

gestión de calidad: guía para cargos públicos

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD



COMITÉ DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



gestión de calidad: guía para cargos públicos

Colección: Calidad en la Administración Pública



Patrocinadores:



Guía para cargos públicos

Conscientes de la relevancia y el interés, cada vez mayor, que ocupa la gestión de la calidad en las organizaciones, desde el Comité de Administraciones Públicas de la Asociación Española para la Calidad (AEC), no queríamos desaprovechar la oportunidad que nos brinda la Asociación para difundir a través de los grupos de trabajo experiencias y conocimientos que contribuyan a la mejora en la prestación de los servicios.

A finales del año 2007, este Comité de Administraciones Públicas, compuesto en la actualidad por representantes de dieciséis AA. PP. de España, se marcó como objetivo la elaboración de una guía introductoria de calidad orientada a aquellas personas que ostentan un cargo público. La finalidad de esta guía no es otra que la de ofrecer unos conocimientos básicos relacionados con la gestión de la calidad en las Administraciones.

La realidad de la sociedad que vivimos hoy en día experimenta continuos cambios como consecuencia de las diferentes presiones del entorno: político, económico, cultural, tecnológico, etc... Esto a su vez lleva acompañado que el conjunto de expectativas y demandas que la ciudadanía tiene con respecto a la Administración se vean continuamente modificadas, lo que en consecuencia obliga a la Administración a adaptar de manera más eficiente y sistemática su capacidad de respuesta.

Teniendo esto en cuenta, las personas que ostentan un cargo público no pierden de vista, como máximos responsables, que la cultura de la Administración Pública ha de estar orientada a servir al ciudadano y obtener resultados satisfactorios en términos de calidad y eficiencia. En este sentido, resulta estratégico la profesionalización a fin de garantizar a la ciudadanía la capacidad para prestar los servicios esperados con estándares de calidad y a unos costes razonables y con una transparencia en la gestión.

En el momento de realizar este trabajo quisimos destacar las siguientes áreas temáticas entendiendo que recogen de manera global los principales enfoques que un cargo público ha de tener presentes en la gestión diaria de la Administración, tales como: la calidad como estrategia del éxito, los derechos de la ciudadanía en la Administración, la Gestión por procesos, etc...

A través de los ocho capítulos de los que consta esta guía, consideramos que quedan sintetizados de manera general los principales aspectos a tener en cuenta para desarrollar la cultura de gestión basada en la mejora continua y en la calidad de servicio que permita garantizar a la ciudadanía nuestro compromiso y nuestra responsabilidad.

Finalmente, quiero agradecer al grupo de trabajo el esfuerzo invertido para la elaboración de esta guía y especialmente a Joan Tomás Quetglas, anterior Presidente del Comité de Administraciones Públicas, por el apoyo prestado para la elaboración de esta guía, así como su saber hacer y profesionalidad en las tareas llevadas a cabo en el Comité.

Manuela Piqueras Cea

Presidenta del Comité de Administraciones Públicas **de la AEC**

Siguiendo nuestro deseo de mejora continua, la AEC está interesada en conocer su opinión, comentarios o sugerencias acerca de esta publicación. Para ello, no dude en enviarnos todos sus comentarios a la dirección de correo electrónico: publi@aec.es

gestión de calidad:

guía para
cargos públicos

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Comité Administraciones
Públicas de la AEC

GESTIÓN DE CALIDAD:

Guía para cargos públicos

Equipo de redacción:

- Leonardo Aragón Marín, de la *Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL)*.
- Alejandra Gelabert de la Rosa, *del Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears (IDI)*.
- Marta Riutord Pérez, *del Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears (IDI)*.
- María José Florit Torres, *del Ayuntamiento de Calviá*.
- Daniel Martínez Viñado, *del Instituto Municipal d'Hisenda Ayuntamiento de Barcelona*.
- Amparo Mancebo Izco, *de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid*.
- M^a Luz del Hierro Rincón, *del Ayuntamiento de Coslada*.
- Eloy Cuellar Martín, *del Ayuntamiento de Alcobendas*.
- Laureano Padilla Jurado, *de la AEC*.

EDICIÓN

Institut d'Innovació Empresarial
de les Illes Balears

Este libro se publica bajo licencia Creative Commons de tipo:

“Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”,

Se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas.

La licencia completa puede consultarse en:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/legalcode.es>

1ª edición: Septiembre 2009

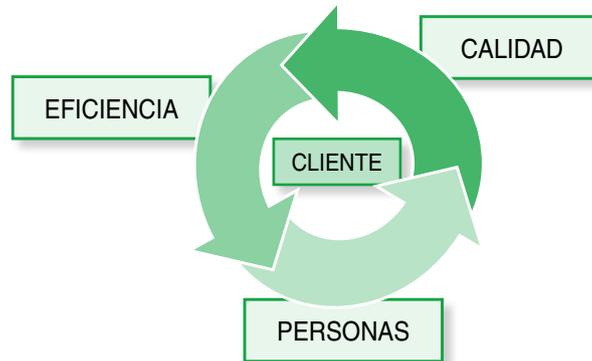
sumario

CAPÍTULO 1 / CALIDAD, LA ESTRATEGIA DEL ÉXITO	13
CAPÍTULO 2 / LOS DERECHOS DE LA CIUDADANÍA EN LA ADMINISTRACIÓN	18
CAPÍTULO 3 / ENFOQUE A LA CIUDADANÍA	21
CAPÍTULO 4 / CONOCER LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA	24
CAPÍTULO 5 / GESTIÓN POR PROCESOS	26
CAPÍTULO 6 / CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	30
CAPÍTULO 7 / MOTIVAR AL PERSONAL	32
CAPÍTULO 8 / COMUNICACIÓN Y CALIDAD	34
GLOSARIO DE TÉRMINOS (*)	37

CAPÍTULO 1 / CALIDAD: LA ESTRATEGIA DEL ÉXITO

En las organizaciones es fundamental movilizar la energía de todos los que las componen para el desarrollo en las tres áreas de éxito: las personas, la eficiencia y la calidad.

Estas áreas deben ser objetivos permanentes y será necesario ir cambiando los métodos para conseguirlos y superarlos continuamente.



Personas

Las personas que componen una organización deben evolucionar y desarrollar el deseo de ofrecer lo mejor de sí mismos.

Con este objetivo es importante observar los siguientes puntos:

- Esforzarse para crear una buena atmósfera de trabajo.
- Disfrutar con el trabajo y no considerarlo como un castigo.
- A fin de trabajar mejor, intentar mantener una comunicación eficaz, ir más allá de los resultados y fomentar el espíritu de equipo.



Eficiencia

La eficiencia consiste en conseguir objetivos a través de una óptima utilización de los recursos. Se ha de aplicar tanto a las organizaciones, que deben ser eficientes para poder sobrevivir, como a las personas, que la precisan para sentir autoestima, desempeñar bien su tarea y conservar su trabajo.

- La eficiencia es indispensable para conseguir la rentabilidad.
- Una organización eficiente usa todos los recursos de forma óptima, incluidos los humanos.

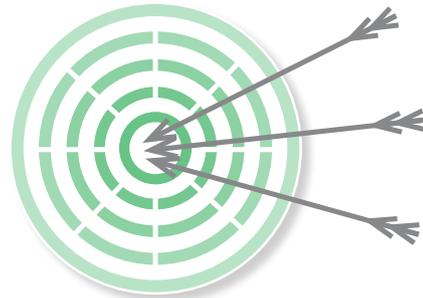


Calidad

La calidad se basa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con la máxima eficacia organizativa.

La calidad se obtiene trabajando de manera que:

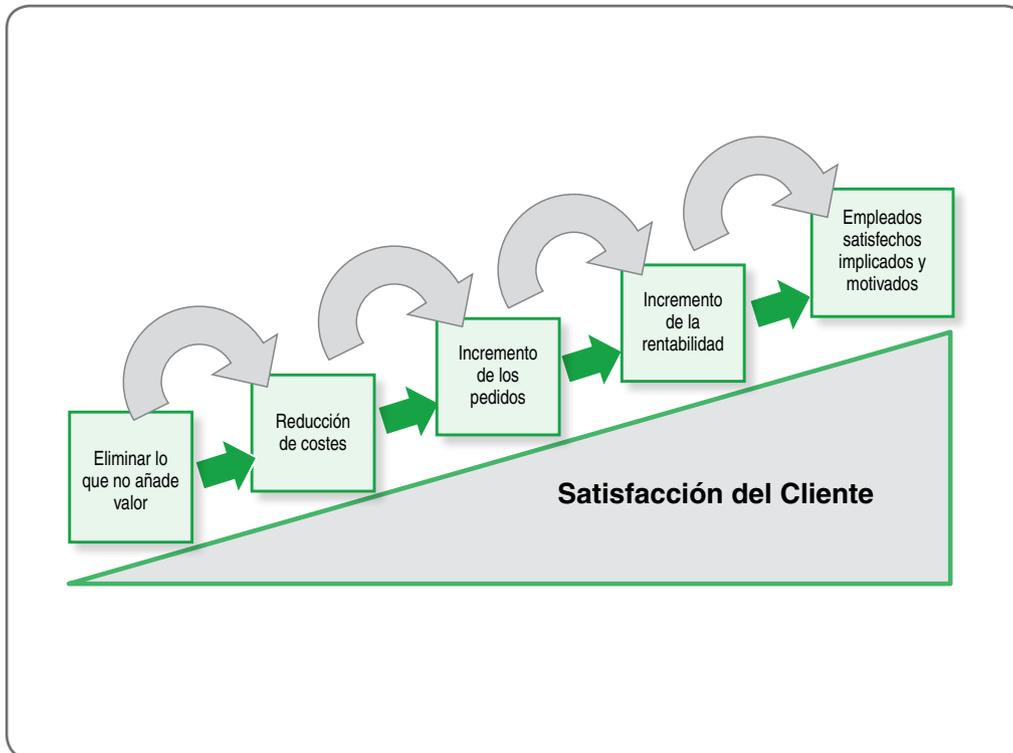
- Se cumpla con lo especificado.
- Se desarrolle con rigor.
- No se despilfarre, sólo utilizando lo necesario.
- Se utilice en el momento que se necesita.
- Se intenten reducir los plazos y sin sobrepasar los límites establecidos.
- Sea amable con el cliente, ya sea interno o externo.
- Se logre la mejora continua.



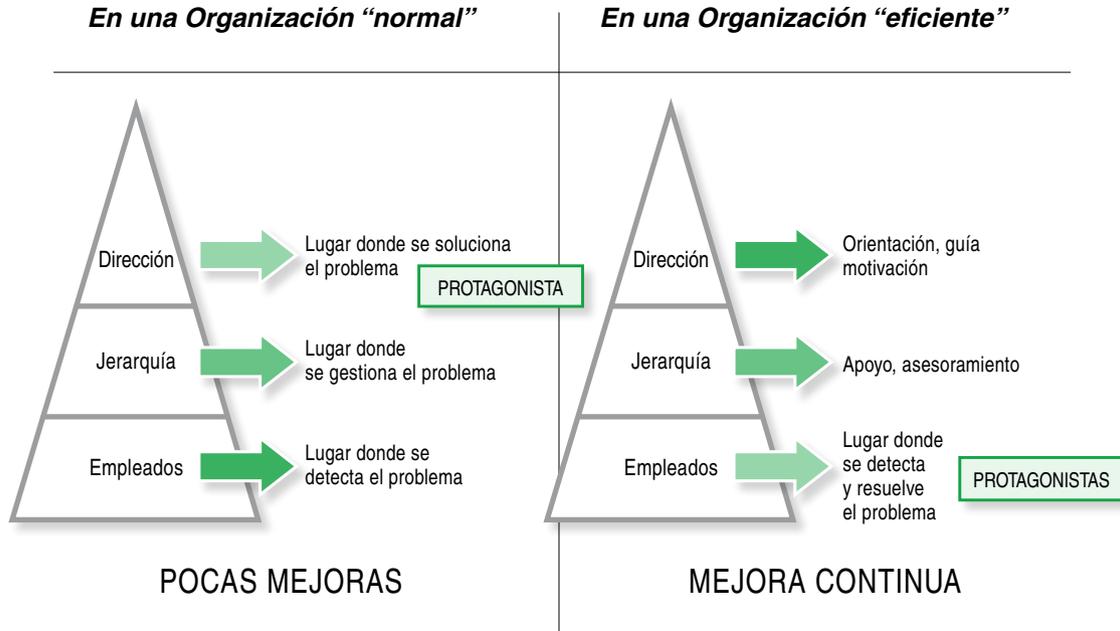
La mejora continua

La mejora continua es una actividad recurrente para aumentar la satisfacción del cliente y otras partes interesadas. Es un proceso continuo en el que se establecen objetivos, se identifican oportunidades de mejora y se trabaja para alcanzarlos.

Una vez alcanzados estos objetivos vuelven a marcarse otros más exigentes y se inicia un nuevo proceso de mejora.



Un problema: una oportunidad de mejora



La jerarquía tiene cosas más importantes de que ocuparse.

Los problemas permanecen, la solución se dilata.

El futuro se compromete.

Las mejoras en las que se ve obligada a intervenir la dirección son escasas.

Despierta el orgullo y la autoestima de todos.

Grupo de vencedores.

Sentimiento de propiedad y responsabilidad.

Eliminación de despilfarros.

Decálogo de actuación

En el camino de la calidad y la eficiencia, estas normas ayudan a la organización y a los empleados a conseguir sus objetivos:

- 1.** Exceder las expectativas del cliente.
- 2.** La convivencia como una regla de oro.
- 3.** Ser líderes.
- 4.** Participar y contribuir.
- 5.** Buscar la excelencia.
- 6.** Trabajar en equipo y como un equipo.
- 7.** Compartir conocimientos.
- 8.** Buscar la sencillez y la eficacia.
- 9.** Escuchar y comunicar.
- 10.** Disfrutar con lo que se hace.

CAPÍTULO 2 / LOS DERECHOS DE LA CIUDADANÍA EN LA ADMINISTRACIÓN



La Administración Pública es un ámbito privilegiado en el que confrontar las iniciativas de gestión con la realidad y verificar sus resultados en la práctica. La interacción con la ciudadanía supone un reto constante para quienes se enfrentan a la gestión pública, y es a partir de esta actividad cuando se puede verificar el impacto de las decisiones.

La función de la Administración es dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. En la actualidad, el **reto para la Administración Pública es integrar la diversidad, lograr la convivencia y evitar la exclusión social**, incorporando las políticas centradas en los nuevos derechos de las personas y de las familias.

La Administración debe desarrollar líneas estratégicas que faciliten el despliegue de políticas públicas sectoriales: vivienda, igualdad, empleo, educación,..., utilizando las herramientas que proporciona la gobernanza.

Entendemos **gobernanza** como “el buen gobierno” e implica:

- **Apertura** y accesibilidad al ciudadano en formas y lenguaje.
- Facilidad de **participación** de la ciudadanía.
- Asunción de **responsabilidad**, eficacia en los resultados y coherencia en la actuación.

Los derechos de los ciudadanos

La Constitución Española garantiza el derecho de la ciudadanía a participar en los asuntos

públicos. Su relación con la Administración Pública se desarrolla en el Artículo 35 de la Ley 30/1992, del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común que reconoce los siguientes derechos:

- 1.** Conocer, en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tengan la condición de interesados/as, y obtener copias de documentos contenidos en ellos.
- 2.** Identificar a las autoridades y al personal al servicio de las Administraciones Públicas bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos.
- 3.** Obtener copia sellada de los documentos que presenten, aportándola junto con los originales, así como a la devolución de éstos, salvo cuando los originales deban obrar en el procedimiento.
- 4.** Utilizar las lenguas oficiales en el territorio de su Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo previsto en esta Ley y en el resto del Ordenamiento Jurídico.
- 5.** Formular alegaciones y aportar documentos en cualquier fase del procedimiento anterior al trámite de audiencia, que deberán ser tenidos en cuenta por el órgano competente al redactar la propuesta de resolución.
- 6.** No presentar documentos no exigidos por las normas aplicables al procedimiento de que se trate, o que ya se encuentren en poder de la Administración actuante.



- 7.** Obtener información y orientación acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones vigentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar.
- 8.** Acceso a los registros y archivos de las Administraciones Públicas en los términos previstos en la Constitución y en ésta u otras Leyes.
- 9.** Ser tratados con respeto y deferencia por las autoridades y funcionarios, que habrán de

facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

10. Exigir las responsabilidades de las Administraciones Públicas y del personal a su servicio, cuando así corresponda legalmente.

11. Cualesquiera otros que les reconozcan la Constitución y las Leyes.

La voz de la ciudadanía



Partiendo de estos derechos, las Administraciones Públicas deben incorporar la **“voz de la ciudadanía”** de manera transversal:

Creando Cartas de Servicios: donde se establecen compromisos y estándares de calidad en las prestaciones ofrecidas.

Instaurando sistemas de quejas y sugerencias: que garantizan la posibilidad de expresión de la ciudadanía, estableciendo una interacción cada vez más amplia.

Desarrollando servicios de atención a la ciudadanía: que incorporan diferentes canales y garantizan la accesibilidad presencial, telefónica y telemática.

Mediante los nuevos medios de participación ciudadana: tales como planes estratégicos, Agenda 21, consultas ciudadanas, planes de participación, etc.

Estableciendo iniciativas de Gestión de Calidad: centradas en la orientación a la ciudadanía como cliente de los servicios públicos que permite la influencia de las personas en la definición de los servicios.

CAPÍTULO 3 / ENFOQUE A LA CIUDADANÍA

Las personas. Principio y fin de la actividad

Identificar a los ciudadanos como inicio, centro y final de la visión de todo servidor público. Orientar el diseño de cualquier estrategia de actuación hacia la continua mejora de los servicios que se ofrecen.

- Los cargos Públicos y dirigentes Políticos deben conocer la población a la que sirven.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, incluso superarlas, lejos de ser una tarea fácil, requiere de una estrategia bien estructurada, de un equipo especializado y de unas herramientas precisas.
- Se deben explicar de forma precisa los servicios que se ofrecen, sus límites, el nivel de compromiso y los derechos y deberes que implican.
- En la definición y realización de los servicios, la participación de la sociedad es un requisito fundamental.

Participación

La colaboración de la ciudadanía se consigue a través de una relación comprometida, transparente y participativa, en un clima de confianza.

Para construir unos servicios públicos de calidad es necesario algo más que la participación electoral de ciudadanos y ciudadanas. Se deben crear mecanismos que permitan mantener una constante interacción. Las personas que integran la comunidad, con su participación en la concepción y desarrollo de los



proyectos, contribuirán a la construcción de un modelo de sociedad mejor.

Satisfacción

Para conseguir que la percepción que tiene la ciudadanía de la labor de la Administración Pública en la actualidad sea positiva se precisa:

- Disponer de personal motivado en la Administración Pública, con formación adecuada y con capacidad para comunicar correctamente.
- Dispensar un trato correcto a todas las personas que se dirigen a la Administración Pública.
- Utilizar un lenguaje común, claro y transparente.
- Hacer visible la eficiencia en la gestión de los recursos.
- Colaborar activamente entre las diferentes Administraciones Públicas para simplificar y agilizar los trámites.
- Subsanan con rapidez los errores.
- Revisar constantemente la relación entre lo que las personas esperan recibir, lo que los gestores perciben y el servicio que se presta.
- Conocer las necesidades y expectativas ciudadanas. Esto debe constituir el primer objetivo de cualquier política pública.



Análisis de la calidad de los servicios

La interacción entre la Administración y la comunidad es el punto donde se percibe la calidad de

los servicios públicos. Es necesario buscar de forma constante el equilibrio entre las expectativas que tienen las personas y el marco real en que se encuentran las Administraciones.



Entre las fuentes de información para analizar los servicios se destacan:

- La información directa que aportan las personas, que permite dar respuesta a las necesidades y expectativas y ayuda a diseñar estrategias.
- El análisis comparativo con otras organizaciones similares, que sirve de referencia para mejorar.

CAPÍTULO 4 / CONOCER LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Para ejercer el buen gobierno -la gobernanza- se requiere el conocimiento de las estructuras y del funcionamiento de la Administración, de las personas y sus procesos.

1. Conocer la estructura y funcionamiento de la organización supone:

- Identificar su razón de ser, cultura, objetivos, fortalezas y debilidades actuales.
- Conocer su organigrama y operatividad. Detectar los valores y principios éticos de los líderes.
- Conocer los procedimientos y actuaciones en desarrollo a corto, medio y largo plazo.
- Conocer la situación económico-financiera, el presupuesto y formas de control.
- Tener identificadas las alianzas, prioridades y políticas para gestionarlas.
- Detectar factores críticos de éxito.

2. Conocer a las personas es necesario para:

- Identificar el conocimiento y sus competencias.
- Adecuar las tareas de cada cual a las necesidades de la organización.
- Alinear la estrategia, objetivos y estructura de la organización con la política de recursos humanos.
- Fomentar y garantizar la equidad con políticas, estrategias y planes de empleo.
- Utilizar metodologías organizativas adecuadas para la mejora en la forma de trabajo.
- Garantizar que las personas se ajusten a las necesidades actuales y futuras de la organización.
- Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje.
- Gestionar la política de recursos humanos implicando a las personas y a sus representantes.
- Alinear los objetivos individuales y de los equipos con los de la organización.
- Fomentar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora, impulsando la innovación y creatividad.
- Formar a la dirección para que facilite el desarrollo de las iniciativas.
- Reconocer el esfuerzo personal y facilitar los recursos necesarios que aseguren su implicación y satisfacción.

3. Conocer los procesos de la organización, permitirá:

- Detectar el desarrollo de los planes de la organización.
- Gestionar los procesos, asegurando la obtención de los resultados previstos, la creatividad, la innovación, el aprendizaje y la mejora continua.
- Identificar e introducir los cambios necesarios en la organización.

Transparencia

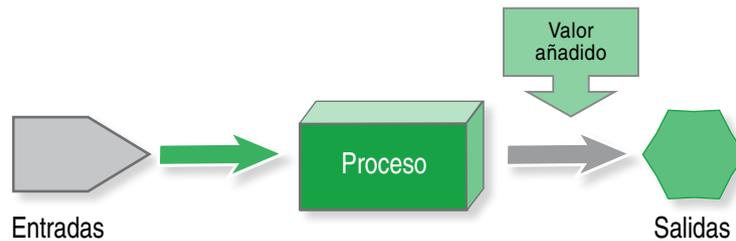
Se debe asegurar la transparencia en las organizaciones públicas, rindiendo cuentas a la ciudadanía y haciendo accesible la información. Esta transparencia supone transmitir la información de manera exacta, precisa, oportuna, íntegra y comprensible.

- Posibilitar mecanismos de control y evaluación para legitimar las actuaciones de la organización pública.
- La publicidad de los informes de evaluación para favorecer la comprensión de las decisiones por el conjunto social.

La transparencia exige una previa definición de objetivos y estrategias, así como los resultados que se espera conseguir en la aplicación de las políticas públicas.

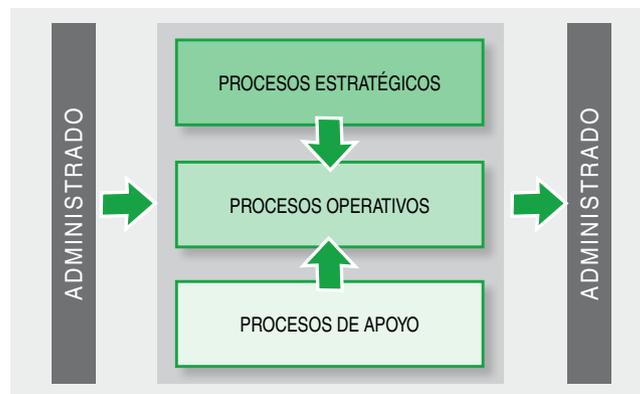
CAPÍTULO 5 / GESTIÓN POR PROCESOS

La implantación de un sistema basado en procesos en la Administración Pública supone grandes beneficios. El más destacable es la mejora en la gestión interna y el servicio a la ciudadanía, con el consecuente incremento de la imagen de la misma.



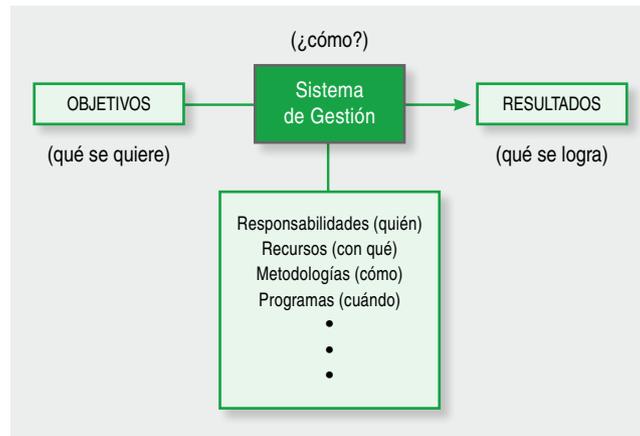
La implantación de un sistema de gestión por procesos debe seguir los siguientes puntos:

1. La identificación de los procesos.
2. La descripción de cada uno de los procesos y sus objetivos.
3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. La mejora de los procesos en base al seguimiento y medición realizada.



1. Principales factores para la identificación de los procesos

- Definir la misión de la organización así como una planificación de la estrategia.
- Experiencia de los procesos existentes.
- Calidad del servicio.
- Satisfacción del administrado.
- Optimización de los de recursos de la Administración.



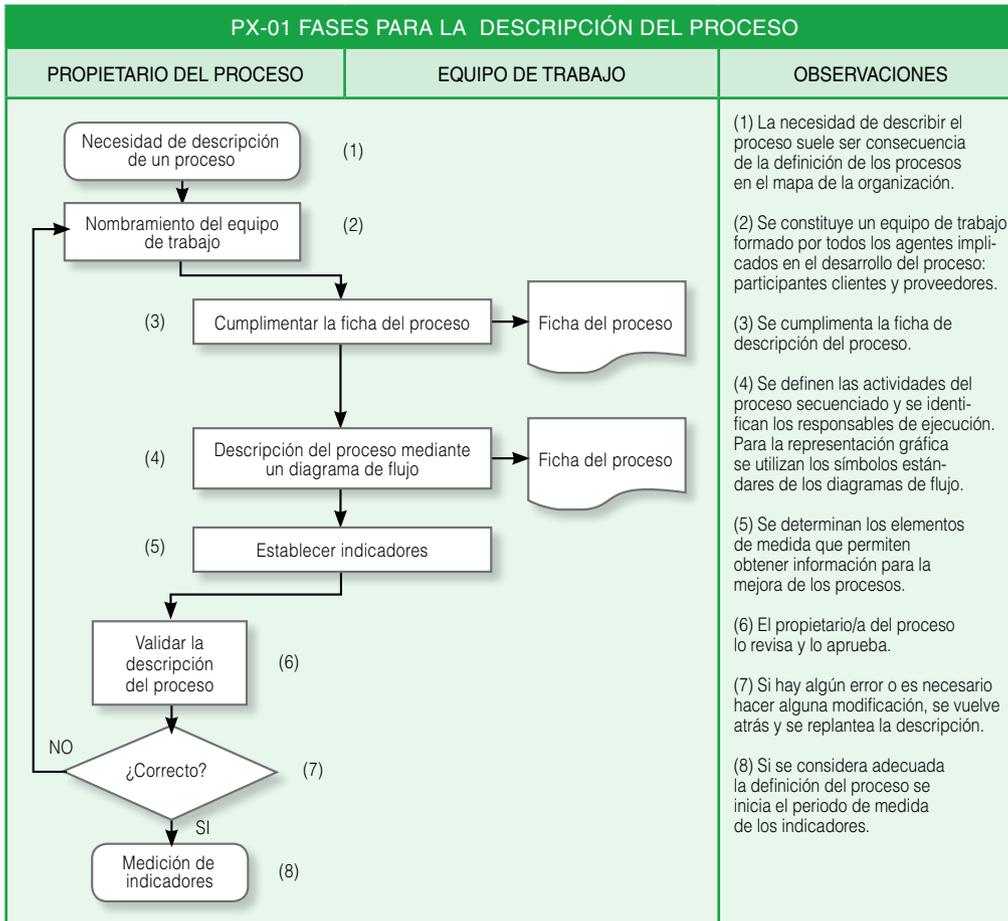
2. La descripción de cada uno de los procesos

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios, fases y objetivos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz.

Los pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso son:

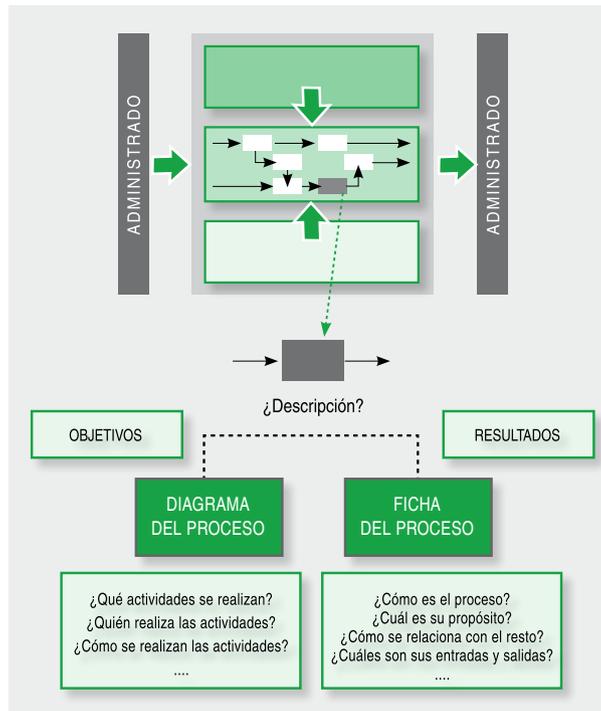
- Considerar la misión del proceso y los objetivos.
- Determinar los resultados a obtener.
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- Desplegar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.



3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen

El seguimiento y medición de los procesos debe servir para evaluar la capacidad y eficacia de los procesos y obtener datos, a través de mediciones objetivas, para la toma de decisiones enfocadas a la mejora.



4. La mejora de los procesos en base al seguimiento y medición realizada

Éste es el objetivo de la implantación de este sistema: conseguir la mejora continua a través de la incorporación de las áreas de mejora detectadas, como consecuencia de la medición sistemática para garantizar el cumplimiento de objetivos (seguimiento de indicadores).

CAPÍTULO 6 / CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

El análisis de los objetivos y de su cumplimiento es un apoyo inestimable e imprescindible en la ejecución de las políticas públicas. La implementación de la filosofía de calidad, forzosamente, impone este tipo de análisis.

Los objetivos

Dirigir los esfuerzos de todo tipo (humanos, económicos, organizativos...) hacia las metas de manera eficiente, requiere tener claro y especificado, qué queremos conseguir.

Quién marca los objetivos

Las metas finales vienen marcadas por la política pública en la que está inmersa la organización, pero los objetivos principales y secundarios, jerarquizados, se definen y diseñan en la propia unidad por los políticos responsables, en la mayoría de los casos, con las aportaciones técnicas necesarias.

Función de los objetivos

Los objetivos nos permiten saber si nos acercamos a los fines propuestos y en qué medida. Sin ellos, las políticas públicas funcionarían de manera errática y en un plazo más o menos grande, se degradarían y perderían sentido.

Cómo sirven los objetivos marcados para saber si nos acercamos o alejamos de nuestro fines

Cumpliendo su función de referencia. La única manera de saber con certeza lo que hemos conseguido, cuánto nos falta aún para llegar a nuestra meta, y en qué nos hemos equivocado, es medir. Se trata de conocer la diferencia entre lo que tenemos y lo que queremos conseguir; la distancia que nos separa aún del objetivo al que nos dirigimos. El secreto es medir, teniendo en



cuenta los marcos de referencia, los modelos y las herramientas más adecuadas.

Herramientas de medición

El primer paso es saber exactamente qué medir. Así como los grados indican la temperatura, el cumplimiento de objetivos y las propias políticas públicas se miden a través de indicadores.

Los indicadores

Los indicadores son signos cuantitativos o cualitativos que sintetizan una realidad compleja. Su medición y seguimiento nos aporta información sobre dónde estamos respecto de la meta y cuál es la tendencia, siempre que estén diseñados de forma que reflejen eficazmente los aspectos importantes de la política pública, acción o servicio que queremos evaluar.

Tipos de indicadores

Existen diferentes tipos de indicadores que podemos catalogar por diversos parámetros:

- Por lo que miden: tiempo, coste, cumplimiento legal, cumplimiento de programa político, transparencia, satisfacción del ciudadano, percepción de empleados, impacto, demanda, trato, necesidades, tendencia,...
- Por la cantidad de atributos que miden: simples, agregados,...
- Por el lugar que ocupan en una evaluación: intermedios, finales,...
- Por el tipo de dato que miden: hechos o realidades concretas son indicadores objetivos; opiniones o percepciones son indicadores subjetivos.
- Por el tipo de análisis con que se trata la información: mediante análisis del discurso, son indicadores cualitativos; mediante técnicas distributivas o estadísticas, son indicadores cuantitativos.

Recogida de datos

En función del tipo de indicador, la forma de obtención de datos cambiará:

Indicadores objetivos: recuento, fichas, los datos se recogen y se guardan para analizarlos.

Indicadores subjetivos o de percepción: para recabar la opinión se utilizan técnicas de investigación social aplicadas: cuestionarios, entrevistas, grupos focales, etc, diseñadas de forma que cumplan con los requisitos de fiabilidad y validez.

CAPÍTULO 7 / MOTIVAR AL PERSONAL

Empleados y empleadas de la Administración Pública: Capital imprescindible

El capital humano es la base para el buen funcionamiento de las unidades administrativas. Una Administración más sencilla, ágil y eficaz sólo se puede conseguir con la colaboración de los empleados públicos:

- Su presencia asegura la defensa de los intereses generales y garantiza la aplicación de los principios de independencia y equidad en las relaciones de la Administración con la ciudadanía.
- La gestión del conocimiento constituye un factor clave para conseguir una Administración que mejore continuamente la calidad de sus servicios.



La formación

La formación es un factor **estratégico para la mejora del conocimiento y la competencia para el desarrollo de sus actividades.**

Satisfacción en el puesto de trabajo

La política de RRHH debe garantizar un clima laboral que:

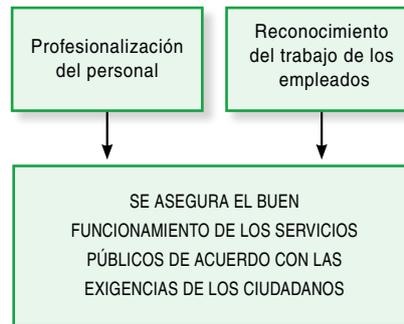
- Reconozca, valore y confíe en las capacidades del personal.
- Promueva el cumplimiento de la obligación de realizar bien su trabajo y de prestar unos servicios de Calidad, que satisfagan las necesidades de la ciudadanía.
- Fomente su involucración en los procesos y actividades para mejorar la empatía del entorno.

Las personas motivadas y satisfechas son fundamentales para el éxito de una organización pues sin la satisfacción del personal no es posible alcanzar la satisfacción de la ciudadanía ni mejorar la calidad de los servicios.

Estatuto de la Función Pública

El Estatuto de la Función Pública fomenta:

- La profesionalización de la función pública, generando expectativas de futuro
- El reconocimiento del trabajo del personal.
- Un mejor servicio a la ciudadanía.



Técnicas de motivación

Existen diferentes técnicas que permiten motivar a las personas, como pueden ser:

- **Gratificaciones:** que se pueden adaptar a cada situación (económicas, honoríficas, compensaciones horarias...)
- **Información:** el personal que conoce los fines, los medios, los *inputs*, el origen de las decisiones y, en definitiva, que tiene acceso a los canales de información, está más implicado en la organización en general y es más eficiente.
- **Participación en las decisiones:** genera un doble beneficio, la satisfacción profesional del personal funcionario y la mejora de la gestión y la eficacia.

La Administración debe definir un proceso para lograr que el personal tengan la competencia, la motivación y la oportunidad de prestar servicios de calidad.

CAPÍTULO 8 / COMUNICACIÓN Y CALIDAD



La **comunicación** es una disciplina imprescindible en la construcción de las expectativas y en la asunción de compromisos públicos. Una organización pública de calidad es la que construye sus relaciones con el exterior desde la posición de escuchar, previamente, la voz y las demandas de la ciudadanía, de un modo abierto y transparente.

Para los cargos electos y dirigentes públicos **uno de los principales factores de éxito es la eficacia en la comunicación.**

La Gestión de Calidad nos ofrece una reflexión metodológica y herramientas para disminuir los déficits y aprovechar sinergias.

Para disminuir **la diferencia entre las expectativas y satisfacción** de cada cliente **y la percepción** sobre el servicio realmente recibido, se necesita incrementar sustancialmente la eficacia en la comunicación y en la organización. Esto se consigue:

- Obteniendo una adecuada información **y transmitiéndola** correctamente a quienes prestan los servicios.
- **Gestionando eficazmente las expectativas** mediante una **comunicación dirigida a la ciudadanía basada en hechos y datos.**

Una de las herramientas de comunicación y calidad más utilizadas en la Administración Pública son las **cartas de servicios** que actúan como un catálogo de compromisos con la ciudadanía.

El elevado número de cartas publicadas hacen de esta herramienta una buena oportunidad de mejora en el terreno de la comunicación y la gestión.- UNE 93200:2008 Requisitos de la cartas de servicios.

Requisitos necesarios para una comunicación de calidad

Una organización pública ha de conocer:

- Las necesidades y las expectativas de la sociedad y de la ciudadanía a las que ha de escuchar.
- La valoración de los servicios que se prestan.
- Cómo contribuir a la formación de la opinión pública y la orientación de las expectativas en las materias que son de su competencia.
- La forma de analizar y gestionar toda la información que se produce en la organización.

Comunicación interna

Para toda organización es fundamental tanto la comunicación externa, ya descrita, como la interna.

La comunicación interna, tanto vertical como horizontal, contribuye a:

- Asegurar una eficaz comunicación de la organización con el exterior.
- Desplegar y lograr los objetivos de la organización.
- Garantizar la gestión del conocimiento.
- Mejorar el clima laboral y la cohesión organizacional.

Entre las herramientas para la comunicación interna se encuentran: soportes de difusión propios, planes de reuniones, sistemas de accesibilidad a la información, instrumentos públicos de gestión de objetivos,...

Glosario de términos

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

- NOTA – Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).

Ciudadanía: En la presente guía se utilizan diferentes acepciones del término ciudadanía conforme a los diferentes roles que ésta desempeña ante la actividad de la Administración. Así, hablaremos de **clientes** cuando nos refiramos a servicios prestados por la Administración en competencia con el sector privado, **personas usuarias** cuando estemos refiriéndonos a la utilización de servicios públicos concretos y **administrados** cuando se trate del ejercicio de derechos reconocidos en el ordenamiento vigente.

Cliente: Organización o persona que recibe un **producto**.

Competencia: Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

- NOTA – En esta Norma Internacional el concepto de competencia se define de manera genérica. El uso de este término puede ser más específico en otros documentos ISO.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización** en lo relativo a la **calidad**.

Extraídos de la Norma ISO 9000:2005 excepto el concepto de Ciudadanía que ha sido definido por el equipo de redacción.

- NOTA – La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la **política de la calidad** y los **objetivos de la calidad**, la **planificación de la calidad**, el **control de la calidad**, el **aseguramiento de la calidad** y la **mejora de la calidad**.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

- NOTA – El **proceso** mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los **hallazgos de la auditoría**, las **conclusiones de la auditoría**, el análisis de los datos, la **revisión** por la dirección u otros medios y, generalmente, conduce a la **acción correctiva y preventiva**.

Mejora de la calidad: Parte de la **gestión de la calidad** orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

Objetivo de la calidad: Algo ambicionado o pretendido y relacionado con la **calidad**.

- NOTA 1 - Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la **política de la calidad** de la organización.
- NOTA 2 - Los objetivos de la calidad generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.

Política de la calidad: Intenciones globales y orientación de una **organización** relativas a la **calidad** tal como se expresan formalmente por la **alta dirección**.

- NOTA 1 - Generalmente, la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los **objetivos de la calidad**.

Extraídos de la Norma ISO 9000:2005 excepto el concepto de Ciudadanía que ha sido definido por el equipo de redacción.

- NOTA 2 - Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un **proceso**.

- NOTA 1- Los procedimientos pueden estar documentados o no.
- NOTA 2- Cuando un procedimiento esta documentado se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse “documento de procedimiento”.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- NOTA 1- Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.
- NOTA 2- Los procesos de una **organización** son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.
- NOTA 3- Un proceso en el cual la **conformidad** del **producto** resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada se denomina habitualmente “proceso especial”.

Producto: Resultado de un **proceso**.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Extraídos de la Norma ISO 9000:2005 excepto el concepto de Ciudadanía que ha sido definido por el equipo de redacción.

- NOTA 1- Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.
- NOTA 2- Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con él mismo y éstos han sido cumplidos, no asegura, necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Sistema de gestión de calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una **organización** con respecto a la calidad.

Extraídos de la Norma ISO 9000:2005 excepto el concepto de Ciudadanía que ha sido definido por el equipo de redacción.



Colección: Calidad en la Administración Pública

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD



Claudio Coello, 92 - 28006 MADRID
Tfn: 915 752 750 - Fax: 915 765 258
www.aec.es - publi@aec.es

Patrocinadores:



**Govern
de les Illes Balears**
Conselleria de Comerç,
Indústria i Energia

idi Institut d'Innovació
Empresarial
de les Illes Balears



ALCOBENDAS
Un modelo de ciudad