La gestión de calidad y los procesos: La experiencia del Ayuntamiento de Logroño.

Málaga, 28 de abril de 2008

Preparado por Sara Alba Corral

Tte. de Alcalde delegada de Organización, RR.HH., y Calidad

Tabla de contenido

- Generalidades y valoración del proceso de implantación de la calidad en el Ayuntamiento.
- Innovación y repercusión en la organización.
  - Cultura de gestión
  - La gestión orientada a procesos
  - El mapa de procesos
- Compromisos tangibles.
- Percepción del responsable político.

Nuestros orígenes

- La calidad en la Comunidad de La Rioja
  - **Las explotaciones agrícolas**
  - **Las industrias de Transformación**
  - **Las empresas de servicios**
- Visión del Alcalde:
  - **“El ciudadano como cliente y accionista”.**
  - **“El Ayuntamiento como Consejo de Administración debe rendir cuentas de su gestión ante los ciudadanos”.**

Nuestra política de gestión

- El ciudadano centro de atención
- Accesibilidad de los servicios
- Comunicación para la igualdad
- Sugerencias de los ciudadanos
- Control resultados de gestión
- Reducción número de visitas
- Reducción tiempos de respuesta
- Garantizar respuesta motivada
- Desarrollo del personal municipal

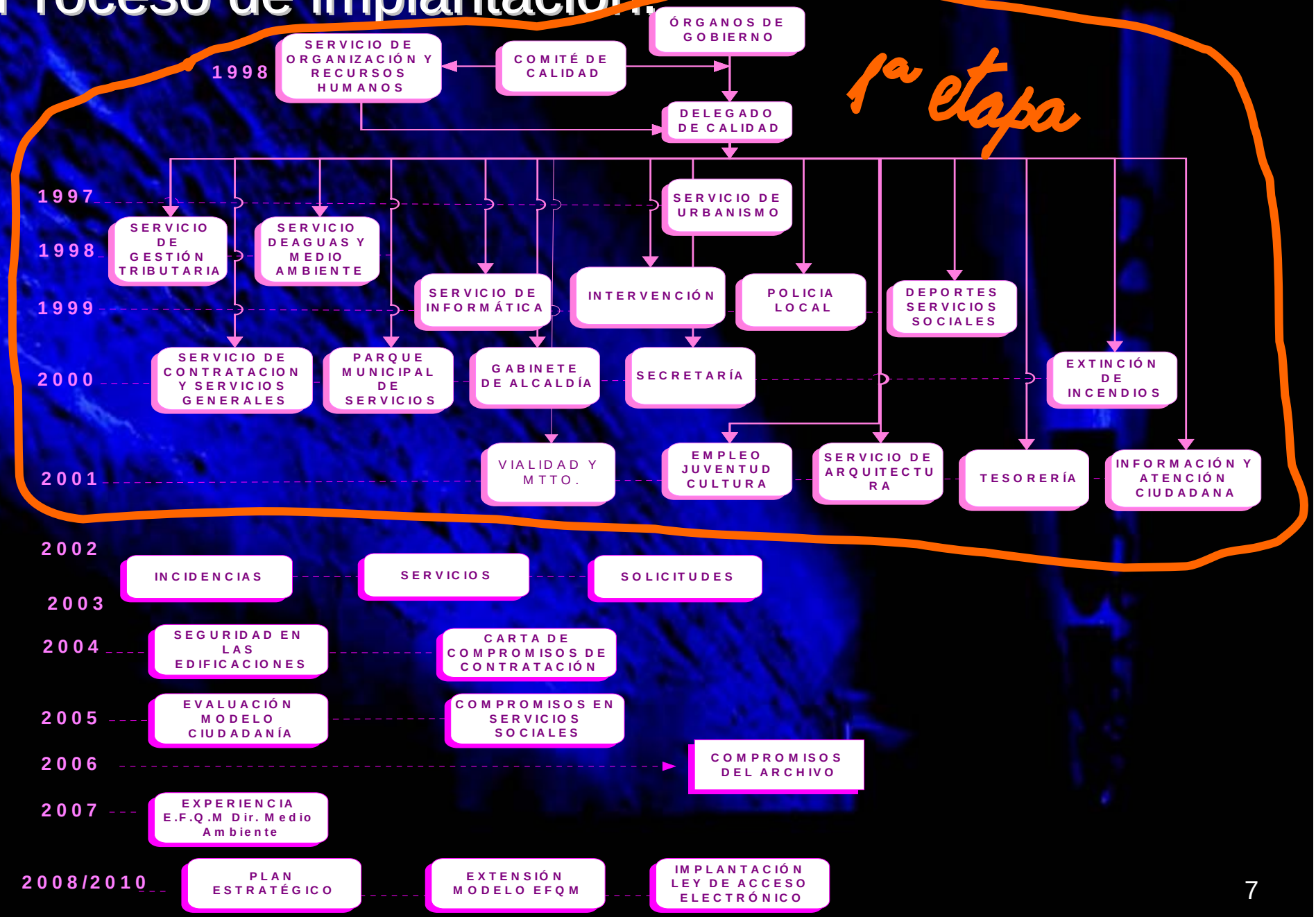
Nuestras realizaciones

- Implantación generalizada del Sistema de gestión de la calidad, basado en norma ISO.
- Orientación a procesos de nuestra gestión.
- Establecimiento de compromisos con los ciudadanos.

Valoraciones del proceso seguido

- Interna:
  - **El impulso del Gobierno Municipal.**
  - **Esfuerzo inversor: las personas y los medios**
    - **Soporte técnico: consultores y personal propio.**
    - **Grupos de trabajo.**
  - **Auditorías.**
  - **Acciones de formación.**
  - **Sindicatos.**
  - **El binomio aportación/compensación.**

Proceso de implantación



Valoraciones del proceso seguido

- Externa:
  - Valoración del Observatorio para la calidad de los servicios públicos.
    - Se detectan como fortalezas:
      - La cultura de la calidad, basada en ISO.
      - El sistema de gestión económico-presupuestaria
      - Una notable gestión por procesos
    - Y como áreas de mejora:
      - La gestión del conocimiento
      - Análisis de satisfacción de la Sociedad y del entorno.
      - Análisis de satisfacción del personal.
      - Plan estratégico.
  - Encuesta de satisfacción general

Valoración de resultados encuesta 2007/2008

- Los servicios que se prestan se acercan a lo que los ciudadanos esperan.
- Aspectos más destacados: trámites sin errores, amabilidad, personal preparado.
- Desviaciones positivas: atención sin interrupciones, oficinas bien comunicadas y con buenas instalaciones.
- Desviaciones negativas: conocer el estado de tramitación del expediente, horario amplio, explicación de causas de denegación.
- Oficinas más valoradas: Cementerios, Juventud y Aguas.
- Puntuación en expectativas 8,75 sobre 10
- Puntuación en valor percibido 8,25 sobre 10
- Diferencial medio -0.51

Nuestro futuro. Plan de Calidad Municipal 2007/2011

- Consolidación del sistema de gestión ISO. Sistema integrado de gestión (Medio Ambiente y Prevención de Riesgos).
- Implantación del modelo EFQM a toda la administración municipal.
- Elaboración del Plan Estratégico de Ciudad.
- Generalizar la realización de cartas de compromiso. (Bomberos, Policía Local, Servicios económicos, etc.)
- Implementación de la Ley de Administración electrónica.

Innovación y repercusión en la Organización.

Cultura burocrática versus cultura de gestión

- Modelo de gestión burocrático:
  - Control de estricta legalidad.
  - Fiel cumplimiento del procedimiento
  - Jerarquía muy acusada
  - Alejamiento de posiciones participativas.
  - La satisfacción del ciudadano importa menos.

Innovación y repercusión en la Organización

Cultura burocrática versus cultura de gestión

- El ciudadano como centro de atención.
  - La satisfacción del ciudadano como indicador de calidad.
  - Fidelidad del servicio a las expectativas de los ciudadanos.
  - Necesidad de servir, de mejorar continuamente lo que hacemos.
  - Ofrecer mejores y más baratos servicios.

Innovación y repercusión en la Organización

La gestión orientada a procesos

- Proceso:
  - *"Conjunto de actividades administrativas u operativas mutuamente relacionadas, precisas para la prestación de un servicio o realización de un producto, dirigidos al ciudadano o a un cliente interno, mediante la transformación de elementos de entrada, como son los recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc., y los requisitos –demandas ciudadanas y de servicio interno-, en resultados –el producto o servicio de valor añadido-, ofrecido al ciudadano o al cliente interno".*

El mapa de procesos. Ejemplos

Ayuntamiento de Logroño

DIRECCIÓN

-COMITE CALIDAD
-REVISIÓN DEL SISTEMA

DETECCIÓN

-PLANIFICACIÓN ACTIVIDADES
-NECESIDADES

-QUEJAS Y SUGERENCIAS
-AUDITORÍAS
NO CONFORMID
ACCIONES CORRECTORAS Y PREVENTIVAS
SATISFACCIÓN
-RENDIMIENT

-DOCUMENTOS NORMAS
-REGISTROS
-ESTADO DE INSPECCION
-IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

Estratégicos

SISTEMA DE VALORES

CIUDADANO

GESTIÓN DE SOLICITUDES

AUTORIZACIONES

IMPACTO EN MOVILIDAD

IMPACTO EN MEDIO AMBIENTE

IMPACTO EN SEGURIDAD

LICENCIA OBRAS	LICENCIA ACTUACION COMUNICAD	AUTORIZ. ESTUDIOS DETALLE	LIC. VADO PERMISO CIRCULAC.	ALTA / BAJA SUMINISTRO AGUA	ALTA / BAJA TRANSMIS. BIEN INMUEB	SOLICITUD DEVOL ING INDEBIDO
LICENCIA ACTIVIDAD	LICENCIA PARCELAC.	AUTORIZ. PLANES PARCIALES	LIC.OCUPAC. DOMINIO PUBLICO	ALTA / BAJA RECOGIDA BASURAS	ALTA / BAJA PADRON HABITANTES	SOLICITUD END O CES CREDI. A 3º
LICENCIA 1ª ACTIVIDAD FUNCIONAM.	AUT.PREVIA ACTIVIDAD CONSTRUC.	SOLICITUD EMISION CERTIFICAD.	SOLICITUD DOCUMENT. ARCH. GENR.	ALTA / BAJA IMPUESTO VEHÍCULOS	SOLICITUD APLAZAMIENTO PAGO	BODAS CIVILES

Operativos

GESTIÓN DE SERVICIOS

PRODUCTOS

INTERV. ACCIDENTE TRAFICO	EXTINCION INCENDIOS	SERVICIO AYUDA DOMICILIO	ABONADO SERVICIOS DEPORTIVOS
DENUNCIAS POR INC. ORDENANZA	ORIENTACION DESEMPLEADOS	AYUDAS EMERGENC. SOCIAL	USUARIO SERVICIOS DEPORTIVOS
ATESTADOS	ASISTENCIA CREACION EMPRESAS	TARIFA REDUCIDA T.URBANO	USO INSTALAC. DEPORTIVAS

USO SALAS CULTURAL.

PARTICIPAC. PROGRAM. JUVENTUD

CIUDADANO

SERVICIOS MEDIALES

RSOS

TRIBUTOS
PRESUPUESTO
RECAUDACIÓN
TASAS Y TRIB

RSOS

HUMANOS
MANTENIMIENTO HARDWARE
MANTENIMIENT
GESTION ACUE
PROYECTOS AR
MANTENIMEINT

RECURSOS

CONTRATACIÓN
SUMINISTROS,
ASISTENCIAS,

Apoyo

Compromisos tangibles

- Carta de compromisos de la Dirección Gral. de Contratación.
  - Traducir las expectativas del colectivo de ciudadanos interesados en obtener un contrato público en una mejora de las prestaciones administrativas precisas para conseguirlo
- Carta de compromisos del sistema de atención social municipal
  - Prestación Básica de Información, Valoración y Orientación
- Carta de compromisos del servicio de ayuda a domicilio
  - Prestación de atenciones a los individuos y/o familias en su domicilio, cuando se hallen en situaciones en las que no es posible la realización de sus actividades básicas o cotidianas de la vida diaria.
- Carta de compromisos del archivo municipal de Logroño
  - Desarrolla los Servicios de Consulta y Reproducción de documentos del Archivo Municipal

Percepción del responsable político

- **LUCES**:
  - Incremento de la satisfacción ciudadana paralela a la implantación del sistema de gestión de la calidad y de la política de compromisos ciudadanos.
  - Reconocimiento de la calidad como marca a través de los certificados ISO obtenidos.
  - Mejora de los procesos internos de gestión. Simplificación y agilización de trámites
  - Implicación del personal directivo, sujeto a evaluación bajo los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados.
  - Coordinación y competitividad interadministrativas.
  - Sometimiento a control de eficacia y eficiencia de las actividades municipales (auditorías), no sólo de legalidad.

Percepción del responsable político

- **SOMBRAS**:
  - Exceso de regulación no justificada en la ecuación coste/beneficio de algunas de las actividades.
  - Las dificultades de “anidación” de la cultura de gestión.
  - Las dificultades de trabajar con objetivos e indicadores, o la comodidad que supone la impunidad y falta de control.
  - “Los cantos de sirena” o la seducción del discurso de la calidad y de sus controles.
  - La innovación, mejora o modernización de los servicios no tiene, necesariamente, que pasar el “peaje” de los modelos de calidad. Las mejores administraciones han respondido, a lo largo del tiempo, con excelente solvencia a las expectativas ciudadanas y las demandas de orden interno.