AYUNTAMIENTO DE
San Sebastián de los Reyes

# Debate sobre la certificación de Cartas de Compromisos

Índice

**LA GESTIÓN POR COMPROMISOS DEL AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES ..... 1**

Las Cartas de Compromisos de 3ª Generación ..... 1

Las Cartas de Compromisos Certificadas ..... 2

La evaluación del Sistema de Gestión por Compromisos con IFQA ..... 2

El Ciclo de Vida ..... 3

**LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPROMISOS EN EL AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES. ..... 3**

Conclusiones de la Aplicación de la metodología. ..... 4

**CONSULTAS ..... 5**

## LA GESTIÓN POR COMPROMISOS DEL AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES

### *Las Cartas de Compromisos de 3ª Generación*

Entre las diferentes iniciativas de modernización y mejora continua llevadas a cabo en las Entidades Locales destacan *las Cartas de Servicios*, como herramienta principal para quienes comienzan el trabajo de mejorar incorporando las demandas y expectativas de los ciudadanos a los objetivos de la organización.

Las cartas de Servicios han evolucionado a la par que lo han hecho las EE.LL.:

1. En la primera etapa el foco estaba en **Informar y atender a los ciudadanos**: Cartas de Servicios de 1ª generación
2. En la segunda etapa consistía en incorporar la voz de los ciudadanos. **Comprometernos con los ciudadanos**: Cartas de Servicios de 2ª generación
3. La tercera etapa será la integración de los Compromisos con la Gestión: **Asegurando el nivel y la calidad de los servicios y la mejora continua**: Sistemas de Gestión por Compromisos con Cartas de Servicios Certificadas o de 3ª generación

En la segunda generación de cartas, se logró un avance importantísimo en la implantación de una nueva cultura en la administración pública que buscaba la eficiencia y la excelencia en la prestación de unos servicios.

Con unos Servicios ya consolidados, los ciudadanos buscaban prestaciones de calidad, por lo tanto era necesario aproximarse a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, y así nacen los Compromisos.

Los compromisos son por lo tanto:

- Una responsabilidad y como tal no puede consistir en una relación de vagas promesas y mucho menos puede ser tratado con ligereza: sin embargo, la experiencia nos dice que existen numerosos casos en los que las Cartas de Servicios no son más que una descripción de las cosas que se hacen (catálogo de servicios), sin que exista un compromiso real ni garantías para el ciudadano de **cómo y cuando se prestan y cuanto cuestan** esos servicios.
- El resultado de un trabajo continuo en el que una organización pública se compromete con sus ciudadanos y cuyo soporte sea un **Sistema de Gestión del tamaño adecuado**, para no convertirse en un fin en si mismo.

Y la Gestión por Compromisos tiene los objetivos de:

- Hacer transparente para nuestras ciudadanas y ciudadanos como prestamos los servicios, nuestro afán de servidores públicos y transmitir confianza.
- Incorporar la voz del ciudadano a nuestra Gestión
- Cuestionar nuestras formas de hacer de manera sistemática, para evitar el aumento de la entropía.
- Propiciar la implicación y el liderazgo político.
- Fomentar la participación, motivación e implicación de los trabajadores y trabajadoras.
- Establecer alianzas con los ciudadanos, comprometernos para ofrecer servicios de calidad y garantizar una administración moderna acorde con nuestra sociedad.

Las organizaciones que habían trabajado en el establecimiento de Compromisos se dieron cuenta que necesitaban todo un sistema de trabajo que permitiera de manera sostenible el cumplimiento de esos

compromisos, en la medida que ese sistema de trabajo se documentaba, se obtenía un **Sistema de Gestión de la Calidad**.

Un Sistema para gestionar una Carta de Compromisos tiene los objetivos:

- De integrar realmente la Carta de Compromisos en la gestión de la organización, en sintonía con el modelo de *gestión por procesos y la asunción de los 7 principios de la excelencia.*
- De asegurar el cumplimiento de los estándares que se reflejarán en la Carta de Compromisos. Ello implicará la definición de los estándares de una manera fiel, objetiva y sobre todo medible, así como su monitorización y seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos.

## *Las Cartas de Compromisos Certificadas*

El alcance y la forma de ese Sistema de Gestión que la organización ha construido alrededor de los Compromisos, depende sin lugar a dudas de la propia organización, sin embargo existen elementos comunes a todos los sistemas destinados a gestionar la mejora continua y la calidad, estos elementos comunes son susceptibles de comparación y por lo tanto de evaluación. Si establecemos una **homologación** de esa evaluación obtenemos una **certificación**.

Con las Cartas de Compromisos Certificadas se obtiene.

- Un documento vivo y actualizado a través del cual un departamento u organización informa públicamente a los ciudadanos sobre los servicios prestados y los compromisos de calidad en su prestación.
- Una **estrategia de mejora a tamaño humano**: las organizaciones documentan sus procesos, potencian el trabajo en equipo y construyen indicadores para medir los resultados **a su ritmo**.
- Un instrumento sencillo, fácil de entender y difícil de atacar por quienes se resisten al cambio.
- La certificación externa tiene la ventaja de obtener un **reconocimiento** al trabajo bien hecho
- Si además la certificación tiene varios niveles permite marcar retos para el futuro.

La Metodología de Gestión por Compromisos de IFQA[1] facilita que la organización pueda ampliar el alcance y la profundidad de la Carta poco a poco, según vaya alcanzando **madurez y cultura de calidad**.

- La Gestión por Compromisos es tiene una escala de **5 niveles**
    - El primer nivel es testimonial, básicamente evidencia la existencia de un catalogo de servicios actualizada (p.e. cartas de servicios de 1ª generación)
    - El segundo nivel evidencia la existencia de un germen de todos los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad: planificación, procesos, incorporación de la voz del cliente, análisis de datos y al menos **la revisión de la carta** al menos una vez.
    - ...
    - El quinto nivel evidencia un grado de excelencia en la gestión que ha permitido realizar **Benchmarking** con las mejores organizaciones del sector.

No son escalones lineales, por lo que alcanzar el siguiente nivel superior, suele requerir mayor esfuerzo y dedicación. Se recomienda ir paso a paso.

## *La evaluación del Sistema de Gestión por Compromisos con IFQA*

Una de las innovaciones del Sistema de Gestión por Compromisos es que la evaluación que se ha diseñado en dos fases.

[1] (International Foundation for Quality Agreement)

- La primera fase es la evaluación previa de la Carta (puede llevarse a cabo por evaluadores internos o externos)
  - La aprobación de la documentación del Sistema de Calidad desarrollada, dónde se evalúa la existencia de Objetivos de Calidad, Mapa de Procesos, documentación de definición, medición y mejora de los servicios prestados, registros, etc.
  - **Y se auditan elementos** tales como**:** Metodología, El nivel del sistema que se pretende lograr (del 1 al 5), Compromisos, indicadores, Los contenidos de la Carta, etc.
- La segunda fase es la evaluación externa y adjudicación del sello definitivo de la Evaluadora
  - Tras la ejecución del Plan de comunicación, y su verificación, la IFQA realiza la inscripción en el R.O.P. que **certifica** que la organización ha implantado adecuadamente el Sistema de Gestión por Compromisos, con el nivel que se indique.

## *El Ciclo de Vida*

Y como todo sistema, la gestión por compromisos tiene un ciclo de vida.

- Segundo año y siguientes de la implantación del Sistema de Gestión por Compromisos
  - Al finalizar la evaluación externa somos capaces de mantener la calidad y mejorar de manera continua estableciendo las revisiones periódicas tanto del SGC como de la Carta de Compromisos que se establezcan. Porque las expectativas y las necesidades de nuestros ciudadanos son cambiantes.
- El Sistema de Gestión por Compromisos se debe entender como una herramienta viva, que debe mantenerse poniendo especial atención a los siguientes puntos:
  - Monitorización del grado de cumplimiento de los estándares
  - Respuesta a posibles reclamaciones. Si el ciudadano tuviese razón, la organización debe corresponderle con la indemnización prevista.
  - Planificación de proyectos de mejora y la incorporación de futuros compromisos.
  - Se deberá realizar el análisis de la voz del ciudadano periódicamente
- ...Y cada cierto tiempo volver a empezar desde el principio.

# LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPROMISOS EN EL AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES.

A continuación se expone brevemente el Proyecto de Calidad en un departamento del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, en el que se ha utilizado la Metodología de Gestión por Compromisos. La decisión adoptada fue consecuencia de un minucioso análisis de las diferentes metodologías así como sus costes y factores críticos de éxito.

La metodología de Gestión por Compromisos incorpora a la construcción general de Cartas una estrategia de **participación** del personal de la organización, de **escalabilidad** y una **evaluación** externa e independiente, para añadir valor al proyecto de cambio, de cara a los propios trabajadores y especialmente de cara a ciudadanos y usuarios del servicio. Así como un coste muy asequible para un ayuntamiento de tamaño medio.

La Gestión por Compromisos propone una actuación por fases. El Ayuntamiento de San Sebastian de los Reyes había cubierto las fases siguientes: sensibilización, la formación de un grupo de trabajo, la creación de un comité de calidad, formación general en Calidad, autoevaluación e identificación de los principales servicios.

El desarrollo del proyecto se estructuró en 5 sesiones de formación-acción con el siguiente contenido:

**Formación en Gestión por Compromisos**

Los miembros de equipo de trabajo que, con responsabilidades funcionales, trabajaron en el proceso de elaboración e implantación del sistema de Gestión por Compromisos, además de la formación general sobre Calidad y la específica sobre Gestión por Compromisos, recibieron formación sobre herramientas de Calidad, como análisis de carga de trabajo, análisis de la voz del cliente, gestión por procesos y cadena cliente-proveedor.

**Elaboración de la Misión-Visión**

De forma participativa, se definieron ambas, identificando dentro de la misma los diferentes procesos y servicios que presta el departamento hasta la elaboración de un mapa de procesos. Una vez aprobadas al máximo nivel y difundidas, continuamos con el proceso.

**Análisis de la voz del ciudadano y de los grupos de interés. Medición de la satisfacción**

Para analizar la voz del ciudadano se utilizaron dos estrategias: la realización de un grupo enfocado y la formalización del proceso de quejas y sugerencias.

En el caso del grupo enfocado, seleccionado aleatoriamente de la base de datos de usuarios, se preparó a partir de la información de un grupo enfocado realizado dos años antes y los servicios identificados en la sesión precedente. Con un resultado que permitió establecer con cierta facilidad las necesidades y expectativas de los ciudadanos mayores.

Se realizó una encuesta de clima laboral para conocer el nivel de satisfacción del personal y poder involucrar de esta forma al resto del departamento que no participaba directamente en la elaboración de la carta. Es de destacar el buen resultado obtenido a pesar de que la mayor parte del personal procedía de un plan de empleo.

**Alcance y determinación de los Compromisos**

En esta sesión se acometió la determinación del nivel de los servicios que se prestaban y la identificación de los estándares de cumplimiento.

Al poner en relación los resultados de las mediciones y la autoevaluación con los objetivos, se implantaron acciones de mejora aquello se podía mejorar a corto plazo, y se identificaron programas de mejora a largo plazo. En la medida que se alcanzaron porcentajes significativos de cumplimiento y de acuerdo al análisis de la voz del ciudadano, se establecieron los valores y el alcance de los Compromisos.

**La redacción de la Carta de Servicios y el Diseño del Plan de Comunicación**

Datos identificativos y relevantes, Servicios, Compromisos e Indicadores, configuran el texto de la Carta, que fue propuesto por el equipo de trabajo y aprobado por la Concejalía, junto con el diseño del Plan de Comunicación que asegurase la adecuada difusión de los compromisos entre los ciudadanos y que se ejecutaría después de la evaluación previa.

**Evaluación previa externa de la Carta.**

El final de la primera fase fue la aprobación de la documentación del Sistema de Calidad desarrollado, dónde se evaluó la existencia de Objetivos de Calidad, Mapa de Procesos, documentación de definición, medición y mejora de los servicios prestados, registros, etc.

**Evaluación externa y adjudicación del sello definitivo de la IFQA.**

Tras la ejecución del Plan de comunicación, y su verificación, la IFQA realizó la inscripción en el R.O.P. que certifica que la unidad ha implantado adecuadamente el sistema de Gestión por Compromisos.

***Conclusiones de la Aplicación de la metodología.***

La experiencia ha sido enormemente positiva y fácil de realizar en una organización como el departamento de Personas Mayores que está empezando a acometer un proceso de innovación y mejora continua.

La participación del personal y su implicación en el proceso ha sido clave a la hora de obtener una evaluación en este corto periodo de tiempo.

Todo el proceso ha sido precedido de Acciones de Formación en Calidad, ya que el personal no contaba a priori con ninguna formación en Calidad y existían bastantes necesidades de aprendizaje de herramientas de control y técnicas de observación y medición.

El lenguaje del CAF (fundamentalmente en los criterios: liderazgo, estrategia y planificación y alianzas) ha sido lo más complejo de asimilar por parte del personal, estando muy lejos del vocabulario más habitual usado en este tipo de organizaciones. No obstante ha supuesto el establecimiento de una **Cultura de la Calidad** que puede ser usada en futuras actuaciones y benchmarkings.

La autoevaluación ha supuesto una foto inicial del departamento antes de comenzar los trabajos de implantación de un sistema de calidad y mejora continua, se prevé realizar otra autoevaluación dentro de 6-8 meses, para analizar la evolución y los resultados en las líneas de mejora propuestas.

Para municipios o EE.LL. que no cuenten con personal propio experto es necesario una colaboración más intensa con la FEMP y el MAP, tal y como indicaba Joaquín Ruiz López en su ponencia "La colaboración del MAP con los entes locales: CAF" Leganés, 18-19 septiembre 2003.

La Gestión por Compromisos como sistema de Gestión de la Calidad, ha permitido mejorar la orientación al ciudadano de todos los servicios de la sección y la transparencia en la gestión.

De esta experiencia, nuestra principal conclusión es que **es la mejor estrategia de cambio y mejora para organizaciones que no tienen ni recursos ni condiciones para un cambio liderado a gran escala**.

## CONSULTAS

- www.ifqa.org
- www.ssreyes.org (Personas Mayores)
- www.gva.es
- www.femp.es (Guía de elaboración de Cartas de Servicios)
- www.bcn.es
- www.calvia.net
- www.ava.es
- www.leganes.org
- www.alcobendas.org
- www.aenor.es
- www.map.es
    - *REAL DECRETO 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.*