
	1. Miedo		1. Información
	2. Pérdida de control		2. Información
	3. Inseguridad personal		3. Cambio gradual
	4. Aumento de trabajo		4. No a medio/largo plazo
	5. Desconfianza entre departamentos		5. Trabajo en grupo
	6. Moda		6. Compromiso
	7. Falta de interés		7. Dirección en base a hechos
	8. Proyecto ajeno		8. Consenso
	9. Responsabilidad de la Calidad		9. Formación
	10. No ser el primero		10. Ejemplo de la Dirección
	11. Represalias		11. Confianza

## ▶▶ CUADRO DE MANDO

 *está muy bien todo esto de los “trucos” para facilitar la gestión del cambio y la implantación de los nuevos enfoques. Pero, ¿cómo sé yo que lo que se va implantando está favoreciendo el hecho de cumplir los objetivos que nos hemos marcado?*

Mira, Alcalde J., como creo que ya te comentaron al hablar de la estrategia, es necesario que el ayuntamiento diseñe un Cuadro de Mando, con dos objetivos muy claros:

- ▶ Monitorizar el grado de implantación de las actuaciones y las medidas que se han determinado.
- ▶ Monitorizar el grado de cumplimiento de los objetivos que nos hemos propuesto.

Si focalizamos nuestra atención en el segundo punto, un Cuadro de Mando es algo que tiene toda la lógica del mundo. ¿Qué debemos hacer? Muy sencillo:

- ▶ Determinar las variables clave a monitorizar. Es decir, aquellas diez o quince variables de un ayuntamiento o de un municipio que nos indicarán o nos mostrarán a grandes rasgos la “salud” del mismo. Paro, nivel de actividad económica, personal del ayuntamiento, satisfacción de la ciudadanía, ..., pueden ser algunas de estas variables.
- ▶ Posteriormente, tenemos que encontrar indicadores que nos permitan cuantificar o cualificar estas variables. Por ejemplo, la riqueza de un municipio por su Producto Interior Bruto, el paro por la tasa de paro, ....
- ▶ Una vez determinados los indicadores, debemos diseñar el proceso por el cual obtendremos el valor de estos indicadores. Por ejemplo, para calibrar la satisfacción de la ciudadanía, anualmente podemos realizar un proceso de encuestación a la misma.
- ▶ Así mismo, tenemos que establecer los valores objetivo que deseamos que obtengan estos indicadores. Por ejemplo, un 7.8 en una escala de 1 a 10 para el grado de satisfacción de la ciudadanía con respecto a los servicios municipales.
- ▶ Una vez determinados estos aspectos, hemos de proceder a valorar los indicadores, a través del proceso diseñado.

Cuando ya tengamos los valores (por ejemplo, 7.2 en satisfacción de la ciudadanía con respecto a los servicios municipales), hemos de situarlos en el Cuadro de Mando con el fin de:

- ▶ Analizar el valor absoluto del indicador e interpretar en función de la variable a la cual se le relaciona.
- ▶ Comparar el valor obtenido con el valor objetivo a alcanzar (en este caso, nos situamos por debajo del objetivo: 7.2 contra 7.8 de objetivo).
- ▶ Comparar el valor obtenido con los valores obtenidos en años (o mediciones, que pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales, ...) anteriores. Supongamos que el año anterior el grado de satisfacción era 6.6. Significa que, aunque aún no hemos alcanzado nuestro objetivo, estamos evolucionando de forma positiva. Así pues, las actuaciones que estamos implantando en ese área, están dando su fruto, aunque no de manera total.

Fruto del análisis del Cuadro de Mando, el ayuntamiento puede:

- ▶ Corregir las actuaciones en aquellos ámbitos en los que la evolución no es positiva.
- ▶ Acelerar o no en el proceso de implantación de algunas acciones.
- ▶ Redestinar recursos a otros ámbitos del ayuntamiento si ya hemos alcanzado el objetivo antes de tiempo en un área determinada.





**a** migo. Realmente sin este Cuadro de Mando el ayuntamiento puede actuar a ciegas, sin saber si ha llegado al destino o no y pudiendo despilfarrar muchos recursos. Ciertamente, veo la tremenda importancia de este instrumento.

→ Pues sí. Sin esto no tienes el control de la situación.

**b** ueno, pues muchas gracias por todo. Como siempre, has estado muy claro y tus explicaciones han sido de gran interés y, sobre todo, de utilidad.... Bueno, el municipio, la ciudadanía, se lo merecen. Así que el esfuerzo ha valido la pena. Y mi pareja lo sabe. Por cierto, también forma parte del equipo de gobierno. ¡Y está “copiando” de mis apuntes!



## SÍNTESIS

**E**n un proceso de mejora continua, la actitud y el modo de implementarlo son ingredientes esenciales para conseguir el éxito, es decir, los objetivos que se determinan.

*En ese camino de la implementación y la gestión del cambio, la Alcaldía y el equipo de gobierno desempeñan un rol clave. El liderazgo del proceso debe aflorar desde la cúpula del ayuntamiento, desde donde se marcan las directrices.*

*Ante este hecho, es de innegable utilidad y necesidad el mejorar en aspectos tales como la toma de decisiones, el compromiso y el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo, la asertividad, la gestión del tiempo y del stress, así como conocer los frenos, los motores y las palancas del cambio.*

*Finalmente, todo el proceso debe ser monitorizado, con el fin de seguir su ritmo de implementación y, especialmente, si se están consiguiendo los resultados esperados.*



## CAPÍTULO 9

### Autodiagnóstico

A continuación se le presenta una relación de cuestiones. Se le pide que conteste, señalando con una cruz, una de las tres opciones planteadas, teniendo en cuenta que sólo una es correcta.

#### 1. La eficacia de una decisión se mide por:

- a) La calidad de la decisión y el número de personas que han participado en la misma.
- b) La calidad de la decisión y la adhesión conseguida.
- c) El número de personas que han intervenido y la adhesión conseguida.

#### 2. Los factores que influyen en la toma de decisiones son:

- a) Tres. El factor riesgo, el factor humano y el factor coste.
- b) Dos. El factor riesgo y el factor humano.
- c) Cuatro. El factor riesgo, el factor humano, el factor coste y el factor tiempo.

#### 3. Una votación debe servir para:

- a) Establecer contraste entre los participantes.
- b) Un medio de lograr la adhesión de todos.
- c) Poder terminar las reuniones de una forma rápida.

#### 4. Una decisión debe ser tomada por un equipo de trabajo cuando:

- a) El problema debe ser resuelto rápidamente.
- b) El problema exige una decisión de gran valor técnico.
- c) El problema requiere una solución creativa.

#### 5. La resistencia al cambio:

- a) Es humana y, por tanto, inevitable.
- b) Es evitable totalmente, con una adecuada gestión del cambio.
- c) Es evitable en una proporción importante, con una adecuada gestión del cambio.

#### 6. Los procesos de cambios requieren:

- a) Motivar a todas las personas, sin que alguna/s ejerza/n de líder/es.
- b) Constituir un equipo amplio y representativo que ejerza el liderazgo, para impulsar y desarrollar los cambios.
- c) Un líder fuerte que impulse los cambios.

#### 7. Un error frecuente durante la implantación de cambios es:

- a) Plantear únicamente beneficios a largo plazo.
- b) Plantear únicamente beneficios a corto plazo.
- c) Las dos respuestas anteriores son correctas.



### **8. Los dirigentes deben tener dos orientaciones fundamentales:**

- a) El liderazgo y la colaboración.
- b) El compromiso y la cooperación.
- c) El compromiso y la preocupación por alcanzar los objetivos marcados.

### **9. El dirigente debe desarrollar un estilo de dirección:**

- a) Fijo, para que sus colaboradores se adapten al mismo.
- b) Que se adapte a cada situación (liderazgo situacional).
- c) Ninguna de las dos respuestas anteriores es correcta.

### **10. Los estilos de dirección:**

- a) Son siempre eficaces o ineficaces, independientemente de la estructura organizativa.
- b) Para una determinada estructura son siempre eficaces o ineficaces.
- c) Si se exageran sus componentes y no se adecuan a la situación, se convierte en ineficaces.

### **11. El estilo de mando idóneo depende de:**

- a) Las tareas que desarrollan los colaboradores.
- b) El grado de desarrollo o madurez de los colaboradores.
- c) De ambas cosas.

### **12. Las estrategias de motivación en el trabajo:**

- a) Pueden tener componentes económicos o no.
- b) No deben tener un componente económico.
- c) Tienen siempre un componente económico.

### **13. Las necesidades que cualquier persona procura satisfacer en su trabajo, son:**

- a) Las fisiológicas, pues las de nivel superior se satisfacen fuera del trabajo.
- b) De cinco categorías de diferente nivel, de modo que una vez alcanzadas las de nivel inferior, se intentan alcanzar las superiores.
- c) Las fisiológicas y las sociales.

### **14. Un responsable debe felicitar a su colaborador:**

- a) De forma sincera, cuando obtenga buenos resultados, aunque sean parciales y no excepcionales.
- b) Sólo cuando obtenga unos resultados excepcionales.
- c) Constantemente, en cuanto tenga una oportunidad.

### **15. Para que el trabajo en equipo funcione:**

- a) Es conveniente una relación de competencia entre sus miembros.
- b) Se deben marcar expectativas bajas para alcanzarlas y evitar la desmotivación.
- c) Ninguna de las dos respuestas anteriores es correcta.

**16. La asertividad consiste en:**

- a) Poder decir cualquier cosa sin preocuparse si se ofende a otras personas.
- b) Decir sólo aquello que no molesta a la otra persona.
- c) Decir cualquier cosa sin molestar, herir u ofender a otra persona.

**17. El problema del tiempo es:**

- a) Su escasez.
- b) Su valor
- c) Su uso.

**18. Para saber si una persona ha administrado bien su tiempo debemos:**

- a) Tener en cuenta las actividades que ha empezado.
- b) Tener en cuenta las actividades que ha terminado.
- c) Ninguna de las dos respuestas anteriores es correcta.

**19. Sólo una de estas afirmaciones es correcta:**

- a) El estrés es siempre negativo. Debe ser eliminado a toda costa.
- b) El estrés es igual para todos los individuos.
- c) El estrés, independiente del lugar donde surja (familia, trabajo) afecta al individuo por completo.

**20. El cuadro de mando persigue los siguientes objetivos:**

- a) Monitorizar el grado de implantación de las actuaciones y las medidas que se han determinado.
- b) Monitorizar el grado de implantación de las actuaciones y las medidas que se han determinado, así como el cumplimiento de los objetivos que nos hemos propuesto.
- c) Monitorizar el grado de implantación de las actuaciones y el cumplimiento de los objetivos que nos hemos propuesto.



## COROLARIO

**b**ien, amistades electas de ayuntamientos de Andalucía. Hasta aquí hemos llegado en esta fase de la “deconstrucción” del Ayuntamiento de Urbania. Creo, sinceramente, que hemos aprendido bastantes aspectos y que hemos refrescado unos cuantos. Lo importante, no obstante, es no quedarse en la parte teórica y en las intenciones. Eso ya es positivo, pero debemos avanzar más. Recordemos que “Si dejas de pedalear, te caes”. La mejora continua es necesaria; lo hemos constatado. El entorno se modifica, avanza y los ayuntamientos debemos adaptarnos de manera eficiente. No podemos continuar siendo ayuntamientos “normativos”. Esto pertenece al pasado. Debemos dar un paso hacia el frente y ser verdaderos “gestores” de unos recursos (por definición escasos: económicos, humanos, temporales), buscando el bien y el interés común y colectivo. Tenemos que tener bien presente que la ciudadanía es “nuestra razón de ser” y a ella nos debemos.

Hemos aprendido conceptos realmente útiles e interesantes. Hemos descubierto, o refrescado, herramientas que nos facilitarán el trabajo. Evidentemente empezar un cambio exige más trabajo, más dedicación, más esfuerzo. El ser humano es, por naturaleza, amante del confort, de la tranquilidad y acomodaticio. Pero debemos romper esta tendencia. Sólo los que arriesgan algo ganan algo. ¿O es que alguien pretende ganar la Lotería de Navidad sin jugar, sin apostar, sin hacer un esfuerzo? “A Dios rogando y con el mazo dando”, que dice el refrán.

Este esfuerzo se verá ampliamente recompensado con los resultados que obtengamos. Obviamente que unos resultados muy importantes son los electorales, puesto que jugamos en la división de la democracia. Pero, adicionalmente, también están los resultados éticos y los resultados del “trabajo bien hecho”. Éste es el más importante. Sentirse orgulloso de uno mismo. “Si confías en ti mismo, romperás todas las barreras”, dice el refrán popular. Pues sí. Hemos de confiar en nosotros mismos, en nuestro equipo de gobierno, en el personal del ayuntamiento, en la ciudadanía. Juntos, estoy convencido y aplicando los aspectos que aquí se han tratado, podemos mejorar la gestión pública local. Objetivo de cada uno de nosotros. Objetivo de todos. Objetivo de Andalucía.

Os lanzo el reto amable de continuar o empezar a andar en esta senda de la mejora de la gestión pública local. Sinceramente, merece la pena. Seguro que no estaremos solos, que seremos muchos los que nos encontraremos allí. ¿Me acompañáis?





- GESTIÓN DE PROYECTOS:** Es el proceso para obtener los resultados del proyecto de la forma más efectiva y eficiente posible.
- GRUPO DE MEJORA:** Conjunto de personas (entre 4 y 6 preferentemente) cuya misión es tanto el análisis de problemas específicos como la posterior implantación y seguimiento de las soluciones propuestas.
- HERRAMIENTAS DE CALIDAD:** Son procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las organizaciones a medir la calidad de sus servicios con respecto a la norma, la satisfacción de los clientes y a planificar y llevar a cabo las estrategias de mejora que considere necesarias.
- IDEF:** Estándar de modelización de la FIPS (Federal Information Processing Standards), con aplicación en toda la Administración Americana.
- IDEFø:** Corresponde a una norma de diagramación de procesos incluida en el estándar IDEF.
- INFORMACIÓN:** Cualquier acto, palabra, escrito o documento que tiende a incrementar nuestros conocimientos.
- IMPRESOS:** Documentos que sirven como soporte para la confección de cualquier escrito. Muy frecuentes en los documentos de relación de los ciudadanos con la Administración.
- ISO:** Federación mundial de organismos internacionales de normalización (International Standards Organization).
- LOGOGRAMA:** Sistema de representación gráfica de procedimientos.
- MANUAL:** Conjunto de normas, procedimientos, funciones, actividades, objetivos, instrucciones y orientaciones que deben ser cumplidas por los diferentes puestos de trabajo.
- MARKETING:** Proceso de gestión que tiene por objeto la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades de un público objetivo determinado, de una manera rentable económica y/o socialmente para una organización.
- MEJORA PERMANENTE:** Mejora obtenida por pequeños cambios progresivos y no en grandes cambios estructurales.
- MERCADO:** En marketing, conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlos a través del intercambio de otros elementos de valor.
- MODELO DE UN PROCESO:** Pretende representar sintéticamente lo que se hace en una organización (visión de proceso), reflejando a quién sirve aquello que se produce (visión cliente), quiénes intervienen en la realización (visión organizativa) y cuáles son las reglas de gestión establecidas (visión de gestión).
- MOTIVACIÓN:** Proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.
- NO CONFORMIDAD:** Se dan cuando los procedimientos o documentos auditados no están conducidos o llevados como deberían. Es decir estamos ante un incumplimiento de los requisitos especificados.
- NORMA:** Registro escrito de las características técnicas de un producto o servicio.
- NORMALIZACIÓN:** Es la actividad encaminada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden. Consta de tres fases: elaboración, difusión y aplicación de las normas.
- OPERACIÓN:** Pasos consecutivos en la realización de cada tarea.
- PERSONA ASERTIVA:** Aquella que es capaz de manifestar lo que piensa del tal forma que no provoca actitudes de rechazo o agresividad de la otra parte y, además, no se guarda ningún sentimiento de lucha, agresión o huida por la manifestación que ha realizado.
- PERT:** Técnica de investigación operativa que sirve para planificar y controlar una actividad compleja que se puede descomponer en tareas elementales. Se utiliza en la planificación y programación de proyectos.
- PLANIFICACIÓN:** Proceso de fijación de objetivos y puesta en marcha de los medios materiales y personales necesarios para conseguirlos.
- PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:** Actividad que transforma las exigencias de los beneficiarios en características del servicio a suministrar por la Administración Local.
- POLÍTICA DE CALIDAD:** Orientaciones y objetivos generales de una organización relativas a la calidad que deben ser expresados formalmente por la Dirección.
- PRINCIPIO DE PARETO:** En un efecto originado por múltiples causas, una pocas originan la mayor parte del efecto, mientras que el resto contribuyen en la menor parte.
- POSICIONAMIENTO:** Imagen comparada del ayuntamiento que tiene la ciudadanía con respecto a otros ayuntamientos.
- PROCEDIMIENTO:** Conjunto de reglas que hay que observar para efectuar una acción dada.
- PROCESO:** Conjunto de medios y métodos utilizados para asegurar la realización del procedimiento.
- PROCESO BÁSICO:** Consiste en representar en un proceso genérico toda la actividad de la Organización.
- PROCESO CLAVE:** Que tiene como final a la ciudadanía y, por tanto, de mayor impacto en su satisfacción y prioritarios en necesidad de análisis y mejora.

**PROCESO DE SERVICIO:** En una Corporación Local, al igual que en otro tipo de Organizaciones, se prestan múltiples servicios de naturaleza diferente. Por tanto, el proceso básico se debe pulverizar en diferentes procesos de servicio.

**PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO:** Imagen deseada por el ayuntamiento que se sitúe en la mente de la ciudadanía en comparación con la imagen que ésta tenga con respecto a otros municipios.

**PROYECTO:** Conjunto de acciones que tienen como finalidad crear un cambio.

**PUESTO DE TRABAJO:** Conjunto de tareas que, en unas condiciones dadas, constituyen la labor habitual de una o varias personas en el conjunto de la organización.

**RACIONALIZACIÓN:** Organización sistemática del trabajo para obtener un mayor rendimiento y adecuación a los objetivos a alcanzar.

**RECONOCIMIENTO:** Premios que la entidad otorga a sus empleados por la obtención de buenos resultados individuales o en grupo.

**RECOMPENSA:** Remuneración financiera calculada a partir de los resultados individuales, colectivo o de la entidad en general. En alguna ocasión también se tiene en cuenta para su cálculo el esfuerzo realizado para la consecución de los objetivos.

**RECURSOS:** Conjunto de medios económicos y bienes de una Organización necesarios para llevar a cabo su actividad y sus inversiones.

**REINGENIERÍA:** Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento (costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta).

**RESISTENCIA AL CAMBIO:** Fenómeno por el que las personas muestran oposición o pasividad ante los cambios que se quieren implantar.

**ROTACIÓN:** Traslados y/o cambios de funciones del personal, bien para cubrir necesidades de la entidad, bien para facilitar su desarrollo profesional.

**SEGMENTACIÓN:** En marketing estratégico, proceso de agrupación de individuos en base a las comunalidades existentes entre ellos en cuanto a diversas variables, motivaciones, edad, ...). Los segmentos son homogéneos en-sí y heterogéneos entre-sí.

**SEGURIDAD:** En calidad de servicios, conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

**SERVUCCIÓN:** Proceso de producción de un servicio. Influyen el personal en contacto con el cliente, el propio cliente, las instalaciones físicas, los otros clientes y el sistema de organización interna de la organización.

**SISTEMA DE CALIDAD:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para la implantación de la gestión de la calidad.

**STAKEHOLDER:** Colectivos dentro de la sociedad que, de manera directa o indirecta, pueden influir en las decisiones que adopte el ayuntamiento (grupos de opinión, sindicatos, medios de comunicación, ...).

**TAREA:** Conjunto de operaciones encadenadas, según una secuencia, procedimiento o método, para conseguir una finalidad inmediata y concreta, relacionada con la función de la unidad a la que pertenece el puesto que la realiza.

**UNIDAD:** Elemento básico de una estructura de organización, constituido por un conjunto de puestos de trabajo, a la cual se le asigna una o varias misiones concretas y bien definidas. Las unidades pueden ser de distinto nivel (Servicio, Departamento, Área...).





KOTTER, JOHN P.  
El factor liderazgo

LABRADO, MANUEL  
Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS  
Modelo Europeo de gestión de la calidad 2000. Guía de autoevaluación para la Administración Pública.

MINTZBERG  
La estructuración de las organizaciones.

MORIN, PIERRE  
La motivación: cómo mejorarla en la empresa

MUÑOZ MACHADO, ANDRÉS  
La gestión de la calidad total en la Administración Pública.

OIT  
Introducción al estudio del trabajo

PEREÑA BRAND, J.  
Dirección y gestión de proyectos.

PIERRE LEMAITRE  
Práctica de organización en los servicios administrativos.

PINEDO, A.  
El dominio del tiempo.

RODRÍGUEZ RIVAS  
Solución a la productividad en las oficinas

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, ANDRÉS  
Los recursos humanos en las Administraciones Públicas

ROIG IBÁÑEZ  
El estudio de los puestos de trabajo.

ROMERO  
Técnicas de programación y Control de proyectos.

SOLANS  
Planificación, organización y métodos de trabajo.

SORIANO, J.E.  
Legislación básica de Régimen Local.

STAHAL, THOMAS  
La organización autocualificante. Una visión del desarrollo de los Recursos Humanos

STONICH  
Cómo implementar la estrategia

TALAVERA, CLEMENTE  
Calidad Total en la Administración Pública

VMRI, GERARD  
Definir las funciones y tareas en la empresa.

WINSLOW, CHARLES  
La nueva organización del trabajo. Sistemas de Información en la economía del conocimiento.

ZEITHMAL, PARASURAMAN y BERRY  
Calidad total en la gestión de servicios.