

Una revolución necesaria en la Administración Pública

José J. Ferrari Márquez
Gerente Regional de Andalucía
Josefa Pérez Pérez
Gerente Regional Adjunta de Andalucía

Primer Encuentro sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública en Andalucía (Sevilla 30 y 31 de octubre de 2003)

En los últimos años se ha difundido el afán de muchos por descubrir sendas oportunas para lograr mejores rendimientos en las organizaciones mediante la Gestión de la Calidad, poniendo el énfasis en la consideración individual de las personas. De ahí, el éxito de algunas teorías como la del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), o la de Gestión del Conocimiento (Knowledge Management), y otras tales como Gestión de la Voluntad (Will Management) y Gestión de los Sentimientos (Feeling Management). Pero detrás de todos esos conceptos, se encuentra el redescubrimiento de la complejidad del ser humano como persona y la necesidad de su integración en una tarea común de mejora de la organización.

En la cultura de la Gestión de la Calidad se pueden distinguir dos épocas. En la primera la calidad se medía mediante controles externos lo que suponía que para conseguir mayor calidad eran necesarios más controles y por tanto más coste. En la segunda época, la actual, se constata que para mejorar la calidad hay que conseguir la motivación del personal y de esta forma obtener su implicación en los objetivos de la organización, mejorar la eficacia y la eficiencia con menos coste y más seguridad. Esta segunda época exige sin embargo un incremento de la comunicación, la formación y la motivación para lograr integrar al personal y conseguir la mejora continua de toda la organización.

El desarrollo y crecimiento del Catastro moderno está muy ligado a la cultura de la calidad en las organizaciones. En la última década se han venido desarrollando diversas actuaciones e iniciativas de calidad que han mejorado sustancialmente la respuesta de la organización al ciudadano en particular y a la sociedad en general. Pero es a finales de los años noventa cuando la Dirección

General del Catastro impulsa la gestión de la calidad mediante una Carta de Servicios en la que el compromiso con los ciudadanos genera una nueva exigencia en la tarea directiva de búsqueda de la mejora continua.

En la primera página de la Carta de Servicios del Catastro se señala: "La mejora continua de nuestra actividad es el principal objetivo de la organización catastral". Para garantizar esta premisa la Dirección General del Catastro ha desarrollado, una importante actividad de formación en materia de calidad a todo el personal directivo buscando recrear una nueva cultura entre el personal del Catastro. Se pone así mayor énfasis en señalar la gran influencia del liderazgo en el desarrollo del equipo humano de la organización, es decir en la preparación de todo el personal para la misión a la que nos compromete la Carta de Servicios.

En las distintas Gerencias del Catastro se han desarrollado diversos Planes de Calidad que abarcan temas tan variados como la atención a los ciudadanos, la tramitación de algunos expedientes o el control de cargas informáticas en la base de datos catastral. En todos los planes desarrollados se ha incorporado de forma voluntaria al personal mediante los círculos de calidad y grupos de mejora.

En la Gerencia Regional de Andalucía se implantó en el año 2001 un Plan de Calidad en la Atención al Ciudadano aprobado por la Dirección General del Catastro el año anterior. En los primeros momentos fue necesario formar a todos los jefes de área y a otros funcionarios con puestos de responsabilidad. Después de analizar los puntos fuertes y débiles de nuestra organización se desarrollaron las iniciativas de calidad trazadas en el Plan.

En el año 2003 partiendo del Plan de Calidad mencionado hemos comenzado una nueva etapa en la gestión de la Gerencia y actualmente nos hemos autoevaluado según el modelo EFQM adaptado por el

Ministerio de Administraciones Públicas y formado los grupos de trabajo que propone el modelo para mejorar de forma continua.

La inquietud por el tema de la Calidad en la Administración Pública nos llevó a pensar en la conveniencia de organizar un encuentro sobre Gestión de la Calidad en la que solo intervinieran directivos de la función pública concienciados de la necesidad de producir una modernización de la Administración basada en la búsqueda de la Excelencia. Tras meses de preparación se ha celebrado en Sevilla los pasados días 30 y 31 de octubre el "Primer Encuentro sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública en Andalucía" en donde han intervenido directivos de la Administración General del Estado, de la Junta de Andalucía, de los Ayuntamientos de Sevilla y Málaga y de la Diputación de Sevilla. Al encuentro han asistido más de 200 personas entre las que se encontraban altos responsables y funcionarios de las distintas administraciones.

Este Encuentro ha sido una ventana abierta y una oportunidad para el intercambio de las experiencias tratando de crecer en una cultura administrativa que oriente su gestión a los servicios de mejora continua hacia los ciudadanos. Las ponencias sobre las que ha versado el Encuentro están referidas a actuaciones ya implantadas por cada una de las administraciones, y han sido avaladas por los premios y menciones conseguidos en diversos concursos convocados al efecto por jurados externos a las mismas. En este sentido las ponencias han desarrollado las siguientes estrategias orientadas a la mejora de la calidad en los servicios que se prestan a los ciudadanos:

- Promover el uso del Modelo EFQM para la evaluación de las unidades administrativas.
- Diseñar planes de mejora sobre la base de los resultados de la evaluación.
- Integrar la planificación en la vida de las unidades.

- Impulsar el ahorro de costes mediante la mejora y simplificación de los procedimientos.
- Mejorar la normativa.
- Implantar la mejora continua de la calidad de los servicios.
- Adoptar y hacer públicos los compromisos de calidad.
- Escuchar y atender las demandas de los ciudadanos.
- Evaluar los servicios así como sus procesos y resultados.
- Informar a los ciudadanos de los resultados de las evaluaciones.
- Aprender de las mejores organizaciones. (Benchmarking).

Inauguración a cargo del Director General de la Escuela de Hacienda Pública, Don Luis Cremades Ugarte

Tras agradecer el esfuerzo realizado por la Delegación Regional de la Escuela y La Gerencia Regional del Catastro en Andalucía para conseguir poner a punto todo para hacer posible la celebración del encuentro, indicó que había sido una de las convocatorias más amplias de las realizadas hasta la fecha, señalando que esperaba seguir organizando el mismo encuentro en los próximos años.

A continuación se esquematiza el contenido de las Ponencias que fueron presentadas.

“Las iniciativas para la gestión de la Calidad en el Ministerio de Administraciones Públicas.” Ponencia del Subdirector General de Calidad del Ministerio de Administraciones Públicas. Don Joaquín Ruiz López

El ponente del MAP dejó constancia del fuerte impulso que se está dando en el seno de este ministerio a la mejora de la

calidad de los servicios públicos mediante las tres herramientas que han desarrollado: la adaptación del modelo EFQM que ha culminado en la publicación de la Guía para la Auto evaluación EFQM de la administración pública, los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas en la Administración General del Estado que se convocan anualmente y la potenciación de las Cartas de Servicios mediante una legislación específica.

“El Plan de Calidad de la Dirección General del Catastro”. Ponencia de la Responsable de Calidad de la Dirección General del Catastro. Doña Montserrat Merino Pastor

En esta ponencia se destacaron especialmente las políticas de calidad que está llevando a cabo la Dirección General del Catastro y su interés por hacer de la calidad el sello distintivo de la organización.

El Plan de Calidad del Catastro es ya una realidad al día de hoy, con independencia de su plasmación formal en un documento, tarea que se está llevando a cabo en estos momentos. En efecto, la misión o razón de ser de la Dirección General del Catastro, la visión de la organización y los valores que comparte en el ejercicio de su quehacer diario, resultan conceptos absolutamente claros en el mencionado Centro Directivo, como lo es la política para la consecución de la excelencia en la gestión de la Calidad Total.

Desde la segunda mitad de la década de los noventa, la organización ha realizado una serie de actuaciones que constituyen la esencia del Plan de Calidad. En ese sentido debemos mencionar: el documento de presentación de dicho Plan, con el objetivo de implicar a toda la organización, mentalizar al personal en la necesidad de buscar la calidad en la gestión de los servicios prestados al ciudadano, la considera-

ción de este como principal cliente del Catastro, el establecimiento de metodología para la elaboración y ejecución de Proyectos de Calidad; los sistemas de seguimiento de las actuaciones llevadas a cabo en materia de gestión de la calidad, mediante índices de cumplimiento o la Auto evaluación conforme al Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM), ya realizada por alguna de las dependencias territoriales del Catastro, y a punto de practicarse en todo su ámbito, debiendo hacer hincapié en las actividades concretas que, en la aspiración a la excelencia en la gestión, se han llevado a cabo.

En esta línea podemos mencionar la realización de encuestas a los ciudadanos y funcionarios del Catastro; la aprobación y ejecución de 35 Proyectos de Calidad, a iniciativa de las Gerencias Regionales y Territoriales; la aprobación de la Carta de Servicios, próxima a modificarse para ampliar el contenido de los compromisos recogidos en la misma; el proyecto de Carta de Servicios conjunta con la Federación Española de Municipios y Provincias; las innumerables campañas divulgativas; las candidaturas a premios y la obtención de algunos de ellos, así como una amplia formación en la materia para los funcionarios.

Todo ello se viene completando con otras actuaciones de mejora, cuya implantación nos ha permitido ya conocer la incidencia de las mismas en la prestación del Servicio Público, como es el caso de las declaraciones presentadas por PADECA, la Línea Directa del Catastro, el Sistema de Cita Previa, el Plan de Cruces, la simplificación de los nuevos Modelos de declaraciones o de notificación de resoluciones, los sistemas de gestión de esperas, el Plan de Archivos Físicos, el SIGCA2, o la Oficina Virtual del Catastro, cuyo resultado respecto a los objetivos de mejoras esperados con su implantación, ya se está empezando a conocer y cuya difusión y utilización por los distintos clientes del Catastro, requiere una permanente difusión.

La mejora continua de nuestra actividad es el principal objetivo de la organización catastral.

“La gestión de la calidad en las Gerencias del Catastro en Andalucía”. Ponencia del Gerente Regional del Catastro en Andalucía y la Gerente Regional Adjunta. Don José Ferrari Márquez y Doña Josefa Pérez Pérez

El enfoque de la ponencia se centró en describir las actuaciones de mejora de la gestión e impulso a la mejora de la calidad que se han venido desarrollando desde hace varios años en la Gerencia Regional de Andalucía, además se destacaron las actuaciones que a nivel regional han implicado a las distintas Gerencias de su ámbito, referidas a tres líneas de actuación: El Plan Regional de Calidad en la Atención al Ciudadano, el Plan Regional de Comunicación Interna y los Protocolos de Unificación de Criterios de Gestión y Formación Básica. Además se destacaron las acciones de Auditorías de Calidad (EFQM) y de Comunicación Interna (ACI) que se vienen realizando para impulsar todos los proyectos.

Seguidamente se concluyó con la experiencia práctica desarrollada en la Gerencia Regional (Sevilla) en cuanto al Plan de Calidad de la Atención al Ciudadano, a la Auto evaluación EFQM y a la formación de los “grupos de mejora” integrados por funcionarios de la Gerencia.

“La Seguridad Social y sus planes de gestión de la calidad. Modelo EFQM”. Ponencia del Asesor Técnico de la Dirección Provincial de la Seguridad Social en Córdoba. Don Rafael Navarro Figueroa

El objeto de la misma fue el desarrollo pormenorizado de las líneas maestras de

mejora de la calidad del servicio que prestan a los ciudadanos, destacar la plataforma provincial de la línea 900, el programa de atención domiciliaria, el programa de evaluación y seguimiento de los servicios y el programa de desarrollo de políticas activas de comunicación. Señaló además la importancia de la atención personalizada e individual a los clientes-ciudadanos.

“Gestión de la calidad en la Administración Local”. Ponencia de la Teniente de Alcalde Delegada del Área de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Sevilla. Doña Susana Díaz Pacheco

La representante municipal destacó el plan estratégico Sevilla-2010, en el que se exponen criterios para la modernización y la innovación en la ciudad de Sevilla, que han de implicar necesariamente la modernización del ayuntamiento de acuerdo con criterios de una mayor participación ciudadana y una transformación interna municipal que lleven a la ejecución exitosa de los objetivos fijados en el plan. Recordó además, para el futuro, la importancia de la ventanilla única como resultado de una Administración única y plural.

“Gestión de la calidad en la Administración Local”. Ponencia del Jefe del Servicio de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Málaga. Don Manuel Serrano Canón

El ponente del Ayuntamiento de Málaga destacó como objetivo primero del Plan de Calidad municipal la mejora de los servicios al ciudadano reconociendo el necesario apoyo y liderazgo político para llevarlo a cabo y la conveniencia de implicar a los funcionarios municipales. Por último señaló la importancia del con-

senso en esta materia entre el Gobierno Municipal y la Oposición como proyecto futuro de ciudad.

“Gestión de la calidad en la Administración Local”. Ponencia del Consejero Delegado de INPRO. Diputación Provincial de Sevilla. Don Manuel Delgado Losada

En esta ponencia se destacó como el sistema de calidad de Inpro se adecua a los requisitos de la norma Une-En-Iso-9001 modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa y destacó como principales documentos del sistema de calidad el control de los datos y de los registros de calidad, el control del proceso de formación y la satisfacción de los usuarios.

“Gestión de la calidad en la Junta de Andalucía”. Ponencia de la Directora General de Tributos de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía. Doña Isabel Comas Rengifo

Tras hacer referencia a las directrices generales de la Junta de Andalucía en la política de Calidad destacó la importancia de las tres líneas de acción emprendidas por la Consejería referidas: Atención al cliente usuario, mejora de los procesos de gestión, y calidad de trabajo de los empleados públicos. Estas tres líneas deben producir un impacto en la sociedad con la finalidad de que no se produzca la “brecha digital en la Comunidad Autónoma.

Con todo esto se pretende una contribución a la innovación mediante las tecnologías de la información, la difusión de la mejora de gestión y de atención al cliente/usuario con “marca de calidad”, y una mayor productividad social con menos pér-

dida de horas de trabajo para realizar gestiones en las oficinas. En definitiva una apuesta por la administración tributaria electrónica andaluza.

“Gestión de la calidad en la Junta de Andalucía”. Ponencia del Jefe del Servicio Económico y Financiero de la Dirección General del FAGA, Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. Don Antonio Rodríguez Ocaña

Se expuso en primer lugar lo que representan el FAGA, como organismo creado en 1997 cuya estructura operativa ha sufrido una rápida evolución, y el SEF como servicio del mismo responsable de la tramitación administrativa de las funciones de pago y contabilidad, así como de la coordinación en materia de gestión de deudores y garantías, dentro de la política de gestión de ayudas y su alto contenido económico. En esta ponencia se destacó la importancia de haber adoptado un sistema para gestionar la calidad y la implantación de la auditoría de medición que ha facilitado la mejora de la gestión que se realiza.

Además se señaló que estas acciones han dado como resultado que este organismo se haya convertido en el primero que ha sido certificado dentro de la administración andaluza.

“La calidad como compromiso ante los contribuyentes: la experiencia de la AEAT”. Ponencia del Director del Departamento de Organización, Planificación y Relaciones Institucionales de la AEAT. Don José Luis Martínez Serrano

Destacó la importancia de la Carta de Servicios de la AEAT en la que se fundamentan los compromisos de calidad con los ciudadanos. Así mismo detalló las prácticas

de calidad que viene desarrollando esta organización mediante los servicios de Internet, devoluciones tributarias, despacho aduanero de mercancías y pago de deudas y documentación que se exige para trámites tributarios. Además detalló la política de comunicación interna y de integración del personal que están llevando a cabo y las nuevas medidas del documento estratégico de la AEAT 2005. Por último destacó el gran papel competitivo de la gestión de la AEAT a nivel internacional.

“Calidad y Gestión en la Delegación de la AEAT de Almería”. Ponencia del Delegado Especial de la AEAT en Andalucía. Don Jesús Ibáñez Peña

Describió la gestión de la calidad llevada a cabo en esa Delegación mediante la gestión integral de instalaciones, potenciación del trabajo en equipo, fomento del uso de la informática y del correo electrónico como forma de comunicación interna. La planificación estratégica llevada a cabo en los dos últimos ejercicios que ha incluido los siguientes planes: calidad, recursos humanos, formación, seguridad y salud, objetivos, alianzas, liderazgo, obras y equipamientos, tecnología, mejora y mapa de procesos clave. También destacó la importancia del liderazgo como motor del cambio en la Administración Pública española.

“Calidad, Comunicación, Teoría del Conocimiento y Dirección estratégica en la Administración Pública. El futuro”. Ponencia del Adjunto al Director General del Catastro. Don Ignacio Durán Boo

La Ponencia giró en torno a la pregunta clave de si está la Administración Pública diseñando y ofreciendo los servicios que los ciudadanos demandan y cuales son las

estrategias a seguir para mejorar los servicios públicos. Destacó la necesidad de enfocar la actividad a los ciudadanos-clientes, la gestión del conocimiento y la colaboración y comunicación entre Administraciones como los pilares base de la gestión del futuro en la Administración.

Todo lo expuesto deja constancia del cambio que se ha producido en los últimos años en la gestión de la Administración, al desarrollarse un conjunto de estrategias orientadas a la mejora de la calidad en los servicios que se prestan a los ciudadanos y como los gestores públicos se van incorporando a la nueva cultura de gestión de la calidad de las organizaciones, lo que puede suponer sin duda una auténtica revolución en el seno de la Administración.

Ponencias desarrolladas durante la mesa redonda en la que intervienen. Doña Ana María Naveira, por la Inspección General de los Ministerios de Economía y Hacienda. Don Ignacio Durán Boo, por la Dirección General del Catastro. Don Jesús Ibáñez Peña, por la AEAT. Don Pablo Sendra Arce, por la Consejería de Justicia y Administración Pública

En primer lugar la representante de la Inspección General destacó la importancia de la gestión de la calidad con la que se están acometiendo en muchos de los centros directivos del Ministerio proyectos de mejora en la búsqueda de un mejor servicio a los ciudadanos, poniendo algunos ejemplos en relación con los mismos. A continuación el representante de la Dirección General del Catastro señaló que era necesario un cambio en la gestión pública de forma que los directivos fuesen conscientes de la gestión de la Calidad como herramienta directiva que potencia la mejora de los servicios a los clientes externos integrando las sugerencias de las personas de la

organización. El representante de la AEAT recalcó la necesidad de pensar en grandes ideas para elaborar y desarrollar en lo pequeño y conseguir pequeños éxitos. Por último el representante de la Junta de Andalucía expuso la estructura y el contenido del Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios que comprende, Estrategias, Programas y Proyectos que desarrollan las acciones de, atención al ciudadano, aplicación de las técnicas informáticas en la gestión, organización-estructura y RPT, y Plan de Calidad.

Clausura del encuentro del Director General del Catastro, Don Jesús Miranda Hita

La Evolución de la Gestión de la Calidad y su aplicación en la Administración Pública y sus servicios, de forma que el cliente-ciudadano es el determinante esencial de la calidad de los servicios. Además la calidad debe estar en el producto o servicio desde el proceso de producción más que considerarse como un añadido al sistema y debe ser el resultado del conjunto de todas las personas que trabajan en el mismo, no de los esfuerzos individuales, lo que exige un compromiso de toda la organización.

Tras referirse a la legislación española señaló que en el ámbito de la Unión Europea, donde el Catastro ha estado presidiendo el Comité Permanente, las Administraciones vienen abordando sus procesos de reforma desde premisas similares, que incluyen el modelo de la gestión de calidad como una opción para avanzar en la mejora de la gestión pública mediante la prestación del servicio a partir de la evaluación de los resultados obtenidos en función de los objetivos establecidos y de la satisfacción de los propios usuarios. Por tanto, los principios que inspiran la gestión de la Calidad Total de alguna manera están asumidos por la Administración,

tanto a nivel general como en su materialización por distintas normas que desarrollan los derechos de los ciudadanos-contribuyentes.

Por último señaló que las jornadas habían servido para hacer una puesta en

común entre todas las administraciones para intercambiar las distintas experiencias de gestión, y que esperaba que de nuevo en el próximo año se pudieran repetir las jornadas con nuevas propuestas. Seguidamente clausuró el encuentro. ■