

TEMA 60. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE.

Este material es propiedad de la Diputación Provincial de Alicante estando disponible en su página web. Se autoriza su reproducción siempre que se garantice la gratuidad de su distribución, así como la expresa referencia a la Diputación.

Estos temas han sido elaborados con el objeto de proporcionar una ayuda a los candidatos en la preparación de las pruebas selectivas de acceso para cubrir, cuatro plazas de Técnico Medio en Calidad, tres de ellas reservadas al turno libre y una al turno de discapacitados.

Se advierte que constituyen un material de apoyo de carácter orientativo, que en modo alguna agota la materia de la que trata, ni ha de entenderse como garantía de superación de las pruebas. El contenido de los temas no compromete al órgano de selección, que está sometido únicamente a las reglas, baremos o valoraciones de aplicación al proceso selectivo.



LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE

1. Introducción.

La gestión de la calidad ha sido un tema de cierta importancia en la historia de la Diputación Provincial de Alicante en los últimos catorce años.

El origen de la gestión de la calidad en la Diputación de Alicante hay que situarlo en el contexto del creciente interés de una gran parte de la Administración pública española, por importar al sector público en la década de los años noventa, los nuevos métodos de gestión, aplicados con éxito en las empresas privadas.

En este contexto, los conceptos de calidad de vida, de calidad de los servicios públicos, y de administración al servicio del ciudadano, no sólo empezaban a proliferar en las disposiciones legales y en los discursos políticos, sino que también se convertían en objetivos pretendidos por el Ministerio de Administraciones Públicas, por los Gobiernos de las Administraciones Autónomas, y por los dirigentes de las Entidades Locales.

La Diputación de Alicante fue especialmente receptiva a esta corriente y se implicó en ella desde el principio.

En este tema, se entiende por calidad el grado en que los productos o servicios proporcionados por una organización reúnen las características necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas establecidas, generalmente de forma implícita u obligatoria, por los clientes o usuarios destinatarios de los productos o de los servicios (UNE-EN ISO 9000:2005, Sistema de gestión de la calidad, Fundamentos y Vocabulario).

Por gestión de la calidad se entiende el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad (UNE-EN ISO 9000:2005, Sistema de gestión de la calidad, Fundamentos y Vocabulario).

Por tanto, la gestión de la calidad es una estrategia organizativa, un método, un sistema para dirigir y controlar el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan en una organización con respecto a la calidad, a fin de mejorar continuamente su eficacia y eficiencia, y satisfacer a los clientes o usuarios.

Hablar de la gestión de la calidad en la Diputación de Alicante supone exponer las actividades que la Diputación de Alicante ha realizado en materia de gestión de la calidad en estos años.

Para desarrollar este tema, primero describiremos las características de la organización en la que se ha producido, para luego, enumerar los principales hechos que han influido en la gestión de la calidad a lo largo de estos catorce años.

2. La Diputación de Alicante. Características de su organización.

La Ley 7/1985 de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local establece el marco jurídico y la misión de las Diputaciones Provinciales.

Define la Provincia como *“una Entidad Local determinada por la agrupación de Municipios”* (art. 31.1).

Asigna a las Diputaciones en el ámbito provincial: *“El gobierno y la administración autónoma de la Provincia corresponden a la Diputación”* (art. 31.3).

Establece como fin general de la Diputación *“garantizar los principios de solidaridad y equilibrio intermunicipales, en el marco de la política económica y social”* (art. 31.2).

La Provincia de Alicante cuenta con 141 Municipios, distribuidos en 9 comarcas.

La mayoría de los Municipios pueden ser considerados pequeños: el 62% de los Municipios tienen menos de 5.000 habitantes, de los cuales el 40% tienen menos de 1.000 habitantes. Sólo el 13% de los Municipios tienen más de 20.000 habitantes. Diecinueve Municipios ocupan la franja costera con un total de 108 playas y calas.

La Diputación Provincial de Alicante es una gran organización.

La sede oficial se encuentra ubicada en el Palacio Provincial, que reúne principalmente a los Departamentos del Área de Presidencia.

Cuenta, además, con dos edificios de oficinas cercanos, que reúnen la mayor parte de los departamentos de los servicios administrativos.

El departamento de Formación y el Servicio de Prevención se encuentran también, en instalaciones independientes, cercanas al Palacio Provincial.

Más alejados, pero dentro de la ciudad, se encuentra la Oficina Técnica, que acoge otra serie de departamentos de carácter técnico, el Archivo General, el Museo Arqueológico Provincial (MARQ), y el Museo de Bellas Artes Gravina (MUBAG).

El Hogar Provincial, el Centro Dr. Esquerdo y el Servicio de Salud Mental, se encuentran en las proximidades o dentro del municipio de San Juan, a cinco kilómetros de la ciudad.

Según los datos actuales, la organización está estructurada en dieciocho áreas de gobierno, desplegadas en 54 departamentos o unidades funcionales, que abarcan a 1.414 empleados, excluidos los miembros de la Corporación y Eventuales.

El 45% de los empleados corresponden a los Departamentos de los Servicios Asistenciales. Otros departamentos con gran número de empleados son Carreteras, Conservación de Edificios, y Régimen Interior y Seguridad, que abarcan a otro 17% de los empleados.

La Diputación de Alicante cuenta también con una serie de Organismos Autónomos, como el Patronato Provincial de Turismo, SUMA Gestión Tributaria, la Caja de Crédito Provincial para Cooperación, el Instituto de Cultura Juan Gil Albert, la Empresa Provincial del Agua Proaguas Costablanca SA, el Centro de Arte Eusebio Sempere, el Consorcio Provincial para el Servicio de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento, Alicante Natura Red Ambiental, Geo Net Territorial y el recientemente creado Instituto de la Familia Dr. Pedro Herrero.

También cuenta con las instalaciones de los Consorcios para el Abastecimiento y Saneamiento de Aguas de la Marina Alta y de la Marina Baja, y del Consorcio para la Gestión de los Residuos Sólidos del Baix Vinalopó.

Por último, tiene otras dependencias distribuidas por la provincia para las Agencias Gestoras Municipales.

Algunos de los Organismos Autónomos han llevado a cabo diversas iniciativas exitosas, en materia de gestión de la calidad.

Así, por ejemplo, la Empresa Provincial del Agua Proaguas Costablanca SA, fue pionera en la obtención del certificado de gestión de la calidad ISO en el año 1.999 y, posteriormente, obtuvo la certificación de la gestión medioambiental, y es

una empresa que tiene el laboratorio acreditado por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) para análisis físico-químicos de aguas y lodos, análisis microbiológicos de aguas y toma de muestras.

SUMA Gestión Tributaria ha presentado su modelo y prácticas en distintos foros nacionales e internacionales y ha obtenido importantes reconocimientos.

El Museo Arqueológico Provincial (MARQ) obtuvo el premio al Mejor Museo Europeo en el año 2004.

Pero, en este tema nos vamos a centrar, exclusivamente, en lo que la Diputación de Alicante ha realizado en materia de gestión de la calidad en los departamentos de los servicios administrativos, de los servicios técnicos, y de los servicios asistenciales.

3. Cronología de la Gestión de la Calidad en la Diputación Provincial de Alicante.

El desarrollo de la gestión de la calidad en la Diputación de Alicante se puede dividir en cinco fases:

1ª fase: 1996/1998

La Diputación de Alicante, en la primera fase, puso en marcha el Programa de Calidad en la Diputación de Alicante (CADA), en septiembre de 1.996.

CADA se definía como un programa para la modernización de la Diputación, mediante la mejora de la calidad de los servicios prestados por los departamentos internos.

El programa CADA contaba con la aprobación del Ilmo. Sr. Presidente y, con el impulso y apoyo del Sr. Diputado del área de Régimen Interior y Personal.

El programa CADA pretendía implantar el método de solución sistemática de problemas, entendiendo por problemas todo lo que puede ser mejorado, a través de la creación de círculos de calidad y grupos de mejora interdepartamentales, con la medición de datos antes, durante y después, como principal instrumento.

El principal reto al que se enfrentaba el programa CADA era la implicación voluntaria del personal.

El programa CADA tenía cuatro líneas de trabajo:

1.- La sensibilización, a través de la difusión de la cultura de la calidad, de la formación generalizada del personal en la metodología de solución de problemas, y de la celebración del Día Anual de la Calidad, con muestras de reconocimiento a los representantes de los grupos de mejora con trabajos destacados en materia de calidad a lo largo del año.

2.- La creación de grupos de mejora para la solución de problemas.

3.- La realización de encuestas de satisfacción a los ciudadanos usuarios y a los empleados.

4.- La implantación de un sistema de autoevaluación y de mejora de los departamentos.

El programa CADA adoptó como método realizar el experimento piloto en los departamentos del área de Régimen Interior y Personal, para extenderse, posteriormente, al resto de las áreas.

Paralelamente, en mayo de 1998 la Diputación aprobó la aplicación de un incentivo a la productividad de los departamentos de toda la organización, con una

dotación de 650 millones de pesetas, que tendría una importante repercusión en la gestión de la calidad posteriormente.

Las realizaciones del programa CADA en sensibilización fue la edición de un boletín informativo bimensual durante todo el período, la celebración de once ediciones del curso de “*Calidad: Análisis y Normalización de Actividades*”, y la celebración de la primera edición del Día de la Calidad en noviembre de 1.998.

Las realizaciones en creación de grupos de mejora fue la creación de cinco grupos que resolvieron problemas sobre la identificación del personal de atención al público, el ahorro de papel con la introducción de los sobres multiuso, la agilización de las respuestas de la atención telefónica en centralita, la elaboración del manual de orientación para el personal, y el conocimiento de la satisfacción de los Ayuntamientos con los servicios jurídicos.

Las encuestas de satisfacción revelaron que el 75% de los usuarios estaban bastante satisfechos con los servicios centrales y el 25% restante reclamaba un trato más amable, mayor agilidad y explicaciones más claras de los funcionarios. También revelaron que el 65% de los empleados estaba complacido con el trabajo, frente a un 35% que se sentía abrumado por la rutina y la falta de reconocimiento del mérito personal.

El sistema de autoevaluación y de mejora de los departamentos no obtuvo los resultados esperados.

En noviembre de 1998 el departamento de Formación obtuvo la certificación por el método CEDEO / Q*For.

La celebración del Día de la Calidad tuvo una considerable repercusión en la prensa local.

Sin embargo, la expansión del programa CADA a otras áreas no llegó a producirse.

2ª fase: 1999/2000

La Diputación de Alicante, en la segunda fase, puso en marcha la implantación del sistema de gestión de la calidad ISO en los departamentos del área de Régimen Interior y Personal, e institucionalizó el Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público.

Se estableció una nueva estrategia a seguir en los departamentos del Área, consistente en:

- 1.- La implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad ISO.
- 2.- La institucionalización del Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público.
- 3.- La inclusión de temas de calidad en los temarios de las oposiciones a la Diputación.

La Sección de Calidad sería la encargada de proporcionar el asesoramiento y las auditorías necesarias para la implantación, certificación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad ISO, de la organización del Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público, y de facilitar los temas de Calidad a los opositores.

ISO son las siglas de la “*International Organization for Standardization*”, organización internacional para el desarrollo de actividades de normalización que faciliten el intercambio de bienes y servicios entre diferentes países.

ISO publica Normas y Guías internacionales, elaboradas con el consenso de los organismos de normalización de todos los países miembros, para su aplicación de forma voluntaria.

En 1999, ISO tenía en vigor la norma de gestión de la calidad UNE-EN ISO 9002:1994, donde UNE son las siglas de “Una Norma Española” y EN son las siglas de Norma Europea.

Para la Diputación, la aplicación de la norma de gestión de la calidad UNE-EN ISO 9002:1994 no sólo ofrecía un modelo que perseguía la satisfacción de los ciudadanos, usuarios o clientes de los servicios, sino que, sobre todo, permitía introducir la gestión de la calidad por unidades o departamentos, entendidos como una organización, aunque perteneciesen a conjuntos más amplios, y sin tener que depender de ellos. Además, la gestión de la calidad de los departamentos podía ser certificada por una entidad externa acreditada.

La Diputación contrató, en noviembre de 1999, dos Técnicos en Calidad que comenzaron a asesorar a los departamentos del área de Régimen Interior y Personal en la implantación de la norma ISO 9002:1994.

La consideración de departamento certificable se hacía por unidades funcionales.

De alguna manera, se seguía así, la estrategia de comerse al elefante a bocados, ante la imposibilidad de comerlo de una vez y entero, que algunos prestigiosos gurús de la gestión de la calidad recomendaban como procedimiento a seguir en las grandes organizaciones.

El nivel de exigencia y de compromiso con la aplicación del sistema lo establecía el propio departamento, según su filosofía, el liderazgo impulsor del jefe, los métodos de trabajo y las características e implicación del personal.

El método utilizado para la implantación respondía al siguiente proceso:

Entrada: Departamento con gestión tradicional

Actividades:

- Asignación de un asesor
- Conocimiento del departamento por el asesor
- Planificación de la implantación
- Reuniones de asesoramiento
- Medición del progreso
- Auditoría interna
- Auditoría externa de certificación

Resultado: Departamento con gestión de la calidad certificada

Pronto, la competitividad de los departamentos por el prestigio de obtener la certificación en calidad provocó que los departamentos de otras áreas y centros solicitasen ser atendidos.

De esta forma, la Diputación consigue ampliar la gestión de la calidad ISO a todos los departamentos de la organización que voluntariamente desearan implicarse.

El aumento y la dispersión de las demandas de asesoramiento obligaron a la contratación de otros tres Técnicos en Calidad más, en marzo de 2000.

Por otra parte, la Diputación institucionalizó el Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público que tenía por objeto promocionar los principios y métodos de la gestión de la calidad en la Diputación, estimular a los departamentos en la mejora de la calidad de los servicios, dar a conocer las mejores prácticas realizadas, y reconocer las iniciativas de mejora de la calidad de los mismos.

A la primera edición del año 1.999 se presentaron catorce candidaturas. Obtuvo el primer premio el Organismo Autónomo Proaguas Costa Blanca, una

mención especial el departamento de Servicios Jurídicos, y fueron galardonados otros seis departamentos.

Para la segunda edición del año 2.000, se adjudicó una dotación económica a los tres primeros premios. Se presentaron trece candidaturas. El primer premio fue asignado al departamento de Formación, el segundo a SUMA-Sección de Personal, y el tercero al departamento de Deportes.

Por último, la inclusión de temas de calidad en los temarios de las oposiciones tenía la finalidad de que todas las nuevas incorporaciones conociesen de entrada el sistema de gestión que se pretendía implantar en la Diputación.

La Sección de Calidad era la encargada de la elaboración y distribución controlada de los temas, al principio. Posteriormente, desaparecerá el control de la distribución al ser compartida con las secciones sindicales y, años más tarde, al ser puestos los temas a disposición de todos los interesados en la red.

3ª fase: 2001/2002

La tercera fase se caracterizó por las primeras certificaciones, por su repercusión mediática, y por la expansión de la gestión de la calidad a toda la organización.

En junio de 2001 obtuvieron el certificado de calidad ISO 9002:1994 los dos primeros departamentos: Tesorería y Gestión Documental/Registro/Archivo Provincial.

El hecho fue noticia de prensa el 9 de junio y, sobre todo, la entrega oficial de acreditaciones del 20 de julio por la presencia del Molt Honorable President D. Eduardo Zaplana Hernández-Soro, con titulares como *“Dos Áreas de la Diputación de Alicante obtienen el certificado de calidad de AENOR”*, o *“La Diputación, primera institución provincial premiada por AENOR”*, o *“Alicante, Primera Diputación ISO 9002 por AENOR”*. También se hicieron eco de la noticia numerosas revistas especializadas de ámbito nacional.

Otro hecho trascendental se produjo ese mismo año. La Diputación, a propuesta del nuevo diputado, sustituyó el incentivo a la productividad anterior por el incentivo a la certificación voluntaria de los departamentos, aplicado de forma lineal a todos los empleados de los departamentos que obtuvieran la certificación del sistema de gestión de la calidad.

Este acuerdo, muy bien acogido por los representantes sindicales de los trabajadores, provocó un gran aumento de las demandas de asesoramiento para la implantación del sistema de gestión de la calidad ISO por parte de los departamentos de todas las áreas de la corporación.

En diciembre de 2001 obtuvieron la certificación en calidad otros cinco departamentos: dos del área de RRHH y RI (Formación, y Régimen Interior/Seguridad); dos del Hogar Provincial (Departamento Económico Administrativo y Escuela Infantil); y uno del Centro Dr. Esquerdo (Unidad de Atención a la Familia).

La prensa local volvió a hacerse eco de la noticia de la entrega de acreditaciones, en febrero de 2002, con titulares como *“La Diputación de Alicante es pionera en implantación de sistemas de Calidad en la Administración Pública”* o *“Diputación obtiene otros cinco certificados de calidad AENOR”*.

Se presentaron al Certamen de Premios siete candidaturas, obteniendo el primer premio el CEEM Piloto de la Unidad de Rehabilitación del centro Dr.

Esquermo, el segundo la Unidad de Geriatría del Hogar Provincial, y el tercero la Sección Económico Administrativa del centro Dr. Esquermo.

En 2002, la Diputación adaptó la gestión de la calidad de los siete departamentos certificados según la norma ISO 9000:1994, que estaba más orientada al aseguramiento de la calidad, a la nueva versión ISO 9001:2000 que se orientaba más a la gestión de los procesos y al compromiso de la organización con un proceso de mejora continua, y definía unos principios de la gestión de la calidad más ambiciosos:

1.- Organización enfocada a la satisfacción del cliente: *“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en superar sus expectativas”.*

2.- Liderazgo: *“Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización”*

En el caso de la Diputación alcanza tanto a políticos como a directivos y jefes de departamento.

3.- Participación del personal: *“El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización”.*

4.- Enfoque a proceso: *“Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso”.*

Un proceso se define como un *“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”* (UNE-EN ISO 9000:2005, Sistema de gestión de la calidad, Fundamentos y Vocabulario).

5.- Enfoque del sistema hacia la gestión: *“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización a la hora de alcanzar sus objetivos”.*

6.- Mejora continua: *“La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la organización”.*

7.- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: *“Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información”.*

Este principio resume el procedimiento para tomar decisiones de acuerdo a la consigna de *“Toda decisión con datos, todo dato con análisis, todo análisis con conclusión, toda conclusión con acción, y toda acción con seguimiento”.*

8.- Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador: *“Una organización y sus suministradores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas aumentan la capacidad de ambos para crear valor”.*

La entrada del modelo ISO son los requisitos de los ciudadanos, usuarios o clientes.

Las actividades transformadoras son la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto o servicio, y la medición, análisis y mejora de los resultados.

Los resultados se contrastan con la satisfacción de los clientes.

La salida del modelo ISO es la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

En mayo de 2002, la Diputación organizó en Alicante las Jornadas Técnicas de Calidad en los Servicios Públicos/Premios Ciudadanía de ámbito nacional, donde acudieron las personalidades más representativas de la gestión de la calidad del estado.

Con motivo del Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público y entrega de certificados en calidad, en noviembre de 2002, se repitió la noticia en todos los periódicos locales con titulares como *“La Diputación alcanza con una apuesta decidida 15 certificados de calidad AENOR”*.

En esta ocasión, los ocho departamentos certificados en calidad durante el año fueron el Servicio de Salud Laboral, la Unidad de Calidad, la Sección de Gestión Económica del Centro Socio Asistencial Dr. Esquerdo, la Unidad de Geriátrica y la Unidad de Farmacia del Hogar Provincial, Promoción y Desarrollo, Ciclo Hídrico, y Deportes.

Al Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público se presentaron seis candidaturas. Obtuvo el primer premio el departamento de Formación, el segundo Intervención, y el tercero a la Unidad de Arqueología del Museo Arqueológico Provincial (MARQ).

La Diputación de Alicante se convirtió en un referente de la gestión de la calidad en la administración pública a nivel nacional, siendo invitada a comunicar su experiencia en las Jornadas y Congresos más prestigiosos.

4ª fase: 2003/2005

La cuarta fase se caracterizó por la continuidad.

El 27 de noviembre de 2003, con motivo de la V Edición del Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público, el Ilmo. Sr. Presidente de la Diputación Provincial de Alicante, manifestó que la Diputación tenía la responsabilidad de garantizar que las entidades locales proporcionasen servicios de calidad a la sociedad de la provincia, para lo que había que hacer dos cosas: conseguir que todos los departamentos de la Diputación obtuviesen el certificado de calidad, y estudiar la forma de promover la calidad en los ayuntamientos de la provincia.

El aumento del número de departamentos que obtiene el certificado en calidad continúa. Diez departamentos obtuvieron la certificación en calidad en 2003, algunos tan importantes como el Servicio de Personal, Intervención, Carreteras, Informática, Contratación, Medio Ambiente o Parque Móvil y Taller.

Al Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público se presentaron cuatro candidaturas. Obtuvo el primer premio la Unidad de Geriátrica, el segundo el departamento de Informática, y el tercero la Tesorería provincial.

Otros cinco departamentos obtuvieron la certificación en calidad en 2004, algunos tan importantes como Planes y Obras Municipales, Patrimonio o Boletín de la Provincia.

A medida que los departamentos van obteniendo el certificado en calidad aumenta el número de los departamentos en seguimiento y la inversión de la Diputación en el incentivo a la calidad crece exponencialmente.

El método utilizado para el seguimiento de los treinta departamentos en seguimiento a finales de 2004 respondía al siguiente proceso:

Entrada: Departamento con gestión de la calidad certificada

Actividades:

- Continuidad del mismo asesor
- Planificación anual del seguimiento
- Reuniones de asesoramiento
- Medición de la mejora
- Auditoría interna de seguimiento
- Auditoría externa de seguimiento o de renovación a los tres años

Resultado: Departamento con gestión de la calidad certificada mantenida

En 2005 obtuvieron la certificación en calidad ocho departamentos más, algunos tan importantes como Secretaría General, Cultura y Museo de Bellas Artes, Gabinete de Presidencia o Comunicación e Imagen Institucional.

Al Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público se presentaron siete candidaturas. Obtuvo el primer premio la Unidad de Atención a la Familia, el segundo la Unidad de Menores del Hogar Provincial, y el tercero el Servicio de Salud Mental del Centro Dr. Esquerdo.

5ª fase: 2006/2007

La quinta fase se caracterizó por el cuestionamiento interno del futuro de la gestión de la calidad en la Diputación, por la expansión de la gestión de la calidad y de los premios a los ayuntamientos, y por la unificación de certificaciones de departamentos.

La Diputación aprobó, por acuerdo plenario de 2 de marzo de 2006 la adscripción de la Unidad de Calidad al departamento de Formación, adjudicándole la nueva denominación de Formación y Calidad.

En la reunión del Xorret de Catí, el 4 y 5 de abril de 2006 la aplicación del sistema de gestión de la calidad fue cuestionada. Varios Jefes de Departamentos certificados reconocieron la utilidad del SGC ISO como método para la normalización del trabajo de los departamentos, pero también la existencia de un estancamiento en el seguimiento, con consecuencias de desmotivación a la larga.

La causa, a su juicio, era la implantación atomizada de un SGC ISO burocrático y formalista, paralelo e inconexo con el funcionamiento real de los departamentos.

Las oportunidades principales de mejora señaladas fueron la gestión transversal de los procesos comunes a varios departamentos y la mayor utilización de las nuevas tecnologías.

La Diputación, en junio de 2006 puso en marcha el proyecto de elaboración y certificación de Cartas de Compromisos en los catorce Ayuntamientos de la provincia que aceptaron participar: Alcoy, Alicante, Almoradí, Altea, Aspe, Denia, Finestrat, Los Montesinos, Mutxamel, Petrer, Santa Pola, San Vicente, Sax y Teulada.

En total se elaboraron veintiuna Cartas de Compromisos en cuatro ámbitos de interés: seguridad ciudadana, oficinas de atención al ciudadano, servicios sociales y medio ambiente. Estas Cartas obtuvieron la certificación de la Fundación Internacional de Compromisos de Calidad (IFQA) en su primer nivel, en marzo de 2007.

En 2006 obtuvieron la certificación en calidad siete departamentos, algunos tan importantes como la Unidad de Arqueología del Museo Arqueológico Provincial

(MARQ), la Unidad de Hospitalización Psiquiátrica, o el departamento de Conservación de Edificios.

La convocatoria al Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público se abrió al ámbito provincial, al establecer una modalidad específica para conceder tres premios a las buenas prácticas puestas en marcha por los ayuntamientos de la provincia.

Se presentaron siete candidaturas por parte de cuatro Ayuntamientos, y ocho candidaturas de departamentos de la Diputación.

Los premios fueron otorgados a los Ayuntamientos de Sax, Santa Pola y Alicante-Policía Local, con una mención especial al ayuntamiento de Alcoy-Calidad y Fomento. En la sección departamentos los premios fueron otorgados a Formación, Planes y Obras, y Documentación de Presidencia. También tuvo una mención especial el departamento de Medio Ambiente.

En 2007 obtuvieron la certificación en calidad cuatro departamentos, Cocina y RRHH del Hogar Provincial y tres del Centro Dr. Esquerdo (Servicios Generales, Cocina - Despensa, y Negociado de Personal).

En 2008 obtuvieron la certificación en calidad tres departamentos más; Telecomunicaciones, Servicios Jurídicos, y Unidad Sanitaria del Hogar.

Por otra parte, se han obtenido las certificaciones conjuntas de varios departamentos en el Servicio Económico Administrativo y en el Servicio Asistencial, tanto del Hogar Provincial como del Centro Socio-Asistencial Dr. Esquerdo.

En el Hogar Provincial, el Departamento Económico-Administrativo aúna las certificaciones de Servicios Generales (Costura, Peluquería, Almacén, Lavandería, Cocina/Despensa), y de RRHH, y el Servicio Asistencial aúna las certificaciones de los departamentos de Farmacia, Unidad Geriátrica, Unidad de Menores, Escuela Infantil y Unidad Sanitaria.

En el Centro Socio-Asistencial Dr. Esquerdo, la Sección de Gestión Económica aúna las certificaciones de Servicios Generales (Costura, Peluquería, Almacén, Lavandería, Cocina/Despensa) y de Negociado de Personal, y el Servicio Socio-Asistencial aúna las certificaciones de los departamentos de Farmacia, Unidad de Cuidados a la Salud, Unidad Asistencial, Centro de Día y Unidad de Rehabilitación.

Con ello se pretende, por una parte, finalizar el proceso de certificación de la calidad de todos los departamentos de la Diputación y, por otra, unificar los sistemas de gestión de la calidad de aquellos departamentos que comparten fines, usuarios y procesos transversales.

4. Conclusiones.

En resumen, en estos catorce años, la Diputación de Alicante ha logrado introducir la gestión de la calidad en casi todos sus departamentos.

Cincuenta y dos departamentos, de un total de cincuenta y cuatro (96,30%) han obtenido el certificado de calidad. En la actualidad, sólo quedarían por certificar dos departamentos: Bienestar Social y Atención a Residentes Europeos.

Tras las unificaciones realizadas en el último año, las certificaciones oficiales expedidas por AENOR son actualmente cuarenta y cinco.

Por otra parte, la Diputación ha celebrado siete ediciones del Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público, en las que han participado treinta y cuatro departamentos, algunos dos o más veces, cuatro Organismos Autónomos y, en la última, cuatro ayuntamientos.

La Diputación ha consolidado el Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público que cumple, a un alto nivel, sus fines de promoción de la gestión de la calidad, de estímulo a los departamentos de la Diputación y a los ayuntamientos de la provincia en la mejora de la calidad de los servicios, de la divulgación de las mejores prácticas, y de reconocimiento de las iniciativas de mejora de la calidad.

Los temas tratados y el contenido de las candidaturas presentadas en estos años pueden consultarse en la página web de la Diputación.

El mayor valor obtenido por la Diputación del sistema de gestión de la calidad certificado en los departamentos ha sido la normalización, el control y la mejora de la actividad diaria, y el alto grado de satisfacción de los ciudadanos, usuarios y clientes con los servicios, incluidos los ayuntamientos.

La normalización se ha conseguido mediante la definición de los procesos de las actividades, conforme a los requisitos de la norma ISO, y a la redacción de procedimientos específicos para todas las actividades desarrolladas por cada departamento.

El control y la mejora se han conseguido mediante la gestión por procesos y una alta informatización del sistema de gestión de la calidad.

La gestión por procesos ha consolidado la práctica del registro de datos y de la medición habitual.

Además, la Diputación ha dotado a los departamentos del mejor equipamiento tecnológico disponible, en estos catorce años.

La mayoría de departamentos utilizan, actualmente, numerosas tablas de datos, hojas de cálculo, bases de datos, programas informáticos específicos, que permiten la obtención de cualquier dato en tiempo real y compartir los datos entre distintas personas o departamentos, la presentación gráfica para el análisis de los datos, que permite saber rápidamente la evolución a lo largo de periodos temporales, así como sus tendencias, y facilita la toma de decisiones para la mejora del servicio, y el uso de la red electrónica, interna y externa.

Todo este desarrollo tecnológico se ha aplicado a todos los campos produciendo notables mejoras, entre otros casos, a la simplificación de la documentación de calidad, a la comunicación con el peticionario de servicios, a la recepción de solicitudes, al exhaustivo registro de datos, a la elaboración de listados, a la elaboración de proyectos y ejecución de obras, a la ejecución de planes, a los planes individualizados de asistencia, al control de los almacenes de materiales, objetos y productos, al catálogo sistemático del patrimonio, a la compilación de legislación, a la previsión de los periodos de acumulación de trabajo, al orden para la publicación de los documentos, a la evaluación de los proveedores, a la calibración de los equipos de medida, a la reducción de los tiempos de respuesta, a la disminución de tiempos de tramitación de facturas, a la medición de la satisfacción de los clientes y usuarios del servicio, al tratamiento de las incidencias, al tratamiento de las sugerencias, a la realización de informes, a la comunicación entre los diferentes profesionales que intervienen en el mismo caso, al planteamiento de objetivos interdisciplinarios, a la coordinación entre las diferentes unidades, al planteamiento de objetivos compartidos por varias unidades, y a la aplicación de medidas preventivas.

También se ha aplicado, de forma especial, a un numeroso grupo de actividades de seguimiento, como el seguimiento de los expedientes administrativos, el seguimiento de los resultados de los indicadores de los procesos, el seguimiento de los resultados de los indicadores de los objetivos, el seguimiento de tendencias

de los resultados de los indicadores, el seguimiento de las subvenciones, el seguimiento del gasto, el seguimiento de los plazos de tramitación, el seguimiento de la dispensación de la medicación, el seguimiento de indicadores técnicos, el seguimiento de las actividades de los programas, y el archivo de los expedientes.

Los resultados de mejora en todos estos ámbitos hay que atribuirlos también al elevado grado de capacitación conseguido por el personal a través de los cursos de formación, a la implicación del personal, y al liderazgo en la gestión de la calidad de los Jefes de Departamento.

El Departamento de Formación ha recibido un gran número de distinciones y premios externos a lo largo de estos años: Primer premio a la calidad a los materiales didácticos en soporte papel, concedido por el INAP en la primera convocatoria de 2003, Accésit a la calidad a los materiales didácticos en soporte papel, en las convocatorias de 2004 y 2005, Primer premio de la Revista "Capital Humano" en la categoría "Política estratégica de Formación y Desarrollo" en 2005, Primer premio de buenas prácticas en calidad, concedido por el Gobierno de la Rioja en noviembre de 2005, Premio del MAP a las "Buenas Prácticas Internas 2006", concedido por el Ministro de Administraciones Públicas, y el Primer premio a la calidad a los materiales didácticos en soporte papel, concedido por el INAP en la cuarta convocatoria de 2006.

El Departamento de Asistencia a Municipios, en colaboración con el Departamento de Informática, obtuvo el premio Computerwork 2007 por el proyecto de la plataforma tecnológica de servicios provinciales.

La experiencia acumulada en gestión de la calidad por la Diputación de Alicante en estos años podría resumirse en cuatro puntos:

1.- En las organizaciones públicas, cualquier plan, modelo o sistema que persiga los principios básicos de la gestión de la calidad es bueno. El éxito o el fracaso dependerá de la forma como se aplique en la práctica.

2.- En las organizaciones públicas, los cargos electos son quienes tienen la autoridad para establecer las políticas y las estrategias, por lo que cualquier proyecto en este sentido debiera de ser el resultado del compromiso firme de todo el equipo de gobierno. En las organizaciones grandes, el ámbito de acción podría ser el de centro o área, por poseer un dirigente político, un presupuesto, y fines, usuarios, objetivos y procesos comunes, pero sin perder nunca de vista a la totalidad de la organización. Además, el acuerdo del equipo de gobierno debiera asegurar la revisión periódica de la estrategia, y su adaptación a las nuevas circunstancias surgidas a lo largo de los años. Las iniciativas particulares, aunque loables, corren el riesgo de ser aisladas por el resto o abandonadas por los sucesores, y acabar en una vía muerta.

3.- En las organizaciones públicas, lograr la implicación del personal, de forma voluntaria o por imposición, es difícil. En cualquiera de los casos conviene que vaya acompañada de incentivos y de muestras de reconocimiento público en forma de distinciones o premios por parte de la organización. El incentivo económico ha demostrado ser el mejor factor de implicación, pero debería aplicarse de forma variable y asociado a distintos logros, para preservar su valor como incentivo a largo plazo.

4.- En las organizaciones públicas, cualquier iniciativa en este sentido requiere una importante inversión económica y de recursos humanos y materiales, y lleva parejos, como elementos indispensables, la formación del personal y el desarrollo tecnológico.

Bibliografía

- Arenilla Sáez, Manuel, *“La reforma administrativa desde el ciudadano”*, INAP, Madrid, 2003.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR); normas UNE-EN ISO 9000.
- Cuatrecases Arbós, Ll., *“Gestión Integral de la Calidad. Implantación, control y certificación”*. Ed. Gestión 2000, 1999
- FEMP, *“Consideración sobre la Calidad en la Administración Local”*, 1999.
- FEMP, *“Análisis y perspectivas de modernización y calidad: Estado de situación de experiencias de modernización y calidad en corporaciones locales”*. www.femp.es 2002
- Gallego Laborda, G., *“ISO 9001:2000. Guía para la transición”*, AENOR 2001
- Ley 7/1985 de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local
- López Camps, Jordi, Gadea Carrera, Albert, *“Servir al Ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública”*, Ed. Gestión 2000, 1995.
- MAP, *“La Administración al servicio del público”*, 1996.
- Pérez-Fernández de Velasco, Jose Antonio, *“Gestión de la Calidad orientada a los procesos”*, Ed. ESIC, 1999.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio, *“Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización”*, AEC, 2004

Referencias

- www.aenor.es
- www.calidad.com
- www.femp.es
- www.gestionporcompromisos.com/ifqa/
- www.infocalidad.net
- www.iso.ch/9000e/9k14ke.htm
- www.iso.org
- www.ladipu.com
- www.map.es