

# Cartas de Compromisos. Una herramienta de Calidad al servicio de las Administraciones Locales.



---

## **Un enfoque metodológico.**

## **Jornadas sobre Calidad en la Administración Local.**



IFQA

Alicante  
2 de marzo de 2007

# La reciente historia de IFQA

---

- ❑ Las Cartas de Servicios, un camino hacia la Gestión de Calidad. -*Les Cartes de Serveis, un camí cap a la Gestió de Qualitat* - Entorn, nº 22 Segunda época, marzo del 2000 (Observatorio CSP)
  - ❑ IFQA, la Fundación para los Compromisos de Calidad, organización no lucrativa privada, se constituye a finales de 2002 y su registro se publica en el BOE en 2003.
  - ❑ Entre 2002 y 2003 presentamos su misión y sus objetivos a las mas importantes consultoras e instituciones.
  - ❑ En 2004 construimos una metodología propia, denominada Gestión por Compromisos (GpC), y definimos los sistemas de evaluación, que volvemos a presentar a diversas organizaciones.
  - ❑ En 2005 ayudamos a construir varias Cartas de empresas e instituciones.
  - ❑ Comenzamos a estudiar el proyecto con la Diputación de Alicante
  - ❑ En 2006 desarrollamos el proyecto, el mas innovador realizado hasta el momento.
  - ❑ En 2007 hacemos balance de la experiencia y la redefinimos.
  - ❑ Desde 2006 colaboramos con AENOR para normalizar la construcción de Cartas en España.
-

# ¿Por qué es un proyecto innovador?

---

- ❑ Porque está basado en una metodología de Cartas que se propone al tiempo, como instrumento de mejora y como sistema y porque esta metodología, la GpC, es muy reciente.
  - ❑ Porque ha utilizado el e-learning como pieza básica, reforzado presencialmente.
  - ❑ Porque hemos revitalizado el binomio formación/acción, por el que las tareas del Curso se convierten en los elementos constructivos.
  - ❑ Porque hemos introducido el concepto de “benchmarking cooperativo”, redenominado como “Círculos de Comparación”.
  - ❑ Porque se han creado sinergias de gran interés a través del concepto multi cliente.
  - ❑ Porque, parafraseando a Gabriel Celaya, es un proyecto cargado de futuro.
-

# ¿Desde qué posicionamiento lo hemos desarrollado?

---

Los principios de la GpC están basados en los ocho principios de la Calidad Total:

- Planificación estratégica y liderazgo ético.
  - Orientación hacia la satisfacción del cliente interno y externo.
  - Determinación y medición de Resultados y Efectos, evaluables externamente.
  - Gestión de los Recursos por Procesos y Mejora Continua.
  - Progreso y participación de las personas de la organización.
  - Innovación y gestión del conocimiento.
  - Comunicación y relaciones sobre hechos y datos con los grupos de interés y con la Sociedad.
  - Desarrollo de Alianzas y Benchmarking.
-

# Nuestro producto son las Cartas de Tercera generación.

---

- En 10 años hemos pasado de:
  - Cartas como elemento de Comunicación institucional.
  - A Cartas como elemento de Comunicación institucional pero construidas en entornos organizacionales de Calidad.
  - A Cartas como elemento de Comunicación institucional, construidas en entornos organizacionales de Calidad, evaluables externa e independientemente. A estas las denominamos Cartas de Compromisos.
-

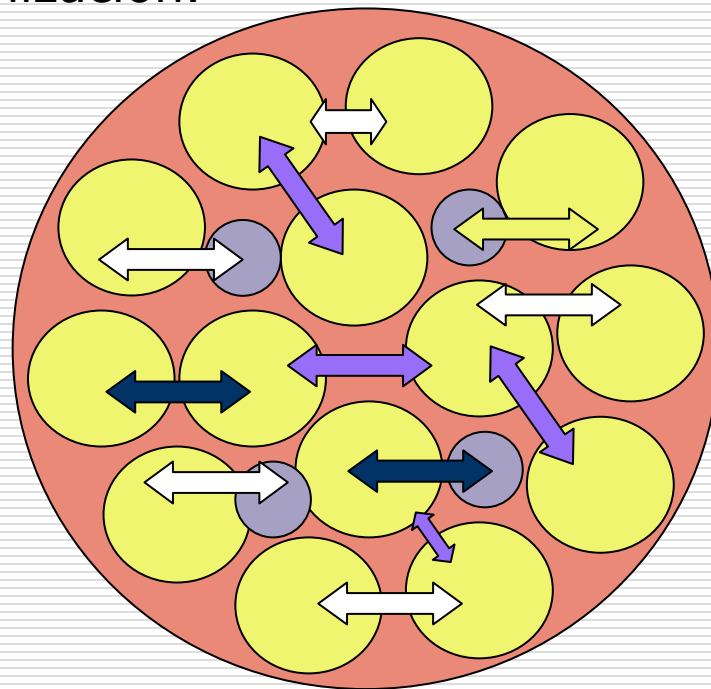
# Las Cartas como sistema.

---

- La Gestión por Compromisos, el sistema de Calidad que propone IFQA, considera que todas las partes que componen una organización – incluso las que sólo tienen clientes internos - pueden – y deben - establecer Compromisos siguiendo la idea de la cadena cliente - proveedor. El conjunto y la interrelación de **unidades y servicios con Compromisos**, contruidos desde los Valores y Principios de la Calidad, constituyen un sistema. Y el conjunto de iniciativas y actuaciones que permiten adecuar la organización a las expectativas de los usuarios y alcanzar la consecución de los objetivos comprometidos, constituyen el sistema de Gestión por Compromisos.
-

---

Unidades y  
Servicios de la organización.



# ¿Mejorar todo o mejorar una parte?

---

- ❑ Evidentemente el propósito de una organización comprometida con sus clientes es mejorar todo. La Calidad propone considerar la mejora global.
  - ❑ Sin embargo la experiencia nos enseña que, mayoritariamente, las mejoras se producen en zonas, unidades o servicios de la organización. En unos cuantos institutos, del total de la red de centros de enseñanza, en unas oficinas del conjunto de las de la Tesorería General de la SS, en unas direcciones generales de un gobierno autónomo, en unas dependencias de un ministerio...
  - ❑ Las diferencias de identidad y autonomía – factores que justifican comenzar por una parte - entre los centros de los casos citados, no son menores en el caso de servicios de un ayuntamiento.
-



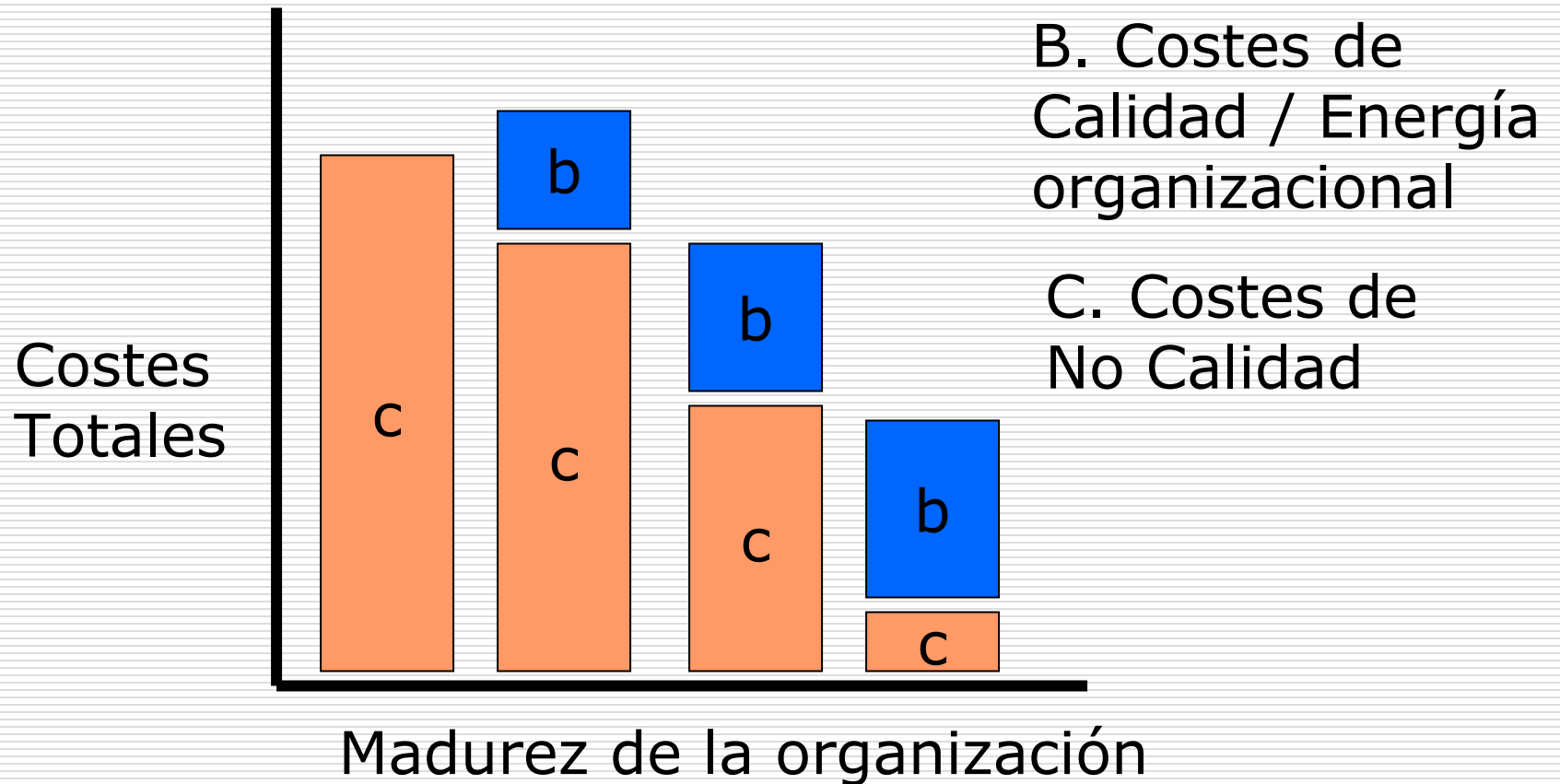
# ¿Por qué comenzar por un solo sitio?

---

- Hay multitud de razones que explican comenzar por un trozo de la organización:
  - Por que hay un electo, un directivo o unos cuantos trabajadores – o mejor todos ellos - que están dispuestos al tirar del carro.
  - Por que es una unidad que tiene per se una suficiente cultura organizativa.
  - Por que es una zona sensible.
  - Por que tiene muchos y exigentes clientes.
  - Por que no tenemos mas energía organizacional...
-

# Costes totales de Calidad

---



## ¿Qué madurez organizativa se precisa para comenzar?

---

- ❑ Para poder establecer Compromisos a través de Cartas existen unos mínimos por debajo de los cuales estaríamos fuera del concepto de Cartas de Tercera Generación.
  - ❑ Hay al menos 14 ámbitos en los que tenemos que trabajar.
-

# Los 14 factores de la madurez organizativa.

---

- la Planificación Estratégica**
  - el liderazgo**
  - los recursos humanos**
  - el conocimiento**
  - los recursos materiales, medioambientales y económicos**
  - los recursos tecnológicos**
  - los recursos relacionales y la conectividad**
  - la satisfacción de las personas de la organización**
  - la satisfacción de los ciudadanos**
  - la participación de los ciudadanos**
  - la satisfacción de la sociedad**
  - la gestión por procesos**
  - la Comunicación Interna**
  - la Comunicación Externa**
-

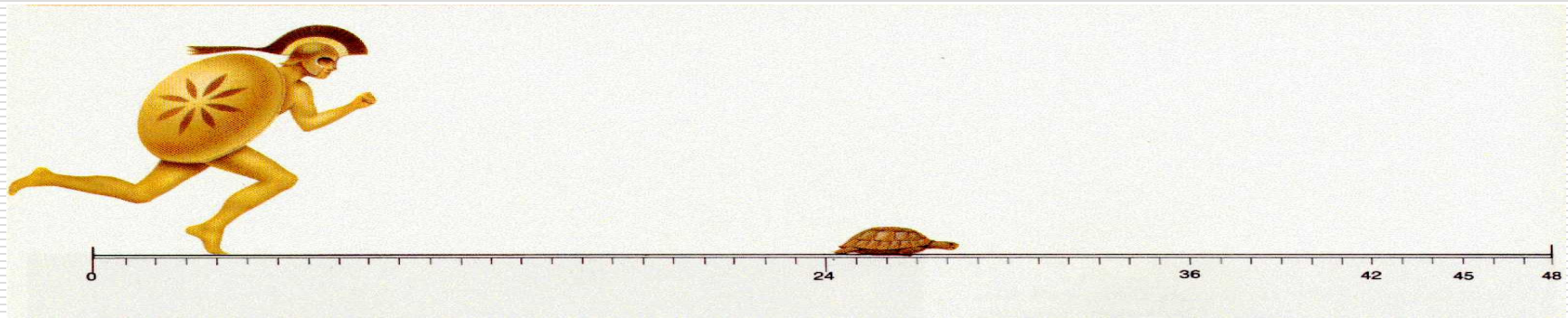
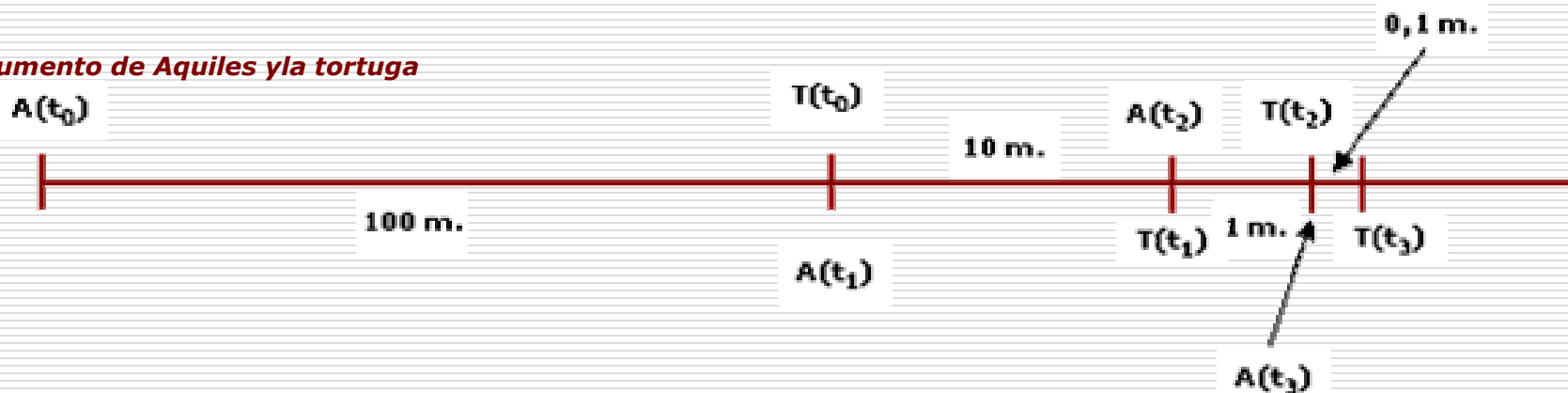
# ¿Y cuanta intensidad en cada uno de esos ámbitos?

---

- ❑ IFQA está muy identificada con el concepto de Mejora Continua, que surge al tiempo de la necesidad de dosificar nuestros esfuerzos cuando gestionamos el cambio, esa energía organizacional que hemos mencionado, y de la convicción de que **sólo son posible los cambios en los que participan los trabajadores** y que son “entendidos” por la organización en su conjunto.
  - ❑ Nosotros hablamos de **cambio a tamaño humano.**
  - ❑ Por eso nos hemos propuesto un camino en cinco etapas iniciales, en **cinco niveles.**
-

# Eso sí, sin perder de vista las expectativas ni un solo momento.

## Argumento de Aquiles y la tortuga



---

1	<b>La toma de posición, el primer paso hacia la Calidad.</b>	<b>Existe constancia de que <u>se reflexiona</u> sobre la Visión, la Misión y la Planificación Estratégica.</b> La organización debe contar con una Planificación Estratégica adecuada. Para ello se deben <b>iniciar actividades</b> , como por ejemplo, reuniones <b>para la reflexión sobre la Misión y la Visión</b> de la organización como primeros pasos en esta dirección. Por lo tanto se han de crear registros donde quede constancia de la reflexión sobre la Misión, la Visión y la Planificación Estratégica de la organización, como pueden ser las actas de las reuniones.
---	--	--

---

---

2	<b>Estableciendo la Misión y la Visión</b>	<p><b>Está <u>definida</u> la Misión y la Visión y se trabaja en la elaboración de un Plan Estratégico.</b></p> <p>Lo que en consecutivas reuniones se ha reflexionado sobre la Misión y la Visión de la organización, se debe definir y formalizar con el objetivo de oficializar la brújula que dirigirá los esfuerzos de la organización. La organización debería usar los medios de comunicación propios para comunicar las definiciones de Misión y Visión y así hacer partícipe tanto a los clientes internos como a los externos de ambos conceptos.</p> <p>Considerando las premisas contenidas en la Misión y la Visión, se debe ir desarrollando y perfeccionando el Plan Estratégico de la organización, que habrá que documentar adecuadamente.</p>
---	--	---

---



---

3	<b>Desarrollando el Plan Estratégico y midiendo sus efectos</b>	<b>Existe un Plan Estratégico y se <u>miden sus efectos</u> a medida que se va desarrollando.</b> El Plan Estratégico debe estar en pleno funcionamiento y debe influir en todas las decisiones. La planificación debe ser adecuadamente controlada, se han de medir los efectos de las actividades planificadas a través de indicadores adecuados.
---	---	--

---

---

4	<b>Rediseñando la Gestión.</b>	<b>Se <u>rediseña la gestión</u> en función de los resultados de su Planificación Estratégica y de su Plan Táctico.</b> Tras la medición de los resultados obtenidos con respecto a la Planificación Estratégica y el plan táctico, se deben tener en cuenta dichos resultados para la toma de decisiones sobre el desarrollo de nuevas actividades de mejora continua referentes al rediseño de la gestión.
---	--------------------------------	---

---

---

5	<b>El rediseño teniendo en cuenta la voz del cliente.</b>	<b>Se incorpora <u>la voz de los ciudadanos/clientes</u> a los procesos de rediseño.</b> A los procesos de rediseño, tanto de la Gestión como del Plan Estratégico, se incorporan los resultados del Plan Estratégico, y la voz de los ciudadanos/clientes/beneficiarios.
---	---	--

---



# Y progresión, además, en la intensidad de los Compromisos.

---

La GpC propone progresión en la madurez y en la intensidad de los Compromisos. Estos, los niveles secundarios – dos - están diseñados para que la organización no agote su crecimiento en los factores organizacionales, sino que se supere en resultados.

Y que practique en los Círculos de Comparación, ya que, desde nuestro punto de vista, el único benchmarking real se produce en unidades del mismo tipo y con objetivos e indicadores similares.

---

# Los 2 secundarios

---

6	<b>La importancia de los resultados</b>	<p>Se obtienen <u>resultados con elevado nivel de éxito</u>, demostrados formalmente a través de indicadores que miden la mejora.</p> <p>Los resultados serán considerados cambios descriptibles o medibles producidos por una relación de causa y efecto, en el ámbito de cobertura del sistema de Gestión por Compromisos.</p>
---	---	--

---

---

7	<b>La excelencia demostrada a través de los resultados</b>	Se obtienen <b><u>resultados con un excelente nivel de éxito</u></b> en determinados ámbitos preestablecidos por la IFQA, a través de estudios de sector, y por tipología de las organizaciones.
---	--	--

---

# ¿Y todo ello como se articula y en qué consiste?

---

- ❑ Se desarrollan una serie de actuaciones que permiten trabajar en el contenido de la Carta, en las construcciones de Compromisos.
  - ❑ Se desarrollan actuaciones que permiten avanzar en la madurez organizativa de la organización.
-



# Fase Previa. Sensibilización de la organización

---

Posición global de la organización en la que se inscribe el proyecto concreto de mejora y compromiso.

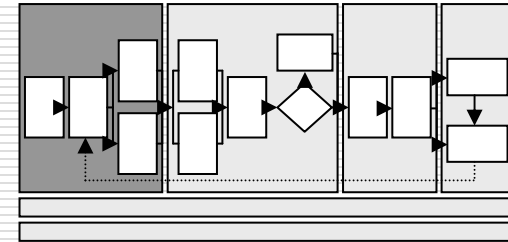
Liderazgo

Madurez de la organización

---

# Fase I. Diagnóstico y recogida de datos

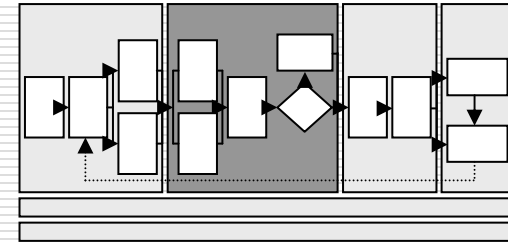
---



- Constitución del equipo de trabajo
  - Análisis de la madurez organizativa
  - Análisis de la voz del ciudadano
  - Descripción de servicios y procesos
-

## Fase 2. Identificación de compromisos

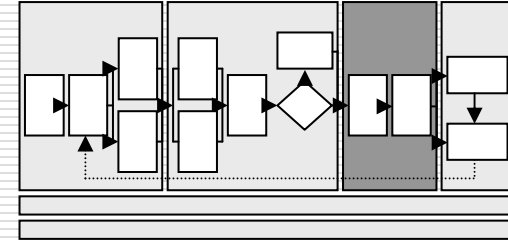
---



- Fijación de objetivos de calidad e indicadores
  - Definición del sistema de atención a quejas y sugerencias. Medidas de subsanación
  - Evaluación del nivel actual del servicio
  - Acciones de mejora
-

# Fase 3.Publicación

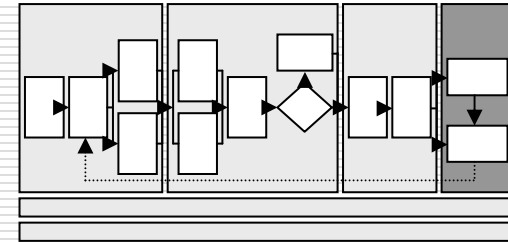
---



- Redacción
    - Aprobación
  - Publicación
    - Formatos
    - Distribución
-

# Fase 4. Actualización y revisión

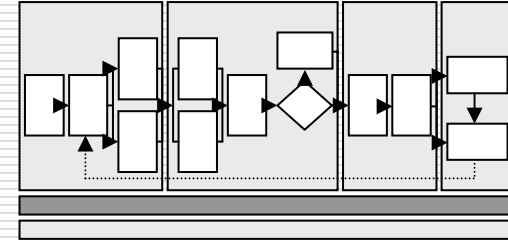
---



- ❑ Seguimiento del cumplimiento de los indicadores
  - ❑ Actualización de la Carta:
    - Criterio temporal
    - De control de gestión
    - Del entorno social.
    - Del entorno administrativo
    - De la oferta de la organización
    - Organizativos
    - De contingencia
-

# Comunicación

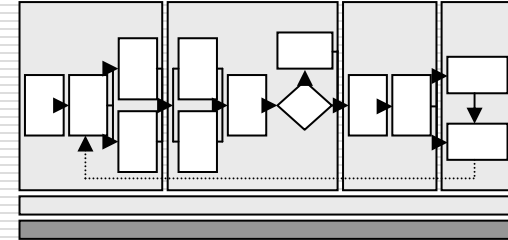
---



- Doble perspectiva:
    - interna, dirigida a los trabajadores de la unidad o de la institución
    - externa, dirigida al ciudadano.
  - Doble objetivo:
    - dar información
    - conseguir la participación de los ciudadanos y de los trabajadores.
  - El Plan de Comunicación deberá establecer los momentos y medios de comunicación:
    - Determinar las diferentes fases del proceso en que tendrán lugar las comunicaciones.
    - Proyectar las acciones comunicativas en el marco del Plan de Comunicación general de la institución
    - Establecer el formato de publicación de la Carta (díptico, cartel...) y los canales de distribución.
-

# Formación

---



- Debe producirse de forma paralela a la elaboración de la Carta
  - Formación de los integrantes del equipo de trabajo que elabora la Carta
  - Formación del personal del resto de la unidad donde se implanta la Carta.
-

# Resultados

---

- ❑ Los compromisos deben dar respuesta a las expectativas de los ciudadanos y estar redactados de modo comprensible y evaluable.
  - ❑ Cumplimiento de los compromisos (estándares) en un período no inferior a dos meses anteriores a la publicación de la Carta de Compromisos.
  - ❑ Publicación de los resultados, al menos cada tres meses.
  - ❑ En los niveles superiores en GpC los resultados han de gestionarse al modo de un Cuadro de Mando Integral y deben recogerse y compararse con otras organizaciones los mejores resultados de los dos últimos años.
-



# Requisitos IFQA en la elaboración de la Carta

La sensibilización de la unidad, departamento o ámbito.
Tomar la decisión de implantar la Gestión por Compromisos.
Crear el Equipo de Trabajo.
Formación genérica en Calidad de los miembros del equipo de trabajo.
Formación de los miembros del equipo de trabajo en GpC.
Evaluar la organización.
Identificar los principales procesos y servicios
Hacer un análisis de la voz de ciudadano y de los grupos de interés..
Determinar los objetivos de Calidad
Evaluar la unidad e identificación de los estándares de cumplimiento.
Identificar el alcance y determinación de los compromisos.
Redactar la Carta de Servicio
Diseñar el Plan de Comunicación
Preaprobar la Carta y del Plan de comunicación
Evaluar previamente – externamente - la Carta
Ejecutar el Plan de Comunicación
Evaluar externamente y recibir el sello definitivo de la Carta de Compromisos

# Requisitos mínimos de madurez organizativa (nivel 1)

---

- Se reflexiona sobre la Visión, Misión y Planificación Estratégica.
  - Los líderes impulsan la Gestión de Calidad.
  - Existe una relación de Puestos de Trabajo (RPT).
  - Se facilita el acceso a la formación.
  - Se realiza un seguimiento de los recursos económicos y materiales.
  - Se promueve el uso de Tecnologías de la Información.
  - Se estudian los beneficios de establecer relaciones con otras organizaciones
  - Existe una posición favorable a la satisfacción y motivación de los trabajadores
  - Existe un sistema de gestión de Sugerencias, Quejas y Reclamaciones.
  - Algunos procesos de mejora se abordan mediante Equipos de Trabajo en los que participan los ciudadanos.
  - Se identifican los sectores que componen los entornos y la sociedad.
  - Existe un inventario de servicios.
  - Tienen lugar reuniones internas por áreas o departamentos.
  - Se comunican los compromisos priorizados y se realiza un seguimiento de los medios de comunicación.
-

# La evaluación externa

---

Metodología de evaluación y certificación:

- Fase no presencial
- Fase presencial

Resultados:

- Informe de evaluación.
- Derecho a hacer uso del sello (7 niveles)
- Registro

Objetivo: añadir valor a la Gestión de Calidad mediante el fomento de los Compromisos de servicio, desde la evaluación externa e independiente y el reconocimiento a los mejores.

---

---

**ORGANIZACIÓN  
REGISTRADA  
GESTIÓN POR  
COMPROMISOS**



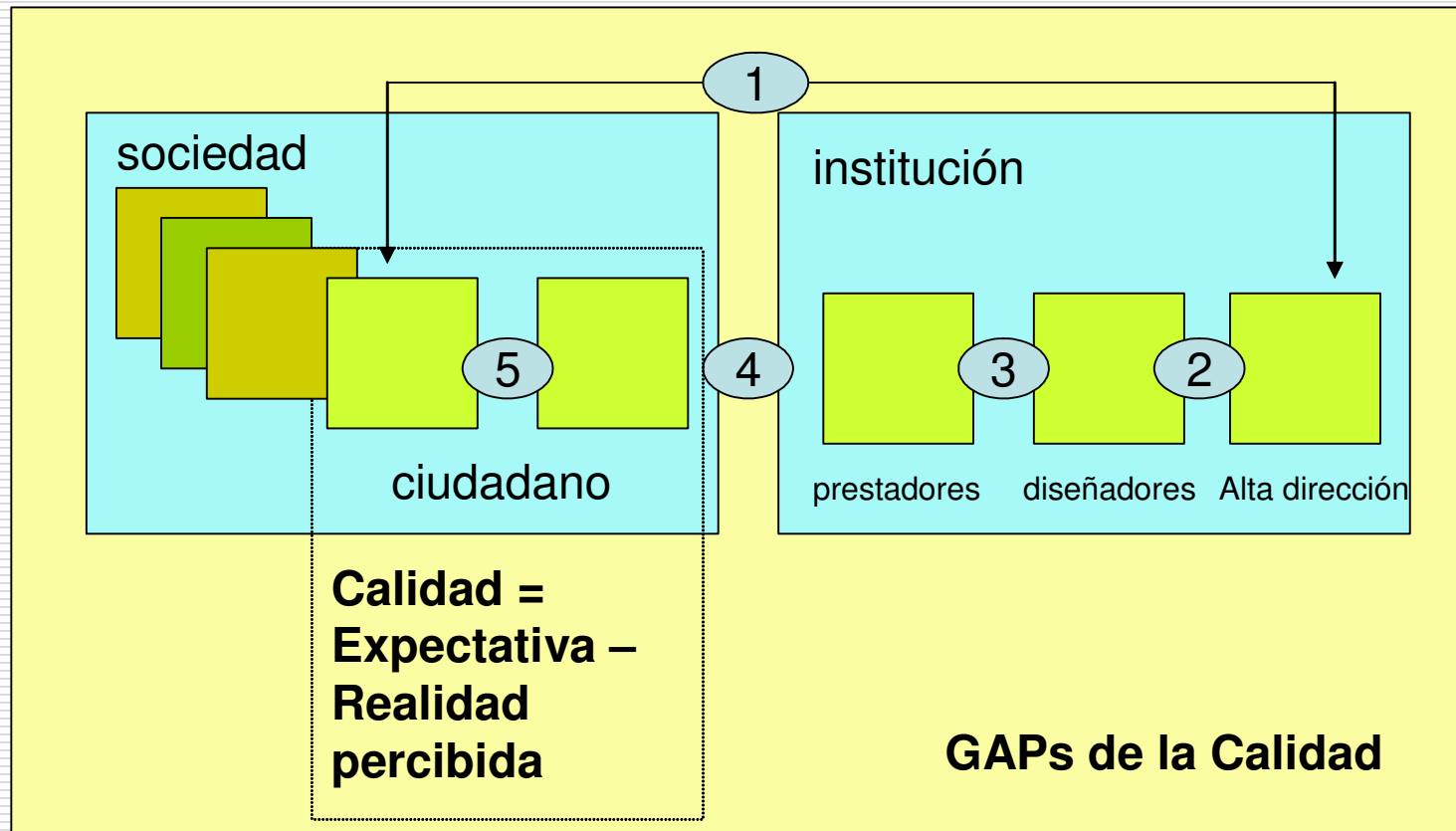
® IFQA

**www.ifqa.org**  
**0 5 / 2 0 2 0**

---

# GAPs de la Calidad

---



# GAPs de la Calidad

---

1. Desajuste entre lo que la dirección cree que son las expectativas de los ciudadanos y las expectativas reales.
  2. Desajuste entre lo que la dirección encarga y lo que los técnicos diseñan y definen para la prestación del servicio.
  3. Desajuste entre lo que se ha definido como requisitos para la prestación y lo que realmente se realiza.
  4. Desajuste entre la prestación del servicio y la percepción del ciudadano.
  5. Desajuste entre la percepción del ciudadano y su expectativa previa.
-

# **Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad**



**International Foundation for Quality Agreements**