# Revista Calidad

Nº 26 Diciembre 2011
Delegación de Personal, Organización y Calidad

TIEMPOS DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

GESTRISAM RECIBE UN ACCÉSIT AL PREMIO CIUDADANÍA

5 PASOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN

10 AÑOS DEL PLAN DE ACCIÓN EN CALIDAD

Sumario

3 Editorial

4 Premio ciudadanía a Gestrisam

Una década de actuaciones

5 10 años del Plan de Acción en Calidad

6 El Pac-Mido 2008-2011

Tiempos de optimización

7 La planificación de la optimización de recursos

8 El plan SIMAD un instrumento de optimización

9 La gestión de Calidad como sistema de racionalización y optimización

Claves para la mejora

10 Cambios en la gestión para la mejora de la organización

11 Búsqueda de resultados

Gestrisam

12 La integración del sistema de gestión, carta de servicios y modelo EFQM

Buenas prácticas en Limasa

15 Incorporación de colectivos femeninos desfavorecidos

16 La responsabilidad social como eje en el trabajo de los Agentes dinamizadores

Formación

17 Centro Municipal de Formación

18 Curso 2.0

19 Felicitación

**Consejo de redacción**

Carlos Gómez-Cambronero Sainz de la Maza
Manuel Serrano Canón
Ricardo Manuel Fernández de la Cruz

Los escritos pueden enviarse a:
Consejo de Redacción de la Revista de Calidad

Centro Municipal de Formación
C/Palestina nº7
Málaga 29007
Telf. 951 92 60 29
formación@malaga.eu
calidad@malaga.eu

**Diseño, maquetación y realización**

Ángela Mesa Roldán

Ayuntamiento de Málaga

# Una década de actuaciones en Calidad y Modernización

*10 años de vida de la Revista de Calidad: 27 números.*

## Parece que fue ayer

Desde que en 2001 se editó la primera Revista de Calidad, el número 0, muchas personas han colaborado en estas páginas, muchos artículos han posicionado ideas, enfoques o experiencias, muchos proyectos, planes y actuaciones se han comunicado a través de ella.

Especial protagonismo han tenido algunos eventos: con profusión se ha hecho eco de los sucesivos "Día Municipal de la Calidad", que cada año se celebra en el Salón de los Espejos, de las 6 Jornadas de Modernización y Calidad, que cada 2 años organizamos con carácter nacional, de buenas prácticas de los departamentos municipales, de actuaciones de Formación,…

Pero sin duda, ha sido el vehículo de transmisión de la Planificación en Calidad y Modernización de nuestro Ayuntamiento:

*El nº 0 difundió el "Proyecto de Intervención en Calidad" y el nº 1 el primer "Plan de Acción en Calidad".*

## En 2008 se presenta el PAC-MIDO

Tras los primeros pasos en Calidad, la Revista difunde el PAC-MIDO 2008-11:

*Portada del nº 20 presentación del PAC-MIDO.*

Con el avance de los medios de comunicación tecnológicos, y el necesario ahorro de recursos energéticos (papel) y económicos (imprenta), la Revista de Calidad se nos hace electrónica, pero su cometido sigue cubierto ampliamente.

*La revista se hace electrónica.*

## Asuntos a tratar en este número

En este número nos haremos partícipes del premio obtenido por GESTRISAM de la Agencia Estatal para la Evaluación de Políticas Públicas y Calidad (AEVAL), a quienes felicitamos desde este espacio, a la totalidad de la plantilla, no es fácil lograr un accésit al premio Ciudadanía en competencia con todas las administraciones públicas del Estado.

Las necesidades de afrontar una situación de limitación de recursos, como la que estamos atravesando, nos lleva a reflexionar sobre algunas estrategias de gestión que faciliten la consecución de objetivos, a pesar de la, al parecer, duradera situación de dificultad financiera.

La planificación de la gestión de recursos, la racionalización que supone la gestión de Calidad y los beneficios de la simplificación administrativa, son tres excelentes instrumentos de optimización con los que contamos en nuestro Ayuntamiento.

Se refieren, además, 5 pasos para abordar esa mejora de la gestión y asegurar los avances requeridos en cuanto a la atención a la ciudadanía, aún a pesar de esta situación.

Completan este número dos buenas prácticas en LIMASA, referencias a Formación y, como todos los finales de año, la felicitación de Navidad y Año Nuevo que, desde el Servicio de Calidad y Modernización, transmitimos a todas y todos cuantos ofrecen su atención a esta Revista y su colaboración con el proyecto de Calidad y Modernización. FELICIDADES.

# Gestrisam, premiado con el accesit en los Premios Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos que otorga AEVAL

Tras defender su candidatura por la práctica "Implantación de una atención integral a la ciudadanía" el pasado 14 de junio en Madrid, el Organismo Autónomo de Gestión Tributaria, dependiente del Área de Economía de nuestro Ayuntamiento, ha obtenido el accésit (segundo premio) del "Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2010". Este reconocimiento lo otorga la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios (AEVAL), dependiente del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, que publicó en el Boletín Oficial del Estado del 22 de julio de 2011 la Orden por la que se conceden los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2010.

Concretamente el Organismo Autónomo municipal ha sido premiado por la práctica presentada *Implantación de una atención integral a la Ciudadanía*. Como ha explicado la Concejala de Economía, Carolina España, esta iniciativa consiste básicamente en la mejora y nuevo diseño de la Atención a la Ciudadanía de Gestrisam en todos su ámbitos: presencial, telefónico y telemático, teniendo en cuenta las opiniones y expectativas de la sociedad malagueña con el objetivo de añadir valor al servicio que le prestamos.

Gestrisam defendió públicamente su candidatura el pasado 14 de junio en Madrid, en el Aula Magna del INAP. A la vista de la defensa realizada y los informes de evaluación de las memorias de los siete finalistas previamente seleccionados, el Jurado, presidido por Dña. María Luisa Carcedo Roces (entonces Presidenta de la AEVAL), elevó la propuesta de concesión del Premio y accésits al Vicepresidente Tercero del Gobierno y Ministro de Política Territorial y Administración Pública. El resto de componentes del Jurado fueron: como Vicepresidente, D. Manuel Aguilar Belda, Adjunto Segundo del Defensor del Pueblo; los vocales, D. Fernando Monar Rubia, Director General de Calidad de los Servicios de la Consejería de Presidencia del Gobierno de les Illes Balears, D.ª Elena Guerrero Martínez, Directora del Servicio de Planificación y Relaciones Institucionales de la Agencia Tributaria, D. Antoni Fogué Moya, Presidente de la Diputación de Barcelona, D. Luis Partida Brunete, Alcalde de Villanueva de la Cañada, D.ª Mª Antonia Fernández Felgueroso, Procuradora General del Principado de Asturias, D.ª María Bueyo Díez Jalón, Defensora de La Rioja, D.ª Palmira López Fresno, Vicepresidenta de la Asociación Española para la Calidad y, D. Joaquín Ruiz López, Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL, que actuó como Secretario.

El primer premio ha sido otorgado a la práctica *Servicio de Asistencia a Personas con Movilidad Reducida*, presentada por AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) y los accésits restantes al *Registro de Explotaciones Agrarias de La Rioja REA, como instrumento para el mejor tratamiento de la información, de la gestión y de la comunicación directa entre la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de La Rioja con el sector agrario riojano*, presentada por la Secretaría General Técnica de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de La Rioja y a *más cerca, más fácil*, presentada por el Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA).

La Agencia Estatal convoca este premio con el fin de reconocer las prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de los servicios públicos, consistentes en experiencias o proyectos consolidados e implantados, tanto a nivel estatal como autonómico y local, cuyos resultados estén redundando en una mayor calidad de los citados servicios.

Los premios se entregaron en Bilbao el pasado día 30 de noviembre en el marco de la 3ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos, organizada por la AEVAL y el Gobierno Vasco. El galardón otorgado a Gestrisam fue recogido, en nombre de la Presidenta del Consejo Rector del organismo y Concejala de Economía, Hacienda y Turismo, Carolina España Reina, por el Subdirector de Planificación y Control, Rafael Oliva López, quien manifestó el orgullo y satisfacción de todos los trabajadores y trabajadoras de Gestrisam por la distinción recibida.

# 10 Años del Plan de Acción en Calidad (PAC)

*De la Calidad y la Modernización a la Innovación y el Desarrollo Organizativo*

**Un enfoque de cambio organizativo**

**La ciudad del siglo XXI:**
El nuevo siglo confiere a las ciudades un papel vertebrador de la sociedad y del desarrollo del entorno. La administración local en este siglo se convierte, así, en la administración de referencia, requiriendo para ello:

- Un cambio en la cultura organizativa.
- Una mayor proactividad y receptividad hacia los ciudadanos.
- Características de organización: cercana, integral, responsable, flexible, accesible, transparente, eficaz y orientada a resultados.

Y ello enfocado a lo que Albert Serra define como nuevo paradigma de las administraciones públicas para este siglo:

- Orientación a la creación de valor.
- Optimización de los recursos.
- Transparencia y equidad.
- Responsabilización (accountability).

**Razones para el cambio en la administración local:**
El Plan de Calidad siempre ha tenido presente cinco grandes motivos para afrontar un proceso de cambio:

- Incidencia de factores económicos: limitación de recursos, dificultades de financiación,…
- Requerimientos normativos: de la directiva de servicios, la ley de acceso electrónico, ley de morosidad,…
- Déficits en la gestión: necesidad de logro, de resultados, de impacto de la gestión.
- Exigencias de nuevas formas de gobierno: de transparencia, de sostenibilidad, de participación,…
- Nueva legitimidad de lo local: reajuste competencial, nueva percepción y desapego de la ciudadanía,…

**¿En qué consiste el cambio?**
Una alteración en el diseño organizativo, en la estrategia, en los métodos de trabajo,... o cualquier otro intento de influir en que los miembros de una organización actúen de otra forma.

El cambio es, pues, la única constante en las organizaciones; gestionarlo bien y anticiparse produce beneficios, no afrontarlo lleva a disfunciones y generará disonancias.

El cambio se produce, por tanto, cuando se da una disconformidad (gap entre la situación insatisfactoria y la deseada), que requerirá un modelo de análisis y planificación, que nos llevará a un proceso de implementación.

**CAMBIO = DISCONFORMIDAD +MODELO + PROCESO**

En el caso del ayuntamiento, por ejemplo: la situación de disconformidad ante la no aplicación de la Directiva de Servicios o la Ley de Acceso Electrónico, nos llevó a analizarla bajo el modelo integral del PAC-MIDO y, así, se elaboró como proceso de intervención el Plan SIMAD.

**Resistencias al cambio:**
Como F. Longo resalta, «el verdadero cambio es aquel que consigue penetrar en las mentes de los individuos y trasladarse a sus conductas».

También, por ello hay que tener presente las inevitables y comprensibles resistencias que todo cambio produce, preocupaciones sobre:

- Información sobre la dimensión y en qué consiste.
- Aspectos personales sobre cómo afectará.
- Aspectos de la ejecución y puesta en marcha.
- Dudas sobre el impacto, sobre el resultado.

## Cronología del proceso del Plan de Calidad

**Antecedentes:**
Desde 1998, quien lo diría, el siglo pasado, veníamos cuestionándonos el papel de la Formación como motor de mejora de los servicios.

**Los inicios:**
En el año 2000 organizamos las 1ª Jornadas de Modernización y Calidad y se certificaron 20 empleados/as como Gestores en Calidad por la EOQ.

En 2001 se elabora el Proyecto de Intervención en Calidad y se realiza el diagnóstico inicial.

En enero de 2002 se presenta el primer Plan de Acción en Calidad hasta 2007. Se borda la modernización de la atención a la ciudadanía (OMACs y 010) y se inicia el camino hacia la administración electrónica.

**La consolidación:**
El PAC-MIDO 2008-11, para la Modernización, Innovación y el Desarrollo Organizativo, da un paso hacia la consolidación de los procesos de mejora, incorporando una visión de integración de actuaciones.

En 2011 se aborda el Plan SIMAD (simplificación administrativa).

**La búsqueda de la excelencia:**
El periodo 2012-15, y el nuevo Plan, será un periodo de inicio de la búsqueda de la excelencia a nivel organizativo, de consolidación de los avances en gestión en los Departamentos que llevan años desarrollando proyectos de mejora de sus servicios.

**El primer Plan de Modernización y Calidad**

Con el objetivo de elaborar un plan de calidad para la mejora de los servicios pronto, tras el diagnóstico inicial, se vio la necesidad de abordar simultáneamente la modernización de los sistemas de atención a la ciudadanía.

**Dos herramientas se convierten en la base de las intervenciones: ISO 9001 (calidad) y el SAIC.**

Surgió, así, un plan de acción con cuatro ejes de actuación:

- **Acciones para la modernización electrónica:** relativas a la implantación de la e-administración, firma electrónica en 14 procedimientos, MALAGA24H, Portal Interno,…

- **Acciones con orientación de mejoras a la ciudadanía:** creación del Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía (SAIC), las oficinas de atención integral (OMACs) y teléfono 010, Guía de Servicios, Hojas informativas, Quejas y Sugerencias, evaluación de la satisfacción,…

- **Acciones para la mejora de la gestión:** pivotando sobre la racionalización de procesos (con ISO 9001), se avanza hacia modelos de autoevaluación y/o carta de servicios, grupos de mejora,… y en otros aplicativos como la gestión de incidencias en la vía pública (GECOR).

- **Medidas orientadas a empleados/as:** actuaciones como los premios a la calidad, sistema de quejas y sugerencias interno, formación en calidad, comunicación (Revista), manual del empleado/a,….

**"Las organizaciones complejas requieren soluciones complejas". No hay una solución mágica que resuelva, sin esfuerzo, los inevitables retos organizativos..**

**EL PAC-MIDO 2008-11**

Consolidadas las actuaciones iniciales, parecía el momento de avanzar hacia una orientación a resultados, de facilitar el camino desde la administración pública hacia una nueva gestión y, ya apuntándose, hacia la Gobernanza Local.

Su denominación obedece al convencimiento de la bondad y/o necesidad de abordar otras metodologías para la mejora, además de las propias de calidad:

- Modernización: para la adaptación a la sociedad de la información, pero también para avanzar hacia la gobernanza local y la gestión de intangibles.
- Innovación: *"En un mundo de cambio acelerado, la capacidad de innovar pasa a ser el primer valor por delante de la capacidad de racionalizar" (Michael Crozier).*
- Desarrollo organizativo: dinámica planificada de la organización como sistema abierto con intervenciones que aplican las ciencias del comportamiento con el objetivo de aumentar la efectividad y el bienestar.

**Estructura del Plan**

Realmente el PAC-MIDO es un marco de intervención para el desarrollo de la organización. Su gran objetivo es la implantación de un Sistema de Gestión integrado, capaz de abordar los retos del momento (demandas ciudadanas, necesidad de optimizar recursos, cambios normativos,…)

Ello, condujo a la elaboración de un modelo de intervención novedoso basado en la interrelación de los cinco ámbitos de actuación que se desarrollan en toda organización:

- Transformación organizativa y de la gestión.
- Las Nuevas Tecnologías y TICs.
- La Calidad, Excelencia y la Innovación.
- La Participación y Atención a la Ciudadanía.
- Otras estrategias corporativas.

Con 10 programas de actuación que se articularon para dar respuesta a los 10 principios u objetivos de actuación.

Todo ello, abordándose desde una perspectiva progresiva y escalable, buscando la madurez en tres niveles de desarrollo tanto a nivel organizativo como en cada instrumento de gestión: 1º de Iniciación, 2º de consolidación y 3º de búsqueda de la excelencia.

**El Sistema de Gestión de la Calidad**

Eje fundamental de las actuaciones es la puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), instrumento que tiene como objetivo aglutinar y relacionar a todos los instrumentos que se utilizan en pro de la mejor gestión de los servicios. Este sistema debe desarrollarse hasta convertirse en el verdadero soporte y motor de la gestión competencial de cada Departamento; así lo han conseguido unidades como GESTRISAM.

**Surge el plan SIMAD**

En este año de 2011, ante los requerimientos de adaptación a normas como la Directiva de Servicios, la Ley de Acceso Electrónico, la Reducción de Cargas Administrativas,… y como prolongación de las actuaciones iniciadas por el programa AGILIZA del PAC-MIDO, se elabora el Plan SIMAD integrado en las actuaciones de mejora y simplificación. Este Plan va ser eje de la modernización y orientación a la ciudadanía en los próximos años.

**El futuro: nuevo PAC-MIDO 2012-15**

Próximamente se presentará, en el marco del PAC-MIDO, la nueva planificación para el periodo 2012-15. Como novedad abordará un marco estratégico para la gestión y el reforzamiento de las actuaciones de evaluación.

**Manuel Serrano Canón**
**Jefe del Servicio de Calidad y Modernización.**

# La planificación de la optimización de recursos

*Optimizar es hoy una necesidad*

**Recordemos en qué consiste la planificación estratégica:**

1º. Definir la estrategia al inicio de la legislatura y vincularla al programa electoral.
2º. La alineación de la organización a través de la vinculación de objetivos entre la dirección política, el consejo de dirección y las direcciones de àmbito.
3º. Vincular la estrategia con los recursos económicos y garantizar el seguimiento de su grado de cumplimiento.
4º. Definición de responsabilidades y transparencia (ACCOUNTABILITY ).

El punto 3º nos explicita la necesidad de vincular las estrategias con los recursos. Pero, ¿qué entendemos por recursos de las organizaciones?: son lo necesario para desarrollar sus actividades al llevar a cabo su fin. Los recursos difieren según esas actividades:

- Recursosos materiales:
  - o Dinero para adquirir los recursos.
  - o Materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en bienes o servicios.
  - o Inmuebles, instalaciones y vehículos para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades.
  - o Maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.
- Recursos humanos: es el elemento activo (dueños, accionistas, socios, trabajadores).
- Recursos naturales: tierra, agua, aire, gas y energía (electrica, solar, hídrica, combustible).
- Recursos tecnológicos: medios para lograr un objetivo, los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos).
- Recursos cognitivos: ideas, conocimientos, información,… originadas en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.

**La optimización no se improvisa, se planifica:**

La ordenación de los recursos tiene tres fases:
-Planificación
- o Identificar los recursos
- o Delimitar su capacidad
- o Captación de nuevos
- o Prever su sostenibilidad
- o Nuevas formas organizativas

-Gestión
- o Adecuar su distribución
- o Optimizar su utilización
- o Nuevas formas de gestión
- o Sistema de indicadores/cuadro de mandos

-Auditoria
- o Evaluación de la eficiencia
- o Evaluación económica
- o Auditorías de gestión
- o Observatorios internos

**Resaltemos este último aspecto de auditoría:**

•La inexistencia de evaluación conduce a las organizaciones a moverse de forma errática.
•La evaluación no es posible sin planificación.
•Sin objetivos claros no se puede evaluar.
•La evaluación de la actuación permite identificar no sólo cuánto se gasta, sino cómo se gasta.

**Parece pues necesario un control de gestión:**

Entendido como un "*Sistema de información a través del cual los directivos se aseguran que los recursos de una organización se obtienen y utilizan de forma eficaz y eficiente para conseguir los objetivos".*

Que nos ayude a verificar el cumplimiento de tres grandes objetivos, las 3 E:

- Economía: entre los costes (inputs) reales y previstos (se ha hecho con ahorro).
- Eficacia: entre lproductos finales (outputs) previstos y reales (se ha hecho según previsión).
- Eficiencia: el nexo de unicón: se ha hecho con la mejor optimización de recursos.

Sin olvidar la necesaria evaluación de resultado (Out comes).

**Y una herramienta de medida, el cuadro de mando:**

Es un instrumento de información periódica para la dirección, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna, a través del conocimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos definidos previamente a través de los indicadores de gestión.

Manuel Serrano Canón
Jefe del Servicio de Calidad y Modernización

# El Plan SIMAD, un instrumento de optimización

*Modernizando de forma responsable*

Con el fin de optimizar recursos y seguir avanzando en la modernización de la organización, el Ayuntamiento de Málaga ha aprobado en el presente ejercicio, el plan SIMAD (Plan de Simplificación y Mejora Administrativa).

Este plan pretende dar respuesta a demandas sociales y normativas, que en los últimos años se le han venido presentando a este Ayuntamiento y que cobra aun más relevancia por la situación económica actual. Son, por tanto, objetivos de este Plan:

- "Cumplir con los requerimientos legales en materia de simplificación y reducción de cargas".
- "Orientar de forma efectiva la tramitación, la atención y la información municipal a la ciudadanía de forma sencilla, accesible e integral".
- "Facilitar el despliegue de la Administración Electrónica y la modernización de la gestión y tramitación interna y externa".
- "Facilitar las claves de intervención necesarias para que el camino hacia la simplificación y la modernización electrónica se lleve a cabo en el menor espacio de tiempo posible, con la mejor gestión de los recursos y cumpliendo con las especificidades normativas y de la organización".

El Plan SIMAD tiene como objetivos la simplificación y modernización en el menor tiempo posible y con la mejor gestión de los recursos.

De estos objetivos se desprende que los cambios que va a abordar este Ayuntamiento en los próximos años buscan la mejora en sus relaciones con la ciudadanía, pero valorando muy especialmente la gestión de los recursos y la optimización.

Y es que la optimización de recursos en la que repercute el Plan SIMAD tiene doble sentido: por un lado pretende ahorrar recursos tanto a los ciudadanos como a la propia Administración, a la vez que mejora el servicio a los ciudadanos y a los propios empleados.

De esta forma, los ciudadanos van a poder observar que sus recursos se optimizan gracias al plan de reducción de cargas administrativas, que es uno de los ejes motores del plan SIMAD.

Conviene recordar que las cargas Administrativas son el coste en euros (estimado) de las relaciones que los ciudadanos mantienen con las Administraciones y que no realizarían si las normas no los obligaran.
Las principales cargas Administrativas que soportan nuestros ciudadanos son los requisitos de aportación documental. Documentos que en muchas ocasiones ya han aportado, los emiten otras Administraciones o incluso los propios departamentos Municipales.

Así, el Plan SIMAD, está realizando tres labores fundamentales para reducir estas cargas Administrativas, que son las que se detallan:

- Revisión de todos los procedimientos municipales, simplificándolos y detectando estas cargas documentales.
- Establecimiento de convenios de colaboración con otras Administraciones para fomentar el intercambio de datos y evitar así la petición de documentos que se puedan obtener por estos canales.
- Desarrollando una efectiva Administración electrónica, soportada en sistemas seguros de identificación que permita tanto conectar todos los departamentos municipales como permitir a los ciudadanos realizar trámites sin desplazamientos o localizar la información de interés de la manera más ágil posible.

Los recursos de los ciudadanos se van a optimizar gracias a la Reducción de Cargas Administrativas.

De esta manera, los ciudadanos podrán dedicar estos recursos a otro tipo de actuaciones más productivas.

Por otro lado, y aunque inicialmente cualquier cambio de funcionamiento en una organización produce distorsiones, cuando estos cambios se hayan asentado en nuestra organización, se producirá una optimización de recursos municipales.

- Una mejor atención ciudadana repercutirá en menos visitas y más tiempo de los empleados a desempeñar actividades más productivas.
- La Automatización dará lugar a consultas automáticas de datos, que evitarán la revisión de documentos y la consecuente pérdida de tiempo, o permitirán firmas de documentos de forma más rápida de forma que el trabajo se agilice y no se paralice, etc.

Redundando ello, además, en gasto de materiales como pueden ser el papel o archivo de documentos.

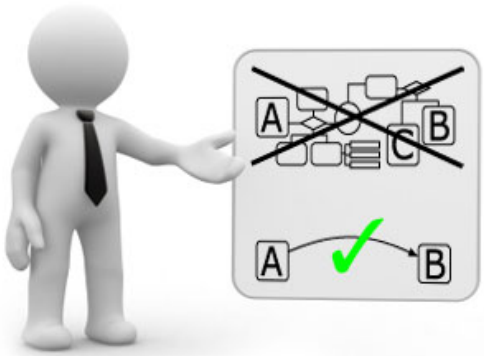
**Miriam González Aguilar**
**Consultora del Servicio de Calidad y Modernización**

# La gestión de Calidad como sistema de racionalización y optimización

*Estrategias de optimización*

El sector público se enfrenta actualmente al reto que está suponiendo la crisis presupuestaria. Ello ha obligado al diseño de nuevos planteamientos sobre la forma de trabajar y gestionar los recursos, con el fin de maximizar la eficiencia y reducir el gasto público, manteniendo, e incluso mejorando, la calidad de los productos/servicios prestados.

En la Administración, en general, la estructura organizativa ha respondido tradicionalmente al modelo burocrático que, si bien en su momento supuso un considerable avance organizativo, hoy día requiere de una profunda revisión para conseguir estructuras más flexibles y eficaces en la adaptación de la organización a un entorno en continuo cambio y a los nuevos roles de la Administración (simplificación administrativa, tramitación electrónica,...).




La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Administración persigue la definición, de una forma planificada, de nuevos métodos de trabajo que le permita establecer unos objetivos medibles a corto y medio plazo, agregar valor a sus servicios, eliminando todas aquellas tareas superfluas que no aportan valor, y satisfacer a sus clientes (tanto internos como externos).

**La optimización de recursos hace necesario redefinir los métodos de trabajo bajo principios de eficacia, eficiencia, economía y participación**

Los Sistemas de Gestión han de diseñarse adaptados a la realidad de la Administración y no viceversa, ya que esto podría provocar que, en vez de servir como herramienta de ayuda y mejora, se convirtiese en un lastre meramente burocrático, sin ningún tipo de utilidad, basado únicamente en la mejora de la imagen externa.

La Gestión de la Calidad, por tanto, constituye actualmente el mejor enfoque para alcanzar la modernización de las administraciones. Es por ello, por lo que se han de proponer mejoras administrativas sobre la base de una estructura eficaz.

**Implantar un sistema de Gestión en Calidad precisa establecer prioridades y pensar de forma creativa.**

De esta forma, la organización se centrará en su misión, reducirá tareas innecesarias, encontrará alternativas de gestión y descubrirá nuevas oportunidades para prestar los servicios a los ciudadanos en forma más eficaz y más eficiente.

La implantación de sistemas de gestión de calidad, permitirá a su vez a la organización confeccionar un sistema de indicadores que permitirá conocer la evolución en el tiempo de volúmenes de actividad, recursos empleados e índices que permitan la mejora de la planificación de la gestión administrativa y de los recursos humanos. Otro aspecto que cobra especial relevancia en los sistemas de gestión de calidad es el análisis de la satisfacción de las partes interesadas (tanto interna como externa) para así poder detectar otras vías de mejora en la gestión de la organización.

En las organizaciones que han implantado un Sistema de Gestión para la Calidad, las ventajas encontradas son muchas, destacando las siguientes:

- La organización define protocolos de trabajo que permiten gestionar, con calidad, el desarrollo de sus actividades y favorecen el cumplimiento de los objetivos propios de la organización.

- El Sistema permite analizar el funcionamiento de la organización de forma integral, detectando oportunidades de mejora que, una vez se implanten, supondrán un cambio sustancial en el desempeño de los procesos.

- La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple. La organización por procesos es una herramienta que permite mejorar los resultados gracias a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias del personal.

**Ana Tentor Vázquez**
**Natalia Gañán Gutiérrez**
***Consultoras de Calidad***
**Diciembre de 2011**

# Cambios en la gestión para la mejora de la organización y búsqueda de resultados

## La gestión pública en la administración local

Con el surgimiento de los ayuntamientos democráticos estos iniciaron un profundo proceso de cambio, un largo camino de adaptación a la realidad de nuestro tiempo: de administración local se ha ido evolucionando (no todos aún) hacia una nueva gestión pública local (no todos lo han conseguido), y ya algunos (pocos) avanzan hacia la gobernanza local, el reto de principio de siglo.

Algunas pautas de este proceso de cambio:

- Años 80: se llevan a cabo reformas profundas en la estructura organizativa (reingeniería) dándose un proceso de crecimiento constante.
- Años 90: se introducen mejoras en la gestión (nuevas técnicas y sistemas) y se inicia una cultura de reacción y afrontamiento de problemas. Se sigue creciendo, a veces de forma desmesurada.
- Primera década del nuevo siglo: se extiende el cambio proactivo, la mejora continua basada en sistemas de Calidad y Excelencia. Dos causas llevan a repensar los sistemas de gestión:
  - Las dificultades económicas, la necesidad de reducir gasto.
  - El bajo nivel de impacto en resultados, de eficacia y eficiencia en los servicios a la ciudadanía.

Modelos de cambio (Koldo Echevarria y F. Longo)
- Eficientista: inspirado en el management, preocupado por el control y el rendimiento.
- Contractualista: separa la planificación (unidades centrales) de la producción (unidades finalistas) buscando que la gestión se adapte a las circunstancias.
- De servicios: se centra en la gestión de los intangibles, la cultura, el conocimiento, los aspectos relacionales,…

## El futuro, esta segunda década:

La situación actual parece exigir una doble línea de cambio:

- Cambios, con objetivos de corto-medio plazo para afrontar la situación de crisis, en las 3S: las estrategias (strategy), las estructuras (structure) y los sistemas (systems).
- Cambios urgentes para la implantación de sistemas basados en el desarrollo organizativo que gestione intangibles y permita la implicación de las personas.

**Que los dioses me den la serenidad para soportar lo que no puedo cambiar, el coraje para cambiar lo que se pueda, y la intuición para soberlo distinguir (Marco Aurelio).**

No olvidemos que los cambios, aunque se centren en sistemas, procedimientos,... al final son las personas quienes deben llevarlos a cabo.

En definitiva, y dando por válida aquella premisa de la teoría del conflicto de que "*las organizaciones están instaladas en un conflicto permanente*", de que nuestras administraciones locales necesitan urgentemente abandonar situaciones enquistadas de desgobierno y avanzar hacia el "buen gobierno", 5 son los objetivos de gestión, las actuaciones claves para que nuestras organizaciones logren el mayor nivel de:

1. Orientación.
2. Organización.
3. Coordinación.
4. Motivación.
5. Afecto.

## 1. Planificar para orientar

**"Si no sabes hacia que puerto navegas, ningún viento te será favorable". (Séneca)**

**La desorientación** es la primera causa de desgobierno**;** cuando una organización no tiene claro su misión, sus objetivos, sus fines, hacia dónde quiere ir,... difícilmente podrán tenerlo los departamentos o las personas. Y si no se conoce la meta ni la forma de cómo se va a llegar a ella mucho menos conoceremos:

- Si se cumple con los objetivos y con la misión encomendados.
- Si se va por el camino adecuado, cumpliendo con los requerimientos oportunos.
- Si se avanza con la eficiencia y el tiempo adecuados.
- Además, los otros departamentos no podrán coordinarse, colaborar,... de forma adecuada.
- Las personas no sabrán cómo ni con qué comprometerse, implicarse,...
- Y no habrá información para trasladar a la ciudadanía indicadores de logro e impacto.

**¿Qué hacer?**
Planificar y definir estrategias, hacerlo y difundirlo a todos los grupos de interés. Recordemos que la planificación ha de hacerse a nivel corporativo (Plan de Acción Municipal, PAM) y a nivel de unidades de gestión (Plan de Acción Departamental, PAD).

Igualmente, la planificación debe adaptarse al tipo o alcance que se persiga:

- Planificación estratégica.
- Planificación táctica.
- Planificación operativa

## 2. Normalizar y evaluar para organizar

**La desorganización:** el segundo gran problema de nuestras instituciones. Puede darse en las estructuras y en los procedimientos, en el funcionamiento interno, en la organización del trabajo, de los entornos,....

**La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero una estructura equivocada es una garantía de fracaso (Drucker).**

**¿Qué hacer?**
Pues, primero, racionalizar y normalizar, buscar el sentido a las cosas, fundamentalmente:

- Revisar estructuras creadas con objetivos no adecuados o que hoy han quedado obsoletas. (Meta de organización por procesos).
- Homogeneizar, hacer interoperables,... sistemas de gestión (gestionar por procesos).
- Normalizar y relacionar procesos y procedimientos (metodologías de calidad).
- Racionalizar recursos, flujos de tarea,... (asignación de recursos).

Luego, medir y evaluar lo que hacemos para comprobar si nuestro funcionamiento (Sistemas de indicadores, Cuadro de mando, eficiencia, costos,...)

**Contar lo que es contable, medir lo que es medible y hacer medible aquello que no lo es (Galileo).**

## 3. Relacionar para coordinar

**La descoordinación:** tercer y gran problema de nuestras estructuras funcionales.
La excesiva departamentalización, la cultura de "reinos de Taifa" genera una imagen de desgobierno e ineficacia, aún cuando las distintas unidades hacen el mayor esfuerzo posible. La la suma de las partes no garantiza el todo (teoría de los sistemas).

**"La organización, simple o compleja, siempre es un sistema interpersonal de esfuerzos humanos coordinados (Chester I. Barnard).**

**¿Qué hacer?**

- A nivel de creencia: fomentar una visión corporativa, de misiones compartidas, de valores colaborativos,...
- A nivel de estructuras: potenciar enfoques transversales en las actuaciones, formas matriciales de funcionamiento, trabajo en equipo,...
- A nivel de procesos: establecer procedimientos reglados de coordinación entre trámites, actividades y servicios, que aseguren la interacción y sincronía.
- A nivel de unidades y/o personas: asegurar aspectos relacionales estructurando y sistematizando la comunicación interna en todos los niveles.

## 4. Implicar y reconocer para motivar

**La desmotivación:** ya se ha señalado anteriormente la importancia de las personas en el cambio. Por otro lado, es este un tema tan frecuentemente recurrido que no creo haga falta resaltarlo.

Dos consideraciones aisladas:

- Dice J. A. Marina que es un error confundir voluntad con motivación, porque ¿si no hay motivación, entonces no se actúa, no se trabaja? La voluntad es la respuesta consciente a nuestras obligaciones, y nos pagan por trabajar. Si, el trabajo nos es motivante mejor, pero no debe ser condición *sine qua non*.
- A. Patakos, en su teoría del "Sentido" en el ámbito de las organizaciones, resalta que hay que buscarlo en el trabajo, en los puestos, en los resultados,... El **sentido** permite y facilita el **compromiso** necesario para que el **desempeño** sea el más adecuado e, incluso, se adopten posturas de mejora, de **innovación**. Así, surgirá la **motivación** (recordemos que es intrínseca y asociada a la tarea) y la verdadera **implicación.**

**¿Qué hacer?**
La teoría del liderazgo motivacional aconseja que haya:

- Implicación en los proyectos.
- Orientación a la tarea.
- Desarrollo personal.
- Que el grupo sea integrador.
- Racionalidad en las actuaciones.
- Contingencia y resultados.
- Se gestionen las diferencias.
- Formación y comunicación.

**Lo que hacemos por nosotros mismos, muere con nosotros, lo que hacemos por los otros y por el mundo, permanece en la inmortalidad (A. Paine).**

## 5. Participar para buscar el afecto

**El desafecto:**
Que la ciudadanía no tiene una gran consideración de lo público, actualmente, parece demostrado en muchas y variadas encuestas de opinión y otros métodos.
Que el ciudadano-usuario no se ve identificado con su administración, no participa de ciertos métodos, demanda cambios más rápidos,… parece comprobado.

**El 95% de lo que nosotros llamamos gestión consiste en fastidiarle la vida a los demás (P. Drucker).**

**¿Qué hacer?**
Si los principios de la Gobernanza Europea (apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia), la transparencia y la sostenibilidad estuviesen más presentes en nuestras organizaciones, la participación ciudadana sería mayor, la percepción sería más favorable y, probablemente, el actual nivel de desafecto y desapego se vería reducido.

**Manuel Serrano Canón**
**Jefe del Servicio de Calidad y Modernización**

# La integración del sistema de gestión, carta de servicios y modelo EFQM en GESTRISAM

## 1. El marco de la calidad en la Gestrisam

El papel de la metodología ISO, del modelo EFQM y de la Carta de Servicios en el Sistema de Gestión de la Calidad de nuestro Organismo puede resumirse del modo siguiente.

***ISO 9001***

Es el Sistema de Gestión de la Calidad implantado y certificado que con el tiempo se ha convertido en nuestro sistema interno de gestión de la organización, que nos permite tener nuestros procesos y actividades bajo control, permitiendo ciclos de mejora continua de los mismos, basados en los indicadores y su medición. Nuestro Sistema de Gestión se fundamenta en la Gestión por Procesos y Gestión por Objetivos, está certificado con alcance completo a todos los servicios e instalaciones del Organismo. Es conocido por todas las personas que trabajan en él gracias a su amplia difusión, lo que favorece su completo desarrollo y la aplicación del mismo a las actividades cotidianas que realiza cada empleado.

**Modelo EFQM**

Nos proporciona el marco estratégico a largo plazo y nos permite reflexionar sobre donde nos encontramos y hacia donde y cómo queremos ir. Las dos autoevaluaciones realizadas, en 2004 y 2008 y los Planes de Acción desarrollados a partir de ellas nos han permitido avanzar en todos los criterios agentes facilitadores del modelo y en la consecución de resultados. El modelo EFQM también nos ayuda a incorporar los ciclos REDER en nuestras actividades más cotidianas y a implicar a la alta dirección y mandos intermedios en la estrategia organizativa y en los principios de la mejora continua. La aplicación de este modelo nos ha permitido obtener el Sello de Excelencia de la Agencia Estatal de Calidad (AEVAL) dependiente del Ministerio de Política Territorial y Administraciones Públicas.

**Carta de Servicios**

Con la que comunicamos a la ciudadanía que pueden confiar en nosotros, que somos capaces de cubrir sus expectativas detallando en ella nuestros compromisos en los principales servicios que prestamos. En 2010 hemos pretendido un punto de inflexión en nuestra Carta de Servicios nacida en 2003, aplicando la normativa UNE 93200:2008 y en especial las recomendaciones y criterios contenidos en la "Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios" publicada por la Agencia de Evaluación y Calidad, Ministerio de la Presidencia, Gobierno de España. A partir de ahora cada uno de nuestros compromisos es relevante, unívoco, tangible, cuantificable, invocable y comprobable y el control del cumplimiento de los mismos se realiza a través de los procesos e indicadores asociados a nuestro Sistema de Gestión, por lo que no supone un esfuerzo adicional. Recientemente nuestra Carta de Servicios ha sido certificada por la AEVAL.

## 2. Secuencia de abordaje de los 3 modelos

La cronología en la que hemos abordado estos proyectos ha sido la siguiente:

**2004: Designación del Responsable de Calidad como un puesto específico**

Nombrado de entre los mandos intermedios de la organización, -por tanto con un excelente conocimiento de la misma-, y a quien se le formó adicionalmente intensiva y extensivamente en la teórica y práctica de la calidad, auditoría, excelencia y mejora continua. Con posterioridad, y conforme avanzaba nuestro proyecto este puesto se ha ido afianzando en nuestra organización como resultado de firme compromiso de la alta dirección con la mejora de nuestro servicio a la ciudadanía.

**2004: Primera autoevaluación EFQM. Plan de Acción EFQM 2004-2007**

Una docena de lideres de la organización fueron formados para realizar nuestra primera autoevaluación según el modelo europeo en la que se consiguieron 250 puntos como reflejo del estado incipiente de nuestro proyecto. Esta evaluación sirvió para orientar nuestros futuros proyectos mediante un Plan de Acción EFQM a tres años en el que se incluyó como actuación estrella la implantación y certificación de un Sistema de Gestión con alcance completo a todas nuestras actividades y procesos.

**2004: Documentación de los procesos de Atención al Ciudadano. Implantación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad con alcance limitado**

En el año 2004, como consecuencia de los resultados de autoevaluación EFQM, decidimos impulsar el despliegue de este enfoque, realizando una reingeniería de nuestros procesos e incorporándolos a un Sistema de Gestión conforme a la norma ISO 9001:2000, comenzamos a implantar el Sistema de Gestión de Calidad –marco general- y a documentar e incluir los procesos de Atención a la Ciudadanía, seleccionados por su gran impacto en nuestros clientes y valor organizativo. El sistema fue certificado por AENOR.

**2005- GESTRISO**

Como consecuencia de una actividad de benchmarking a nivel municipal, Gestrisam desarrolló en 2005 un sistema informatizado de gestión de la documentación, para que todas las personas de la organización accedieran a toda la información relevante a través de una página web en su Intranet, amigable e intuitiva. Este aplicativo web revolucionó nuestra gestión de la documentación y procedimiento de aprobación de los documentos, de forma sencilla y útil. En el año 2010 este aplicativo ha sido extendido a nivel municipal dadas las ventajas que proporciona.

**2005-2007: Ampliación paulatina del alcance del Sistema de Gestión certificado hasta ser completo en 2007. Nueva documentación del resto de los procesos de la organización**

Dada la complejidad de nuestra organización decidimos implantar la Gestión por procesos paulatinamente en un plazo de tres años, comenzando en 2004 con los que afectaban directamente la atención a la ciudadanía, continuando con los Operativos y concluyendo con los de Gestión y Apoyo, es decir, teniendo a los ciudadanos siempre en el eje de nuestras actuaciones.

Paralelamente a la implantación de los procesos y del Sistema de Gestión, fuimos certificándolo por la entidad acreditada AENOR, ampliando progresivamente el alcance hasta alcanzar todos nuestros servicios e instalaciones en 2007.

La implantación de la gestión por procesos se ha basado en la participación directa de los responsables de los mismos, conjuntamente con su personal.

El sistema desde 2004 ha sido actualizado y revisado y ha llegado a convertirse en nuestro Sistema de Gestión, sin solapamientos ni duplicidades.

**2006: Carta de Servicios. Metodología a nivel municipal**

Nos incorporamos al proyecto municipal de Cartas de Servicio, con una metodología para todo el ámbito municipal y contando con el apoyo de una consultora externa. A partir de ese año, y ya sin consultora, hemos mantenido la metodología implantada, en especial en las revisiones anuales, culminando en la profunda reforma del documento en el año 2010 citada al principio de este artículo.

**2008: Segunda Autoevaluación EFQM. Nuevo Plan de Acción EFQM plurianual**

Nuevamente evaluamos a nuestra organización conforme al modelo EFQM. Los avances desde 2004, fueron numerosos, -la mayoría consecuencia de la implantación de la Gestión por Procesos y del Sistema de Gestión-, lo que tuvo reflejo en la puntuación de 450 puntos obtenida. Al igual que en la autoevaluación de 2004, a partir de la identificación de las áreas de mejora, elaboramos un Plan de Acción EFQM plurianual que estamos desplegando.

**2009- Gestión por objetivos. Cuadro de Mando**

Se implanta una gestión por objetivos basada en el Cuadro de Mando de los Indicadores (CMI) del Sistema de Gestión con un sistema de reconocimiento para el personal. El nuevo sistema de productividad, que sustituye al anterior, se vincula al Sistema de Gestión para acercarlo a la consecución de objetivos específicos de cada proceso, afectando directamente al trabajo de todas las personas de la organización. Para esta productividad se seleccionaron 4 objetivos específicos fijados por las subdirecciones y departamentos, configurándose una batería de 64 indicadores-objetivos que afectan al cálculo de la productividad que percibe el personal, que completaba otros de carácter general fijados por la dirección.

**2010: Revisión en profundidad de la Carta de Servicios. Solicitud de Certificación por la AEVAL**

Aplicando la normativa UNE 93200:2008 y en especial las recomendaciones y criterios contenidos en la "Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios" publicada por la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL), hemos revisado en profundidad nuestra Carta de Servicios partiendo de una profunda reflexión y revisión de nuestros compromisos con nuestros usuarios. Hemos obtenido su certificación por la Agencia de Evaluación.

**3. Reflexiones y recomendaciones sobre la secuencia de abordaje de los 3 modelos**

Con la perspectiva que da el paso del tiempo y la seguridad que aporta haber conseguido buenos resultados en la implantación de estos modelos y haber superado las dificultades y errores encontrados en el camino, nuestra recomendación a una organización que empiece por esta senda sería comenzar con la implantación de una Gestión por Procesos basada en la ISO 9001, utilizar el control de los procesos y la medición de los indicadores que proporciona para desarrollar la Carta de Servicios, y por último aplicar y autoevaluarse conforme al modelo EFQM, si bien no es descartable el desarrollo en paralelo de ISO y EFQM, opción por la que optamos en Gestrisam. Es muy importante para el éxito del modelo el liderazgo al máximo nivel que en nuestro caso se ha transmitido desde el Consejo Rector del Organismo, el Gerente, el Comité de Dirección, el Comité de Calidad y todos los Mandos de las distintas subdirecciones, departamentos y negociados del Organismo.

Adicionalmente es necesario realizar un planteamiento estratégico que hemos materializado en Planes de Dirección cuatrienales y sus correspondientes Planes de Actuación de desarrollo. La Intervención en Procesos es otro de los ejes fundamentales para el desarrollo de un modelo de esta naturaleza, asignando a cada uno de ellos su correspondiente ficha y flujograma pudiendo tener también instrucciones y hojas técnicas asociadas, así como su indicador correspondiente, hasta configurar un completo Mapa de Procesos de la Organización.

Es preciso trabajar en una definición coherente del sistema de indicadores en el que apoyar el desarrollo del modelo, especialmente en términos de mejora continua; la fijación de estos indicadores, de sus objetivos y la planificación de nuestra organización han de desarrollar las líneas estratégicas de la misma y nutrir, por agregación, a los Resultados Clave.

Los indicadores deben ser solo aquellos que aportaran valor a la organización y a los ciudadanos, sirviendo para el control de los procesos y permitiendo la mejora de los mismos en términos de eficiencia, productividad y creación de valor. Para cada indicador deben fijarse objetivos anuales y valores tolerables críticos, además de determinar la frecuencia y responsables de su seguimiento, métodos de obtención de datos, etc. Toda esta información ha de ser incluida de manera estructurada y normalizada en las respectivas fichas y matrices de indicadores.

De todo ello debería obtenerse un Cuadro de Mando que nos proporcione un sistema representativo, integrado y estable de indicadores, que en Gestrisam se ha soportado en una plataforma informática en entorno web desarrollada en su totalidad de manera interna denominada SIGA (Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad) que nos permite visualizar el cuadro de mando de toda la organización en un intuitivo entorno basado en nuestro mapa de procesos, facilitando el acceso e interpretación de la información, así como la definición, cuantificación y verificación de los compromisos de nuestra Carta de Servicios.

Por último, es preciso mencionar la importancia de las auditorias de Certificación del Sistema de Gestión conforme a la norma ISO 9001 (tanto internas como externas), que se centran en la documentación del sistema y de los procesos en él incluidos y que aseguran, como broche final, el completo engranaje de dicho sistema.

## 4. Factores críticos para el éxito en la aplicación de los 3 modelos

### Qué hay que hacer.

- Liderazgo decidido y continuado de la alta dirección.
- Implicar y formar a todas las personas de la organización, en especial en la documentación de sus procesos e identificación de sus indicadores.
- Favorecer la comunicación en todos los niveles.
- Designar un responsable de calidad que conozca bien la organización, darle formación y apoyo.
- Evaluar y revisar frecuentemente.
- Hacer las cosas para que sirvan a gestionar y mejorar la organización y satisfacción de sus grupos de interés, no solamente orientándonos a la certificación.
- Diseñar un Sistema de Gestión útil para todas las personas de la organización.
- Ponérselo fácil a las personas: utilizar un lenguaje sencillo y claro, explicar lo que se espera de cada uno, pedirles que participen, facilitar herramientas informáticas amigables y fáciles de usar. (GESTRISO)

- Empezar con la gestión por procesos ya que sirve de base a todos los modelos.
- Cuantificar los compromisos de la Carta de Servicios en base a los indicadores del Sistema de Gestión y controlar su cumplimiento mediante la gestión por procesos.
- Fijar indicadores que sean cercanos al trabajo diario de las personas, cuantificarlos y fijar objetivos realistas pero ambiciosos. Reconocer su cumplimiento.
- Es mejor implantar en base al criterio de los propietarios de los procesos o actividades e indicadores, y después ir ajustando paulatinamente.

### Qué no hay que hacer.

- Solapar el Sistema de Gestión de la Calidad con la gestión ordinaria o con la Carta de Servicios. Solo debería haber un único sistema de gestión.
- Depender en exceso de los consultores.
- Que solo sea un proyecto de los “lideres”, sin dar la oportunidad de participar a todas las personas.
- Dar por bueno el trabajo hecho sin fomentar la actualización y mejora.
- Tener prisa, es mejor avanzar pacientemente pero con pasos seguros.

**Rafael Oliva López.**

**Subdirector de planificación y control. Gestrisam**

# Incorporación de colectivos femeninos desfavorecidos.

*II Encuentro de Redes Europeas del Pacto Mundial*

## Europa reconoce la labor social desarrollada en la planta de clasificación de envases.

**Limasa recibe el reconocimiento europeo a las buenas prácticas empresariales durante II Encuentro de Redes Europeas del Pacto Mundial que tuvo lugar en Roma los pasados días 26, 27 y 28 de octubre.**

La Buena Práctica "Incorporación de colectivos femeninos desfavorecidos", que se encuentra alineada con el Plan Estratégico de LIMASA en su objetivo 17 y sigue los requisitos establecidos en la norma SA8000, los Principios del Pacto Mundial (principios 1 a 10) y la Guía ISO 26000 fue la iniciativa artífice de la distinción.

El enfoque de esta iniciativa persigue romper la cadena que de otra manera llevaría en muchos casos a la desestabilización de la condición salarial que retroalimenta un proceso de involución socioeconómica cuyos vectores clave son la precarización laboral y deterioro de las condiciones laborales y que genera el progresivo aumento de los colectivos sociales excluidos de los circuitos clásicos de empleo, determinantes de la falta de cualificación profesional, exclusión social, marginación y en suma de un persistente debilitamiento de la posición social de cada vez mayor población.

Los resultados de la puesta en marcha y mantenimiento de esta Buena Práctica a lo largo de los últimos años son los siguientes:

- Creación de 25 puestos de trabajo en la Planta de Tratamiento y Selección de Envases para la selección del material recogido selectivamente en el municipio de Málaga.
- Aportación, por parte del Área de Igualdad de Oportunidades para la Mujer, de un medio de transporte gratuito hasta el centro de tratamiento para el colectivo durante dos años.
- Elección de esta práctica por colectivo y asociaciones locales como modelo para su desarrollo en otras organizaciones públicas o privadas.
- Participación en un programa de intermediación laboral que fomenta la integración en empresas ordinarias de personas con dificultades para acceder al mundo laboral como un mecanismo para combatir su exclusión social.
- La participación en actividades colectivas fomentan el mejoramiento social, económico y ambiental de nuestro entorno y aporta innegables mejoras de imagen y responsabilidad a la empresa.

Este tipo de actividades redunda también en beneficios internos ya que permiten:

- Promover una cultura de colaboración.
- Sensibilizar a la plantilla sobre las necesidades sociales de otros colectivos.
- Permitirles descubrir nuevos valores.
- Poder poner en práctica la solidaridad, que permite un desarrollo más integral de las personas.
- Establecer puentes con diversas organizaciones sociales de la comunidad.
- Estudiar la generación de proyectos sociales conjuntos y, consecuentemente, impactos positivos en las condiciones de vida de las comunidades.

Rafael Arjona
Director Gerente de Limasa3.

# La responsabilidad social como eje en el trabajo de los AGENTES DINAMIZADORES de Limasa

**Enfoque:**

Esta iniciativa se encuentra alineada con el Plan Estratégico, en su objetivo 14 (Gestión del cambio). Sigue los requisitos establecidos en la norma SA 8000, principios del pacto Mundial (principios 2, 3, 4,6) y guía ISO 26000 y pretende los siguientes objetivos:

- Integración, en toda la organización y en línea con los adecuados criterios de responsabilidad social, de las **directrices para la gestión del cambio** mediante la figura del representante de los trabajadores de la norma SA 8000 y 43 Agentes Dinamizadores. Estos agentes pertenecen a todos los procesos claves, de apoyo y estratégicos de toda la organización,
- Implicación de los trabajadores de manera personal como motor del cambio.
- Despliegue en toda la estructura de personal de las adecuadas **vías de comunicación para gestionar la información y la retroalimentación necesaria** para el adecuado análisis.

**Despliegue:**

- La importante plantilla, así como la dispersión geográfica y diversidad de turnos de trabajo, frena la comunicación directa entre los diferentes niveles de las personas que formamos la empresa.
- Para evitar ese inconveniente, se ha formado un grupo de trabajadores voluntarios compuesto por un representante de cada centro de trabajo elegido por los mismo compañeros, llamados Agentes Dinamizadores, que se reúnen periódicamente con la dirección de la empresa para conocer de primera mano las acciones que se están desarrollando, trasladar sugerencias, dudas, oportunidades de mejora detectadas e inquietudes de sus compañeros.

- Limasa entiende que **los agentes dinamizadores**, entre otras funciones, **son fundamentales para garantizar el despliegue de las líneas de trabajo de responsabilidad social adoptadas por la empresa**. En este sentido planteó las siguientes fases de implantación.
  - Determinación de la figura de representante de la norma SA 8000
  - Formación y capacitación del representante.
  - Selección del grupo de voluntarios necesario para el establecimiento de la red de agentes dinamizadores que abarque la totalidad de la empresa
  - Formación y capacitación de los agentes
  - Sistematización de la información de entrada y salida del grupo.
  - Planificación de actividades / generación de grupos de trabajo / puesta en común de las líneas de trabajo establecidas.
  - Desarrollo del voluntariado corporativo

**Resultados:**

- Una primera fase, dentro de la necesaria **integración de los agentes en la estructura de personal**, se ha concretado en las numerosas actividades realizadas y planificadas dentro y fuera de la empresa, que se ponen en común en las Jornadas de Agentes dinamizadores que se organizan periódicamente
- Entendemos que esta capacitación y las actividades colectivas colaboran en el desarrollo de un Voluntariado Corporativo que contribuye de una manera activa y voluntaria al **mejoramiento social, económico y ambiental de nuestro entorno** y que aporta innegables mejoras de imagen y responsabilidad a la empresa de la que forman parte estas personas.

- La gestión sistemática de la creatividad nos permite **movilizar el talento, el tiempo y la energía de la plantilla** en el desarrollo de las líneas de desarrollo social responsable adecuadas.
- También permite **aprovechar, incentivar y encauzar el potencial humano y profesional** de nuestra empresa en beneficio de necesidades en materia de **desarrollo humano y social** que se puedan identificar en comunidades asociaciones / organizaciones de tipo social.
- Los agentes dinamizadores persiguen en sus actividades:
  - -Promover una cultura de colaboración.
  - -Sensibilizar a la plantilla sobre las necesidades sociales de otros colectivos.
  - -Permitirles **descubrir nuevos valores**.
  - -Poder poner en práctica la **solidaridad**, que permite un desarrollo más integral de las personas.
  - -Proveer una **alternativa de participación ciudadana** para canalizar sus inquietudes personales de trabajo comunitario y solidario.
  - -Establecer puentes con diversas organizaciones sociales de la comunidad.
  - -Facilitar que cada empleado pueda ser un embajador de la empresa en la comunidad.
  - -Estudiar la **generación de proyectos sociales** conjuntos y, consecuentemente, impactos positivos en las condiciones de vida de las comunidades

Miguel Ángel Pérez
Director de planificación y desarrollo sostenible

# Centro Municipal de Formación

Este año que termina ha supuesto para el CMF un cambio no sólo de instalaciones sino también de concepción de la formación municipal. Efectivamente a principios de año nos mudamos a las nuevas instalaciones del Centro Municipal de Formación situadas en C/Palestina nº7 –antiguo Urbanismo- y tras las lógicas tareas de acondicionamiento retomamos las acciones formativas a mediados de año.

Comenzamos satisfaciendo las solicitudes que nos habían quedado pendiente del período anterior pero con la vista puesta en esa nueva concepción que pasa, fundamentalmente, por la incorporación de las nuevas tecnologías y el diseño de nuevas acciones que respondan plenamente a las necesidades formativas de los/as empleados/as municipales.

D. Venancio Gutiérrez Colomina, en una jornada sobre gestión del impuesto.

En este contexto podemos comentar que hemos impulsado el uso de la página web del CMF como elemento pedagógico, así como la plataforma virtual. De esta forma, ésta herramienta se ha convertido en un medio de formación ya que su uso permite una mayor comunicación anterior y posterior al desarrollo del curso, ofreciendo la posibilidad de desarrollar acciones formativas íntegramente en este medio, como puede ser el Curso de Registro. Así se ha fomentado el desarrollo de Seminarios de formación, en la que uno o varios expertos en una materia concreta diserta alrededor de una hora, para posteriormente pasar al debate con los asistentes.

Sirva de buena práctica la experiencia desarrollada con los Seminarios de Contaminación Acústica que impulsados por el Área de Medio Ambiente y con el apoyo del CMF, ha supuesto el acercamiento a este fenómeno desde distintas perspectivas profesionales.

D. Ricardo Fernández, presentando un curso sobre el Plan SIMAD impartido por Dña. Miriam González

De esta forma, previo al desarrollo del Seminario se facilita a los participantes documentación sobre el tema a tratar, y una vez desarrollada la acción de manera presencial, se vuelven a facilitar desde la plataforma las conclusiones del mismo, poniendo, si es necesario, a disposición de los asistentes, un foro, donde los especialistas puedan solventar aquellas dudas que no pudieron resolverse en la sesión presencial.

Paradigmático es también el nuevo enfoque que se le ha dado a las clases de inglés en este período. Se ha planteado que las clases vayan enfocadas a la obtención del título B-1 oficial de la Escuela de Idiomas. De esta forma todas las actividades que se desarrollan van dirigidas a este fin.

Para ello estamos contando con el asesoramiento de una profesora de la Escuela de Idiomas que nos coordina el proceso pedagógico entre la academia encargada de la impartición de las clases y el CMF. En todo este proceso tiene especial importancia la plataforma virtual como elemento pedagógico y de comunicación que sirve de apoyo a toda la actividad.

Instantánea de los asistentes al curso de inteligencia emocional.

Fiscal D. Juan Calvo en el curso sobre la contaminación acústica y su incidencia en la Administración local.

Como conclusión decir que las nuevas instalaciones permite abordar el futuro con nuevos impulsos y metas adaptándonos a los tiempos con la potenciación de las nuevas tecnologías y con el objetivo claro de ofrecer las acciones formativas que el/a empleado/a municipal necesita para poder desarrollar sus funciones de manera eficaz y eficiente en la Administración del siglo XXI.

Instantánea de los asistentes a las jornadas sobre la gestión del impuesto sobre el incremento del valor de los

Ricardo M.Fernández de la Cruz
Jefe de sección de Formación

## Curso 2.0

Los pasados 2 y 3 de noviembre se celebraron las primeras Jornadas sobre Redes 2.0 y su aplicación en la Administración Local. Con estas Jornadas se pretendía un primer acercamiento a esta nueva realidad de comunicación analizando especialmente su aplicación a la Administración Local. Así se contó con la presencia de Mercé Rovira, experta municipalista en temas de modernización que aportó la parte más teórica y conceptual, para afrontar después buenas práctica exponiendo la experiencia del Gobierno Vasco Cristina Juesa. Las Jornada concluyeron con las exposiciones del Director General de Comunicación del Ayuntamiento de Málaga, Jesús Espino, y de David Bueno Vallejo, Gerente del CEMI, que mostraron el camino que nuestra Organización debe seguir para adaptarse a estas nuevas realidades. En consecuencia podemos concluir que ha sido un primer acercamiento que, lógicamente, tendrá su continuación en próximas actividades formativas con el objetivo que todo el personal municipal conozca y maneje las herramientas básicas que las Redes Sociales nos proporcionan y que, sin duda, irán en una mayor eficacia y eficiencia del trabajo de los empleados y empleadas municipales.

Curso sobre el Plan SIMAD impartido por D. Manuel Serrano Canón.

## Próximo boletín

Esta Revista de Calidad, en su periodicidad cuatrimestral, ha venido desempeñando su cometido de información desde que vio la luz en el año 2001.

Número tras número ha ido trasladando a sus lectores, personal interno, colaboradores y amigos de otras administraciones, las actuaciones que en materia de Calidad y Modernización se han ido desarrollando en nuestro Ayuntamiento en estos 10 años. Y así seguirá haciéndolo, esperamos que por muchos años, reforzando su línea de información especializada.

Pero las nuevas necesidades de mejora organizativa en tiempos de dificultades en la gestión exigen, además, de esta Revista un nuevo canal de comunicación de nuestra Organización con todo su personal. Varios motivos requieren este nuevo boletín:

- Las necesidades de impulso a proyectos de simplificación (Plan SIMAD) y optimización.
- El fomento de la transversalidad y la coordinación interdepartamental (proyectos, buenas prácticas,…)
- El impulso a la gestión del conocimiento y el capital intelectual (humano, de la organización y relacional).
- El fomento de la bidireccionalidad en la comunicación interna (facilitar la voz de los empleados/as).
- La utilización de los nuevos formatos de redes.

Por estas razones se emitirá, próximamente, en la intranet municipal un Boletín (aún sin bautizar, se admiten sugerencias para el nombre) mensual que, en su línea de comunicación interactiva, será compatible con esta Revista de Calidad, cuatrimestral, más orientada a información especializada.

Desde el
Área de Personal, Organización y Calidad
Os deseamos
Felices
Fiestas