revistacalidad

Número 10 Ayuntamiento de Málaga Málaga Mayo 2005

Balance de Calidad en 2004

Objetivos de Calidad para 2005

III Día Municipal de la Calidad

- Certificaciones
- Premios

plan de acción en calidad

pac

Ayuntamiento de Málaga

Consejo de Redacción
Carolina España Reina
Carlos Gómez-Cambronero Sainz de la Maza
Manuel Serrano Canón
Susana Escobar Salazar
Ricardo Manuel Fernández

Diseño
Lancha&Azorín

Realización
José Manuel Rosales Gre

Fotomecánica
Gráficas Europa

Impresión
Gráficas Europa

Sumario

3 Balance 2004

4 Objetivos 2005

5 Ámbitos de mejora de la organización.

6 Gecor

7 III Día Municipal de la Calidad

8-9 Comunicación del Alcalde

14-15 Comunicación de la Delegada

Presentación

Un año más hemos tenido ocasión de celebrar el Día Municipal de la Calidad (ya van tres) y podemos decir que, pese a su corta vida, ya está plena y totalmente consolidado dentro de nuestra vida municipal.

Este va a ser el argumento central de este número de la revista, pues con ello damos información de las acciones en calidad que se vienen desarrollando en el Ayuntamiento, a la vez que reconocemos públicamente entre los empleados y empleadas a los distintos participantes en los premios de la calidad, así como a las Áreas y Departamentos que han conseguido certificaciones y/o renovaciones de las mismas.

El presente número, pues, va a ser prácticamente un monográfico de lo que fue el Día Municipal de la Calidad, por lo que se hace un recorrido gráfico por lo acontecido el pasado día 21 de febrero, se insertan las comunicaciones del Sr. Alcalde y de la Sra. Delegada de Organización, Personal y Calidad de los Servicios con motivo del citado acto y se reproduce el balance de las actividades en 2004 (se hace referencia al sistema GECOR) y los objetivos de Calidad para 2005.

Los escritos pueden enviarse a:
Consejo de Redacción de la Revista de Calidad
Centro Municipal de Formación
C/Mariscal nº7-1ºB Málaga 29008
Telf: 952 126 566
rfernandez@ayto-malaga.es
calidad@ayto-malaga.es

El Consejo de Redacción no se hace responsable de las opiniones vertidas en los artículos de sus colaboradores ni se identifica necesariamente con ellas

Balance de actividades en Calidad realizadas durante 2004

Actuaciones generales con ámbito en toda la organización.

1. **Evaluación del PAC:** con la metodología ASPA, elaborada a medida, hemos analizado lo que hemos hecho y lo que debemos hacer en Calidad.

2. **El SAIC:** se han cubierto los objetivos de abrir la 1ª OMAC en el Distrito 6, se ha creado el 010 junto a 080 y 092 y se ha insertado el SAIC en el portal del Ayuntamiento.

3. **El sistema de quejas y sugerencias:** se han instalado 13 buzones para quejas y sugerencias internas y se ha abierto el canal telefónico a través del 010.

4. **Sistema de evaluación de la satisfacción:** todos los departamentos certificados en ISO (19) han aplicado encuestas u otros métodos de evaluación. Se han analizado los datos del cuestionario postservicio y se ha realizado una encuesta de percepción.

5. **Premios a la calidad:** como en años anteriores, se ha llevado a cabo la convocatoria de los premios a la calidad en el 2004.

Actuaciones generales de implantación progresiva.

1. **El portal del empleado:** durante 2004 se ha venido configurando y será implantado en el 2º trimestre de 2005, se estructura en los siguientes bloques:

- tramitación interna: inicialmente abarcará temas relativos a la gestión de personal (permisos, incidencias, formación, calidad,...) y servicios operativos (solicitud de intervenciones).
- información municipal y de interés profesional.
- foro de participación, intercambio y comunicación interna.
- ocio y cultura.

2. **Cuadro de mando:** se está desarrollando como experiencia piloto en 3 departamentos.

3. **El sistema de indicadores de gestión:** se ha desarrollado en dos departamentos y, tras la experiencia piloto en la Junta de Distrito nº 6, Cruz del Humilladero, se está generalizando al resto de distritos, aplicándose junto al programa GECOR de anomalías en la vía pública.

Otras actuaciones.

- Se editaron dos nuevos números de la Revista de Calidad.
- Se celebraron las III Jornadas de Modernización y Calidad.

Actuaciones generales de aplicación por departamentos.

1. **Hojas informativas:** se han mantenido los expositores, y se han editado 3 nuevas hojas.

2. **Manual de calidad corporativo:** se ha actualizado el manual de calidad corporativo que sustenta las certificaciones en ISO, y se ha creado la base documental de todas las certificaciones.

3. **Gestión de certificaciones en ISO:** se ha creado un grupo de apoyo para desarrollar las ISO como verdaderos instrumentos de gestión y mejora de los departamentos.

Se ha realizado, en colaboración con la AEC, una autoevaluación (sistema ADAP) de la gestión de calidad en los departamentos certificados.

Las certificaciones en ISO obtenidas (19 departamentos) se detallan más adelante.

4. **Aplicaciones piloto de autoevaluación:** la EMT ha obtenido el premio andaluz a la excelencia por su intervención en procesos. La ESPAM ha obtenido el sello a la excelencia, modalidad bronce, GESTRISAM prosigue la implantación del modelo EFQM.

5. **Implantación de cartas de servicio:** a finales de año se celebró un curso de introducción a esta metodología de calidad. GESTRISAM ha publicado una carta de servicio como primera experiencia piloto.

6. **Aplicación de grupos de mejora:** se han llevado a cabo: 2 workshops, 2 grupos de mejora de servicios al ciudadano, basados en Parasuraman, y 3 grupos de proyecto.

7. **Optimización de aplicaciones ofimáticas:** se ha completado una ronda de formación y entrenamiento en aula o "in situ" (en el puesto de trabajo) en todas las áreas, distritos y algunos organismos, para asegurar el adecuado uso de la ofimática y programas corporativos.

8. Formación en Calidad: se ha iniciado un nuevo programa, a distancia, de CERPER (certificación de 24 empleados municipales como gestores en calidad en la especialidad de administración pública), desarrollado con la AEC.

Se han realizado cursos de formación/acción: análisis de procesos, indicadores, herramientas de calidad, comunicación externa y calidad, ... y un programa de competencias en calidad: habilidades directivas en calidad, creatividad, auditores internos, etc.

plan de acción en calidad PAC Ayuntamiento de Malaga

Objetivos de Calidad para 2005

Los objetivos para 2005 (y las líneas de actuación para 2006 y 2007) han sido definidos con la metodología ASPA (en entrevistas realizadas a directivos y grupos de empleados). Éstas son las líneas básicas que han sido elaboradas por un grupo de trabajo de la Comisión Técnica de Calidad sobre las que cada Departamento ha de definir sus objetivos.

1. Sobre la delimitación estratégica:

- Impulsar la cultura de la planificación y establecimiento de objetivos.
- Impulsar la cultura de la evaluación y orientación a resultados.
- Delimitar la estrategia corporativa en cuanto a la e-administración.

2. Enfoque a procesos:

- Generalizar la metodología ISO como herramienta de orientación a procesos.
- Aprovechar las aplicaciones informáticas para el rediseño de procesos.
- Potenciar los grupos de coordinación y comunicación para potenciar la relación entre procesos transversales.
- La secuencia estandarizada de intervención en los departamentos de inicio será:
  - identificación y mapa de procesos.
  - normalización, simplificación y preparación a la e-administración.
  - adaptación a ISO y certificación.
  - CAF y/o sello a la excelencia.
  - cartas de servicio.
  - EFQM, sobre todo, previa a la presentación de los premios.

3. En cuanto a la participación del personal:

- Mayor implicación de mandos intermedios en los proyectos de calidad.
- Potenciar el trabajo en equipo y grupos de mejora como instrumentos de participación.
- Alinear la formación con las necesidades de los puestos.
- Potenciar los premios de calidad, favoreciendo los premios a la creatividad e innovación.

4. Liderazgo:

- Generalizar el liderazgo en calidad.
- Cambios en el funcionamiento y composición de la comisión técnica para impulsar el PAC.

5. Organización orientada a cliente:

- Extender visión de cliente-servidor, en especial en departamentos mediales.
- Seguirá el desarrollo de actuaciones de enfoque a la ciudadanía: SAIC, Quejas y Sugerencias y evaluación de la satisfacción.

6. Enfoque del sistema hacia la gestión:

- Definición de objetivos e indicadores de calidad alineados con los de gestión (CM y SIG), todo ello para favorecer la orientación a resultados y la evaluación de los servicios.
- Se irá analizando la posible implantación de un observatorio municipal de calidad de los servicios.

7. Relaciones beneficiosas con suministradores:

- Potenciar las relaciones con proveedores internos, crear una cultura de alianzas entre los departamentos municipales afines y con los mediales.
- Potenciar relaciones con otras instituciones, colectivos,...
- Incluir en los pliegos de condiciones de contratación requisitos que Calidad que añadan valor.

8. Mejora continua:

- Impulsar la visión de calidad como proceso de mejora continua.
- Potenciar los grupos de mejora, en especial los de coordinación y comunicación.
- Implantar la cultura de intercambio de buenas prácticas internas.

9. Recursos y oportunidades:

- Mejorar la utilización y distribución de recursos.
- Optimización del uso de las NNTT y ofimática.
- El proceso hacia la e-administración es una oportunidad de optimización.

Tres ámbitos de mejora de la organización.

¿Por donde debemos avanzar los proximos años?

Nuestras Administraciones Públicas Locales, si quieren afrontar con éxito los retos de mejora de los próximos años, para poder dar respuesta a los requerimientos de sus usuarios y usuarias, y a las exigencias del entorno, tendrán que avanzar en los tres ámbitos de influencia que contempla el nuevo paradigma de nuestras administraciones públicas:

- el ámbito burocrático (normativo-económico).
- el ámbito de la calidad (la organización y las personas)
- el ámbito de la red (la información y el conocimiento)

y habrá que hacerlo incidiendo, sobre todo, en los instrumentos más decisivos de cada uno de ellos:

- aplicaciones normativas y gestión presupuestaria, en el primero.
- mejora continua y participación en cuanto a la calidad.
- y la gestión del conocimiento y portales de gestión (ventanilla virtual y portal del empleado) en cuanto al ámbito de la red.

Una metodología para mantener y consolidar la ISO como sistema pivote de gestión de la calidad

Motivo:

Por un lado, la obtención de la certificación de un/os proceso/s no supone que la ISO se convierta automáticamente en el instrumento de gestión de ese departamento, o sea no implica que ya esté aportando beneficios.

Por otro lado, parece conveniente contar con una metodología de gestión de calidad, común a todo el Ayuntamiento, que dé homogeneidad y consistencia a las aplicaciones ISO.

Parece, pues, necesario impulsar que la ISO sea el pivote de la gestión de calidad de los departamentos, que sea el vehículo de la mejora continua y el catalizador de las actuaciones.

Objetivo:

Establecer la líneas de actuación para el seguimiento de la implantación de la mejora de la gestión en los distintos departamentos certificados en ISO 9001:2000 en el Ayuntamiento de Málaga.

Facilitar a estos departamentos una metodología para que lleven a cabo su gestión de calidad de forma más sistematizada, eficaz, eficiente y homologada al ámbito municipal.

La metodología recoge que cada departamento certificado ha de especificar:

- Actuaciones que llevará a cabo para desarrollar la ISO.
- Objetivos y/o cronograma especificado a lograr en el ejercicio.
- Responsable de cada actuación.
- Observaciones de tipo operativo.
- Evidencias documentales de la actuación.

Actuaciones que cada departamento ha de realizar cada año:

- Revisión de las estrategias: política de Calidad, misión, visión, ... y nueva difusión.
- Actuaciones y objetivos de ampliación del número de implicados en la ISO.
- Revisión de los procesos : simplificación y relación con otros procesos.
- Un grupo de mejora, como mínimo.
- Revisiones trimestrales, al menos, del Comité de Calidad sobre: no conformidades, áreas de mejora, quejas, evaluaciones, ...
- Alineación de indicadores de Calidad con los de gestión: aplicación del SIG y el Cuadro de Mandos.
- Programación de actuaciones conforme a esquema de Parasuraman.

El sistema GECOR-Distritos. La gestión sin papeles

Una apuesta del Ayuntamiento para mejorar la vía pública

GECOR es una plataforma tecnológica desarrollada para gestionar de manera eficaz el tratamiento y resolución de microactuaciones en la vía pública, consiguiendo una mejora del proceso y disminuyendo los tiempos de respuesta.

¿Por qué GECOR?

Una de las misiones de los ayuntamientos es hacer del medio urbano un entorno más habitable.

La visión de nuestro Ayuntamiento es hacer de nuestros barrios un medio de vida más amigable, más seguro, facilitador de la convivencia.

La aplicación de las nuevas tecnologías a la mejora, la eficacia y la eficiencia en la gestión y en los servicios al ciudadano es un valor para este equipo de gobierno.

Experiencia piloto en Tráfico

Este sistema ha sido probado en Tráfico durante un año como experiencia piloto en la detección de incidencias en señales. Sus resultados positivos han permitido su extensión al resto de incidencias en la vía pública, en pro de una mayor rapidez en su detección y atención.

Una incidencia puede ser informada por:

- Ciudadanos: quejas y sugerencias, 010, web, en persona, ...
- Personal con móviles desde distritos.
- Personal de distritos (sin móvil).
- Policía local.

Qué averías se incluyen en GECOR

Alcantarillado, calzada, fuentes públicas, vallas peatonales y de obra, aceras, señales de trafico, tapas de arquetas, registros, limpieza, farolas, alumbrado, cables, duchas públicas en playas, colegios públicos, jardines, árboles, mobiliario, zonas verdes, parques infantiles,...

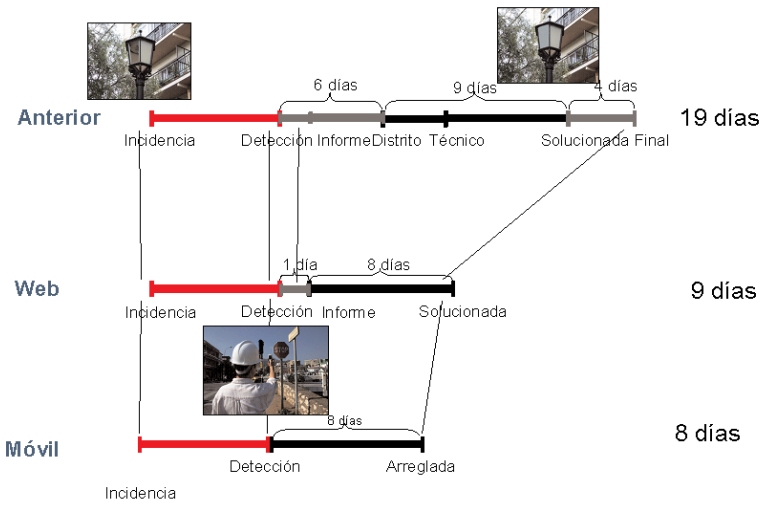
Resultados indirectos

- Posibilidad de captación de incidencias por muchos mas actores: policía, ciudadano,...
- Posibilidad de información al ciudadano sobre cualquier incidencia, seguimiento de la intervención
- Información para toma de decisiones sobre tipos de averías, planificación económica, planes educacionales...

Resultados directos

- Eliminación de burocracia y duplicación de tareas.
- Simplificación del proceso, eliminado pasos administrativos.
- Eliminar la intermediación entre: donde se produce la información y donde es necesario su interpretación para su reparación.
- Aplicación de las nuevas tecnologías
- Mayor conocimiento de tipos de incidencias
- Tiempos más cortos de actuación
- Programación de las necesidades de material
- Optimización del coste de reparación por tipo
- Gráfico de control, ...

Estudios de los tiempos de la resolución de la incidencia



Los tiempos se reducen de 19 a 8 días cuando la incidencia se detecta y se graba directamente con móvil.

● El pasado 18 de febrero se celebró el acto conmemorativo en el Salón de los Espejos

III Día Municipal de la Calidad

Por tercer año consecutivo el Ayuntamiento celebra el "Día Municipal de la Calidad".

Esta celebración se instaura, dentro de las actuaciones del Plan de Acción en Calidad (PAC), con un objetivo de reconocimiento de los esfuerzos realizados durante todo un año de trabajo (así se celebró en años anteriores) y, por otro lado, como impulso y planificación de las actuaciones a llevar a cabo en el siguiente ejercicio (para reforzar este aspecto se ha trasladado su celebración a principios de año).

La fiesta de la Calidad en el Ayuntamiento

La tradición popular ha venido manteniendo la celebración festiva con motivo del final de actividades laborales de carácter periódico o de gran magnitud (desde la vendimia, a la recogida de cosechas, hasta la finalización de grandes obras o proyectos de trabajo, ...).

● *El Salón de los Espejos al completo. Presidió el acto el Excmo. Sr. Alcalde, la Delegada y el Director responsables de Calidad.*

En esta línea, el día municipal de la Calidad tiene, además de los objetivos antes mencionados, un carácter festivo, pretende ser un motivo de confraternización, un espacio para compartir y conversar de forma distendida entre quienes, durante meses, han estado relacionándose en torno a los proyectos de trabajo.

El esfuerzo de muchos y de muchas horas de trabajo debe tener su expresión y reconocimiento en este punto de encuentro que la Delegación de Organización, Personal y Calidad de los Servicios estima necesario para la creación de un clima de sinergia en el desarrollo de las aplicaciones de Calidad.

Desarrollo del acto en el Salón de los Espejos

Abrió el acto el Excmo. Sr. Alcalde D. Francisco de la Torre Prados quién, tras agradecer el esfuerzo realizado en Calidad durante el año, abogó por la consolidación del PAC y los avances en el camino de la e-administración.

A continuación, Dª. Carolina España Reina, Tte. Alcalde Delegada de Organización Personal y Calidad de los Servicios, tras introducir los objetivos del acto, resaltó la importancia para el PAC de dos actuaciones claves:

- la intervención en la mejora de los procesos a través de ISO y
- el desarrollo del Servicio de Atención al Ciudadano.

D. Manuel Serrano, Jefe del Servicio de Calidad presentó el balance de actuaciones de 2004 y los objetivos de 2005.

Con posterioridad se dio paso a la entrega de certificaciones en ISO y los premios a la Calidad correspondientes a 2004.

El acto se cerró con una comida en la escuela de hostelería de la Cónsula, sufragada por las empresas consultoras colaboradoras en el PAC (ACT, Amengual Consultores, Calidad y Dirección, Galgano, Instituto de la Calidad, Novotec y Novasoft). A ella asistieron los primeros premios de la convocatoria, los departamentos que obtuvieron la certificación en 2004.

Manuel Serrano Canón
Jefe del Servicio de Calidad y Modernización

Comunicación del Excmo. Sr. Alcalde con Motivo del III Día Municipal de la Calidad

Quiero, en primer lugar, felicitar a todos los que han participado en esta edición de 2004 de los premios a la calidad, su participación ha sido posible porque previamente han contribuido con su esfuerzo a desarrollar actuaciones de mejora, a todos ellos mi agradecimiento.

Por supuesto una felicitación muy especial a los premiados y a la EMT en particular, ellos son el mejor ejemplo de que las metodologías de calidad dan resultado, de que el cambio y la mejora de nuestras administraciones y empresas públicas es posible.

No se consigue en poco tiempo y con poco esfuerzo, es verdad, pero la EMT inicio su andadura de modernización y calidad hace 7 ú 8 años y hoy ya ha recogido los frutos de ese proceso de cambio, ya se ha consolidado como una de las mejores empresas de transporte público de nuestro país, pionera en europea en aplicaciones de gestión y calidad. Mi felicitación por ese merecido premio honorífico que es el reconocimiento al esfuerzo de muchos durante un largo periodo de tiempo.

En segundo lugar, felicitar a quienes han renovado su certificación en ISO y a quienes la han obtenido este año, es el reconocimiento de una labor de mejora continua que han iniciado y que les abre ese camino hacia la excelencia que todos deseamos.

Algunos, casi siempre los que no la aplican, y por tanto no conocen esta metodología ISO, suelen criticar a quienes la implantan el hecho de que siguen cometiendo errores, parece que se les exigiera la panacea de la perfección. Sólo quienes la aplican saben que es un instrumento de mejora exigente, riguroso, que si se desarrolla correctamente da sus frutos. Mi agradecimiento por su esfuerzo en sumarse a ese grupo de departamentos certificados.

Quisiera, también, transmitir mi felicitación y mi agradecimiento a los responsables de calidad de las Áreas, Organismos y Empresas Municipales, a todos los empleados/as municipales que están participando activamente en el Plan de Acción en Calidad del Ayuntamiento, me consta que cada año son más:

- Mi felicitación porque han conseguido consolidar el PAC como uno de los proyectos de mejora mas sólidos, mas globales de los Ayuntamientos de nuestro país.
- Mi agradecimiento porque ello lo hacen con el esfuerzo añadido a su trabajo habitual, además de cumplir con sus tareas aplican métodos de mejora, sin su participación y esfuerzo estos objetivos de calidad no serían posibles.

Debatir hoy sobre la bondad o no de las metodologías de calidad parece baladí, en cualquier ámbito o sector en el que nos movamos los planes de calidad son un valor estratégico de las organizaciones, no hay planteamiento social donde calidad no sea un referente, nuestras Administraciones Públicas apuestan por estas metodologías como uno de los caminos que se han revelado como más exitosos para el cambio en el sector público.

La Administración Central, la mayoría de las comunidades Autónomas y los Ayuntamientos más importantes y modernos aplican estas metodologías. Nosotros podemos contarnos entre ellos, así nos lo reconocen en distintos foros, pero eso no puede llevarnos a la autocomplacencia, ni a pensar que todo el camino esta andado, muy al contrario, solo está iniciado.

Debemos, pues, mantener este ritmo progresivo de mejora continua. Sé que como alcalde, al igual que los responsables de calidad, a veces quisiéramos ir más rápido, que pensamos que los ciudadanos así lo requieren, y sé que no siempre se consigue esta alta velocidad que en algunos momentos nos parece necesaria, pero estamos también seguros de que el proyecto debe avanzar, y así lo hace, a buen ritmo, con solidez, evitando pasos en falso, sin afanes triunfalistas o publicitarios, consolidando sus avances y garantizando su continuidad, su irreversibilidad.

Estoy convencido de que hemos dado los pasos acertados en los inicios, las actuaciones efectuadas y las aplicaciones implantadas así lo demuestran, pero tenemos los medios, las personas, la ilusión y el deber de dar un salto cuantitativo, de dar un impulso que nos consolide definitivamente entre los Ayuntamientos más modernos y mas eficaces del Estado.

Tenemos que ser un Ayuntamiento pionero en aplicaciones de nuevas tecnologías, de administración electrónica, un Ayuntamiento modelo de participación, de orientación a usuario, ejemplo de calidad en su gestión, en su tratamiento medioambiental, ...

Y este deseo de liderazgo de nuestro Ayuntamiento, de consolidarnos entre los primeros, de ser una administración moderna, no corresponde a deseos de protagonismo o de rentabilidad política, son objetivos de medio/largo plazo, se debe a que ello supondría que nuestros ciudadanos y ciudadanas estarían magníficamente atendidos, se beneficiarían de nuestras mejoras, nuestra ciudad sería mas habitable, nuestro Ayuntamiento sería verdadero motor de desarrollo de nuestro entorno. No podemos, pues, defraudar a nuestros ciudadanos.

Hace algo mas de un año nos reunimos concejales, directivos y jefes de servicio en el hotel Guadalmar para iniciar nuestro camino hacia la e-administración. Quiero manifestar, de nuevo y de forma clara, mi apoyo decidido a esta línea de desarrollo de nuestra Organización, quiero evidenciar mi convencimiento de que una administración moderna y eficaz ha de basarse en las nuevas tecnologías. Tres son las razones que me llevan a ello:

- La administración electrónica es hoy una realidad. Nuestras Administraciones Públicas están apostando por ello y es evidente que nosotros no debemos rezagarnos en abrir esta vía de contacto al usuario/a, en dar un paso más en la accesibilidad a nuestros servicios.
- En segundo lugar, si bien es verdad que las interacciones a través de la informática hoy en día aún no son muy numerosas en nuestro entorno, debemos trabajar para que cuando las nuevas generaciones (esas que sí utilizan las nuevas tecnologías) accedan a la vida municipal dispongan de la teletramitación. Dicho de otro modo, debemos realizar cuanto esté en nuestra mano para que la conocida "brecha digital" no se produzca entre nuestra ciudadanía.
- Por último, la adaptación de nuestros procedimientos a los entornos tecnológicos es una magnifica ocasión para llevar a cabo procesos de simplificación, normalización y mejora. La e-administración no solo debe beneficiar al usuario externo sino también al interno, debemos aprovechar estos instrumentos para potenciar la comunicación y coordinación internas.

Quiero, pues, sumar mi apoyo al de la Delegada de Organización, Personal y Calidad de los Servicios con el proyecto del SAIC, el Servicio de Atención Integral al Ciudadano, marco del desarrollo de la e-administración, la actuación prioritaria en nuestra orientación de mejoras a la ciudadanía.

Hago un llamamiento a todos los directivos para que este año sea de impulso decidido a este proyecto, la e-administración está planificada para consolidarse alrededor del año 2010, pero ese objetivo no se logrará si no vamos dando los pasos necesarios cada día.

Sin perjuicio de su autonomía funcional, les pido que impulsen, apoyen, colaboren y contribuyan decididamente al desarrollo de estas acciones transversales de toda la Organización que, además, son las orientadas al ciudadano:

- La atención integral, a través de las oficinas presenciales, del 010 y la web.
- El sistema de quejas y sugerencias: se que algunos departamentos todavía les cuesta entender las quejas como una oportunidad de mejora, pues bien, solo si analizamos nuestras deficiencias podemos solucionarlas. Pido a todos un esfuerzo no sólo en responder estas quejas sino en estudiar sus causas y buscar soluciones que las eviten en el futuro, nuestros usuarios/as tienen derecho a ello.
- Y, por último, la evaluación de la satisfacción del usuario: difícilmente podremos orientar nuestros servicios al ciudadano si no investigamos sus expectativas, si no medimos el grado de satisfacción para con nuestros servicios. No debe asustarnos medir, solo si sabemos lo que se espera y se piensa de nosotros podemos satisfacer adecuadamente las demandas.

Se que se esta haciendo un gran esfuerzo en cada departamento por implantar metodologías de calidad y mejora. A través del cuestionario **ASPA**, que recientemente se ha realizado, todos los directivos, con la aportación de un grupo de empleados y responsables de su departamento, han delimitado sus objetivos de calidad para los próximos años, en las Áreas, Organismos y Empresas.

Ello nos permitirá delimitar los objetivos generales de todo el Ayuntamiento, definir el Ayuntamiento que vamos a tener en 2007 (fecha de finalización del PAC actual), el que vamos a poner a disposición de nuestros vecinos/as, ello, además, de forma coordinada y optimizando recursos,....

Pido a todos los directivos y responsables de nuestras unidades administrativas que lideren de forma decidida estos procesos de calidad, que no haya departamento municipal que no esté aplicando alguna metodología de calidad. La visión de cliente interno es tan vital como la de cliente externo, las unidades mediales, las que se dedican a funciones de apoyo, a la tramitación administrativa interna no pueden relegarse de los proyectos de mejora generales a toda la organización. La aplicación normativa, la ausencia de cliente externo,... no exime de la necesidad de buscar la excelencia, de dar valor añadido a nuestras actuaciones y mejoras. Recuerdo nuestro objetivo de certificar en ISO todos los procesos claves del Ayuntamiento.

Quiero hacer un llamamiento muy especial a todas las unidades de gestión interna para que se sumen a estos proyectos, a las unidades que deben facilitar el funcionamiento interno de nuestra Organización.

Quiero, para finalizar, agradecer a todos nuestros socios y colaboradores su entusiasmo en nuestro proyecto, sabemos que, no solo contribuyen a su desarrollo si no que, también, son unos fervientes defensores y difusores del mismo. Con toda seguridad esto se deba a que se sienten parte de él. Así lo demuestra su presencia hoy aquí y la colaboración en resaltar este acto de la mayoría de ellos. Contamos con ellos porque necesitamos su asesoramiento, porque nos demuestran que son eficaces pero, sobre todo, porque sabemos que participan de nuestra visión de ganar/ganar:

- Ellos como empresa tienen que ganar,
- El Ayuntamiento como Organización tiene que ganar,
- Pero, sobre todo, el usuario/a tiene que ganar, tiene que recoger los beneficios de nuestras actuaciones, los resultados tienen que verlos los usuarios.

Con esta referencia a nuestros ciudadanos y ciudadanas quiero finalizar mi exposición, ellos son el verdadero motivo de todas las actuaciones, en una administración pública "calidad" no puede ser otra cosa que mejora de los servicios al ciudadano, su optimización no persigue el ahorro económico en sí, busca la rapidez, la accesibilidad, la ampliación de cobertura, el aumento de prestaciones,... en definitiva buscamos su satisfacción, la identificación con su administración más cercana, su percepción de que tienen un Ayuntamiento con el que pueden contar, no con el que se tienen que enfrentar.

Gracias a todos por vuestra presencia, por haber hecho un hueco en las agendas para compartir con nosotros este "tercer día de la calidad", que nos sirve para reconocer los esfuerzos y, por qué no decirlo, para estimular nuevas participaciones. Podéis estar seguros que contáis con mi apoyo y el del Equipo de Gobierno. Para nosotros la mejora de servicios al ciudadano y un Ayuntamiento moderno, que gestione con calidad, siguen siendo objetivos estratégicos.

Muchas gracias a todos.

Francisco de la Torre Prados
Alcalde Presidente

Certificaciones

La certificación en ISO 9001:2000 es la metodología de inicio que el Plan de Acción en Calidad del Ayuntamiento de Málaga contempla para la normalización de los procesos, para asegurar la mejora continua en el funcionamiento de los servicios.

A continuación presentamos las renovaciones de certificación que se han producido, así como la nuevas certificaciones conseguidas en el pasado período.

Renovaciones en certificación

DEPARTAMENTO: Bomberos y Protección Civil

Alcance: Proceso de intervención en accidentes de tráfico, en fuegos de viviendas, sala 080, régimen interno, prevención. Mantenimiento de vehículos. Mantenimiento de respiración autónoma.

DEPARTAMENTO: Centro de Servicios Sociales Comunitarios, Junta de Distrito Centro.

Alcance: Todos sus procesos.

DEPARTAMENTO: Centro Municipal de Formación (Área de Organización, Personal y Calidad de los Servicios).

Alcance: Diseño e impartición de formación interna y gestión de cursos externos en el ámbito de la Administración Local.

DEPARTAMENTO: Cultura (Área de Cultura, Educación y Fiestas).

Alcance: Gestión y difusión de actividades culturales: actividades para el fomento de la lectura, educativas, fiestas, para la divulgación de los fondos del archivo y de la banda de música.

DEPARTAMENTO: Empresa Municipal de Aguas, S.A. (EMASA).

Alcance: Todos sus procesos clave.

DEPARTAMENTO: Empresa Malagueña de Transportes (EMT).

Alcance: Todos sus procesos.

DEPARTAMENTO: Escuela de Seguridad Pública (ESPAM)

Alcance: Todos sus procesos.

DEPARTAMENTO: Juventud (Área de Juventud)

Alcance: Información y asesoramiento juvenil. Gestión de campañas informativas. Gestión de subvenciones a entidades juveniles. Gestión de programas de promoción cultural.

DEPARTAMENTO: Empresa de Limpiezas Municipales, Parque del Oeste.

Alcance: Todos sus procesos.

DEPARTAMENTO: Empresa Municipal MÁS CERCA.

Alcance: Prestación de servicios de ayuda a domicilio, talleres de prevención, talleres de juventud, centro parra la igualdad y servicios complementarios a los anteriores.

DEPARTAMENTO: Parque Cementerio de Málaga, SA (PARCEMASA).

Alcance: Gestión administrativa de los cementerios de Málaga y el servicio en el Cementerio de San Gabriel.

DEPARTAMENTO: Policía Local.

Alcance: Todos sus procesos.

DEPARTAMENTO: Servicio de Sanidad (Área de Empleo, Comercio, Industria, Vía Pública y Consumo).

Alcance: Vigilancia y control sanitario de industrias y establecimientos públicos.

DEPARTAMENTO: Patronato Botánico Municipal "Ciudad de Málaga".

Alcance: Mantenimiento de jardines y visitas al parque.

DEPARTAMENTO: Tráfico (Área de Tráfico y Movilidad Urbana).

Alcance: Regulación gestión del tráfico y movilidad urbana).

Nuevas certificaciones

- *Instituto Municipal de Formación y Empleo*

Alcance: Todos sus procesos

- *Gerencia Municipal de Urbanismo, Obras e Infraestructuras (GMOU)*

Alcance: Servicio de Licencia de Obras

- *Gestión Tributaria, SAM*

Alcance: Procesos relacionados con la atención al ciudadano

- *SMASSA*

Alcance: Todos los procesos clave

Premios a la Calidad

Los premios a la calidad nacen con la vocación de reconocer aquellas actuaciones que siguiendo metodologías de calidad se desarrollan en el ámbito municipal.

El jurado de los premios a la calidad convocatoria 2.004 estuvo integrado por los siguientes componentes:

Presidenta: Doña Carolina España Reina.
Vocales: Doña Rosario Valera Bestard.
Doña Inmaculada Pérez de Guzmán Molina
Don Antonio Clavero Barranquero.
Don Carlos Benavides Velasco.
Secretaria: Doña Inmaculada García Polo.

El resultado de las deliberaciones del Jurado se expone a continuación.

Premios por Departamento

1er Premio

Al **Servicio de Licencias de Obras de la Gerencia Municipal de Urbanismo**, por las mejoras implantadas en el proceso y posterior certificación.

Coordinadora: Pilar Heredia Melero.

Participantes: Todo el departamento.

2º Premio

Al **Área de Servicios Operativos**, por la implantación del sistema de gestión interna.

Coordinador: Manuel Salazar.

Participantes: Silvia Fernández, Adela López, Antonio Rubia, Fernando de la Rubia, Francisco Diego Martínez, Mario Cuenca y Juan Francisco de la Cruz.

3er Premio

Al **Área de Tráfico**, por su mejora en la implantación del sistema GECOR-TRAFIC.

Coordinador: Carlos Pérez.

Participantes: Alfonso Cruz, Joaquín Pérez, Isabel Gámez, Mª José Barrionuevo, Francisco Bravo y Elena Rodríguez.

Menciones y valoraciones especiales; **GESTRISAM** y **Junta Municipal de Distrito nº 6**.

Premios por Grupo de Mejora

1er Premio

Al creado en **GESTRISAM** para la mejora de la atención telefónica.

Participantes: Mª Victoria Cabeza, Ascensión Peláez, Cristóbal Reina, Ana Mª Cantos y Mª Eva Fernández.

2º Premio

Al creado en la **Empresa Malagueña de Transportes** para el Diseño de una línea Circular.

Participantes: Andrés Piédrola, Ángel Gumiel, Rubén García, Hipólito Riesco, Eduardo García, y Manuel Berlanga.

3er Premio

Al creado en el **Centro de Servicios Sociales Comunitarios del Distrito Centro** para la gestión de indicadores de calidad.

Participantes: Cristóbal Gil, Gabriel Escobar, Carmen Ramos, Candela Bermúdez, Daniela Ramírez, Alberto Rivera, Maribel Nieto y Dolores Guerrero.

Mención especial al grupo creado en el Área de Tráfico para mejora de la movilidad.

Premio por Empleado

Para D. Antonio Sánchez Rodríguez, por las actuaciones llevadas a cabo para la mejora de su trabajo en el almacén de Bomberos.

Premio Honorífico

El Excmo. Sr. Alcalde, a propuesta de la Delegada de Organización, Personal y Calidad de los Servicios, propone la concesión de un premio especial a la calidad con carácter honorífico:

A la **Empresa Malagueña de Transportes**

Por la amplia, extensa, reconocida y perserverante trayectoria en las aplicaciones de calidad de la búsqueda de la excelencia.

Por el impulso de la dirección y el alto nivel de implicación y participación de los empleados.

Por la orientación a mejora de su gestión y, sobre todo, a la mejora al cliente.

Comunicación de la Delegada de Organización, Personal y Calidad de los Servicios

Mejora continua

Por tercer año consecutivo celebramos este día municipal de la calidad, para:

- Hacer un balance de las actuaciones realizadas en el año pasado (en 2004).
- Presentar los objetivos y líneas generales de actuación para el siguiente (el 2005).
- Entregar las nuevas certificaciones y renovaciones en ISO.
- Y, por último, hacer entrega de los premios a la calidad correspondientes a 2004.

En años anteriores el acto se ha celebrado en el mes de diciembre, próximo a la Navidad, como resumen y con cierto sentido festivo de las actividades anuales.

Como podéis ver se ha trasladado la fecha a principios de año para, además del balance del ejercicio anterior, darle un sentido al acto de impulso a los objetivos del nuevo año, de arranque de las actuaciones a desarrollar.

La idea básica de calidad de "mejora continua" debemos hacerla realidad, la mejora de nuestros servicios al ciudadano no debe sufrir inflexiones temporales, tiene que ser una labor diaria, progresiva, utilizando la expresión popular: "sin prisa pero sin pausa".

Por supuesto, sin abandonar ese sentido festivo, de confraternización que ha tenido este acto hasta ahora. El reconocimiento a los esfuerzos de certificación, la propia entrega de los premios a la calidad así lo requieren.

Sin dejar de considerar que los actos anteriormente celebrados han servido, además, para sumar nuevos proyectos de calidad, siempre ha habido concejales, directivos o empleados que han salido del acto con el compromiso de "el año que viene nosotros también estaremos ahí".

Mi reconocimiento y agradecimiento a todos los que durante 2004 han participado en el Plan de Acción en Calidad (el PAC), y mi ánimo para proseguir en ese esfuerzo.

A quienes todavía no lo han hecho, a quienes son reticentes o no creen en esto de la calidad les pediría que:

- O se suman al proyecto dándole una oportunidad de eficacia.
- O nos presentan una alternativa mejor, lo que no parece asumible es la inhibición, el dejar que sean otros quienes afronten las acciones de sinergia organizativa.

Las instituciones generales (el MAP, la FEMP,...) nos instan a aplicar estas metodología de calidad y excelencia para la mejora de los servicios. El Ayuntamiento de Málaga es pionero en este tipo de proyectos, pero no podemos dormirnos ni recrearnos en lo conseguido, debemos seguir avanzando y, sobre todo, debemos lograr que las actuaciones realizadas se consoliden, produzcan realmente el impacto de mejora que pretenden conseguir, dicho de otro modo, que el ciudadano perciba y reciba los beneficios de estas mejoras. Sabemos que no es fácil pero los grandes retos requieren grandes esfuerzos.

Se que casi todos los directivos y responsables de calidad de los diversos departamentos, habéis colaborado con la metodología ASPA, el análisis de las aplicaciones en calidad que cada servicio ha realizado hasta ahora y la consiguiente planificación de actividades para los próximos años (2005, 2006 y 2007).

La anterior Corporación inicio el PAC en el año 2002 que tiene una vigencia hasta el año 2007, es ahora, en la mitad del camino, el momento de reflexionar y evaluar lo realizado o no realizado, de pensar de nuevo, de redefinir los departamentos y el Ayuntamiento que queremos para el año 2007.

Con los resultados de esta encuesta ASPA de todas las Áreas, Distrito, Organismos y Empresas, en los próximos días elaboraremos y difundiremos los objetivos de calidad para el resto de vigencia del PAC.

Esta delegación de Organización, Personal y Calidad de los Servicios sigue apostando por este proyecto, cree en su bondad y eficacia, en la línea estratégica de mejora que el Alcalde y el Equipo de Gobierno confiere a nuestros servicios al ciudadano y a la propia gestión municipal.

Quiero resaltar, una vez más, que calidad no se aplica porque se funcione mal, no funciona mejor quien aparenta no tener fallos o errores. Estos son inevitables y seguro que se producen. Sólo quien los localiza y los analiza, puede afrontarlos y superarlos, puede evitarlos en el futuro, solo quien busca y sistematiza mejoras permanentemente va evolucionando y anda el camino de la excelencia.

Es muy importante que cada Área, Distrito, Organismo o Empresa intente mejorar sus procesos, pero es todavía mas importante que mejoremos la coordinación y comunicación interdepartamental.

Este es el gran problema de todas las organizaciones y, por supuesto, de nuestras Administraciones Públicas: podemos funcionar muy bien en nuestro departamento pero, como al final siempre dependemos de otros departamentos, si no hay una adecuada coordinación y comunicación nuestro "bien hacer" no se traducirá en eficacia y, mucho menos, en eficiencia.

Como es obvio, es el ciudadano quien sufre los resultados de nuestra "mal entendida autonomía" y su consiguiente descoordinación.

III Día Municipal de la Calidad

La Delegada y el Director de Organización, Personal y Calidad de los Servicios con los responsables del Centro Municipal de Formación tras recibir la renovación de la certificación en ISO 9001:2000.

Para lograr este nivel básico de coordinación, que posibilite la mejora de todos nuestros servicios a la ciudadanía, nada mejor que dos líneas de acción que quiero resaltar:

- La metodología de certificación en ISO no solo nos permite mejorar nosotros mismos sino que, sobre todo, nos llevará a tener un lenguaje común de procesos interrelacionados que facilitará esa coordinación y visión de conjunto. De ahí la importancia que esta Corporación da a que todos los departamentos certifiquen sus procesos claves, para que sea la propia redefinición de esos procesos la que nos lleve a su interrelación, a la coordinación necesaria para la optimización de nuestros recursos.
- La segunda, el Servicio de Atención Integral al Ciudadano (el SAIC), con sus objetivos de acercar "los papeles" al ciudadano, de atenderlo en unos puntos integrales, en su Distrito, en un teléfono centralizado, en un único punto web, desarrollando la e-administración, incorporando en los próximos años la firma electrónica, la tarjeta inteligente, la cita previa, ... es el gran reto de nuestro Ayuntamiento para con nuestras usuarias y usuarios.

Con los trabajos que se han llevado a cabo durante 2004, en los próximos meses presentaremos el nivel actual de e-administración en nuestro Ayuntamiento, una nueva configuración de todo lo que el ciudadano puede tramitar o recabar información de los diversos servicios municipales desde su casa, desde su ordenador.

Pero ya tenemos que proseguir los trabajos en este 2005 de ampliación de esa e-administración, tenemos que seguir avanzando hasta lograr un ayuntamiento moderno y eficaz, un ayuntamiento referencia de calidad, donde las nuevas tecnologías no sean un coste o una modernidad, sino que sean verdadero instrumento de mejora y modernización de nuestros servicios, de facilitación de la participación y accesibilidad de nuestros ciudadanos y ciudadanas.

Ejemplo de este acercamiento a los usuarios es la edición para 2005 de la Guía de Servicios que se ha distribuido entre los colectivos ciudadanos y las propias dependencias municipales.

Para terminar, agradecer de nuevo a todos los empleados municipales que han colaborado con el proyecto de calidad durante 2004, a quienes con su esfuerzo añadido están haciendo que sea posible un reto como el de la mejora de los servicios a la ciudadanía, tan ambicioso a la vez que tan necesario, con lo que supone de cambio de cultura organizativa, de modos y formas de trabajo, de actitudes, de imagen municipal,...

Sabemos que hay muchos empleados y empleadas municipales que quieren hacer las cosas cada vez mejor, sin ellos estos objetivos de calidad no serían posibles, ellos y ellas han de ser el verdadero motor del cambio organizativo, para ello no duden que cuentan con el necesario liderazgo político y gestor, tienen garantizado nuestro apoyo y receptividad a su participación, a sus propuestas, a sus sugerencias.

Quiero hacer extensivo este agradecimiento a nuestros colaboradores, a las certificadoras, a las empresas consultoras que están viviendo este proyecto con la misma intensidad e ilusión que nosotros mismos, sin su apoyo no seria posible.

A quienes todavía no creen que sea posible aplicar calidad en el Ayuntamiento, a quienes no creen en la eficacia de estas metodologías de cambio, les animo a que pronto den una oportunidad a este proyecto, mal no les va a hacer.

Sí puedo asegurarles, en cambio, que este Equipo de Gobierno cree en la mejora de nuestra Organización y va a seguir haciendo todo el esfuerzo posible para que los malagueños y malagueñas perciban y se beneficien de estas mejoras, para que cada vez identifiquen a su Ayuntamiento como su administración, la más cercana, la más accesible, la que le da respuestas, en la que se sienten participantes, no sólo usuarios.

Carolina España Reina
Delgada de Organización,
Personal y Calidad de los Servicios

plan de acción en calidad

pac

Ayuntamiento de Málaga

MÁLAGA más

Ayuntamiento de Málaga

Delegación de Personal, Organización y Calidad de los Servicios