

# **ANEXOS**



## Anexo 1. Siete herramientas básicas de calidad

No.	Herramienta	Descripción
1	Hoja de Inspección o Verificación	Esta herramienta es un formulario o formato de registro construido especialmente para obtener datos relativos a un tema determinado (problema, fallo, situación, proceso), de tal forma que sea sencillo el registro sistemático de tales datos y que por lo tanto se pueda comprender con claridad el problema o situación que se estudia para facilitar su representación en una tabla o gráfica posterior.
2	Diagrama de Pareto	El diagrama de Pareto es una representación gráfica de barras verticales de datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar. Está basado en la Teoría de la Escala de Preferencias desarrollada por el economista y sociólogo italiano del siglo XIX, Wilfredo Pareto quien descubrió que había un reparto desigual de la riqueza en su país, ya que una gran cantidad de la misma estaba en manos de unas pocas personas. Hacia 1950 Joseph Juran habiendo descubierto la desigual distribución de las pérdidas en Calidad, adaptó esta teoría a su trabajo y la denominó " <i>Principio de Pareto</i> " o " <i>Ley Universal de la Prioridad</i> ". También se le conoce como el "Principio 80-20" (ley de las Prioridades) que dice: " <i>el 80% de los problemas o de los incidentes que ocurren en cualquier actividad son ocasionados, normalmente, por el 20% de los elementos que intervienen en producirlos</i> ".
3	Diagrama de Causa-Efecto o de Ishikawa	El diagrama de causa-efecto o de Ishikawa, denominado así por el gran pensador de la calidad, Kaoru Ishikawa, lo desarrolló por primera vez en la Universidad de Tokio en 1943, basado en el método científico de las ideas de Galileo y Descartes que estudiaron las relaciones causa-efecto. Esta herramienta básica de mejora se puede comprender como una representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas que producen un efecto bien definido.
4	Cuadros de Control	Un gráfico o cuadro de control es una gráfica lineal en la que se han determinado estadísticamente un límite superior (límite superior de control) y un límite inferior (límite inferior de control), de ambos lados de una media o línea central. Ambos límites miden tres desviaciones estándar ( $\sigma$ ), $+3\sigma$ para el límite superior de control y $-3\sigma$ para el inferior. Esto nos indica, que si "x (la variable investigada)" tiene una distribución normal, tal probabilidad será de 0.9973, con lo que se espera que bajo condiciones de control sólo 27 de 10,000 pueden caer fuera de los límites. También pueden existir gráficos con una desviación estándar (68.28% de los casos de la curva normal), y de dos desviaciones estándar (95.45% de los casos de la curva normal). Este tipo de gráficos fueron introducidos por el Dr. Walter Shewhart en los años treinta del siglo pasado, uno de los pioneros de la calidad, por lo que por tal motivo, también se les denomina gráficos de control de Shewhart.
5	Histogramas	El histograma es una gráfica de barras que permite describir el comportamiento de un conjunto de datos en cuanto a su tendencia central, forma y dispersión. En otros términos, dicha herramienta ilustra la frecuencia con la que suceden hechos o acontecimientos en relación con una variable lineal continua (como, por ejemplo, el tiempo: minutos, horas, días...). Frecuentemente se puede utilizar, como instrumento para el análisis sencillo de series temporales, la calidad de los productos y/o servicios, el desempeño para mantener el proceso, el impacto de las acciones de mejora. Además como herramienta básica de mejora se puede utilizar para mejorar los procesos al identificar patrones de concurrencia, en sí, se trata de una herramienta muy potente ya que es suficiente una mirada para apreciar la tendencia del fenómeno.

6	Estratificación	Consiste en separar los datos o grupos o categorías. La característica utilizada para separar los datos, se denomina "variable de estratificación". No indica las causas fundamentales de un problema, pero señala que áreas necesitan de una investigación posterior (se puede aplicar de manera prevea al Pareto y al diagrama de causa-efecto).
7	Diagramas de Dispersión	Es una herramienta que permite demostrar la eventual correlación existente entre dos magnitudes (causa y efecto) y cuantificar la intensidad de la relación de la misma.
<b>OTRAS HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS</b>		
1	Matriz de Criterios	Es una matriz de doble entrada por medio de la cual obtenemos la solución más idónea al problema que queremos resolver, teniendo en cuenta los criterios que el grupo considere más relevantes.
2	Cuadro RECI	Es un gráfico que nos permite vislumbrar las interacciones de los participantes en un proceso. Responsable (R) Puesto/departamento que es responsable final, incluye autoridad (SI/NO). Ejecutor (E) Puesto/departamento que efectivamente realiza el trabajo. Responsable de la acción / implantación. La responsabilidad puede ser compartida. El grado de responsabilidad lo define el "R". Consultado (C) Puestos o Departamentos que han de ser consultados antes de la acción / decisión final. Informado (I) Puestos o Departamentos que han de ser informados después de que la decisión-acción se haya formado.
3	Selección Ponderada	La Selección Ponderada es una técnica de grupo mediante la cual se establecen prioridades entre hechos (problemas o causas de un problema) de los que se tiene solamente una información cualitativa, fundamentada en impresiones, según el criterio de: - interés personal, - apariencia de importancia, - opiniones subjetivas. Estas prioridades son establecidas, con el consenso del grupo, en función de que los citados hechos afecten directamente: - a la deficiente realización del trabajo, - a la imagen de la empresa frente a los clientes, - al coste en que incurre la empresa, - otros.
4	Lluvia de Ideas	Es una técnica que estimula un clima en el que surge la creatividad y se producen ideas en relación a un problema determinado, con las que se genera una lista. Tiene su origen en el libro de Alex Osborn, "La imaginación aplicada", en el que se recogen diferentes herramientas para fomentar la creatividad. La denominación "Tormenta de Ideas" es una traducción del término inglés "Brainstorming".
5	Diagrama de Flujo	Una representación gráfica y visual de las actividades que conforman el proceso", o también se concibe cómo una representación gráfica de las actividades del proceso, de la misma manera que un mapa lo es para una localización en particular. Los beneficios de utilizarlos van desde beneficios, que van desde la identificación clara de la secuencia de las actividades del proceso, hasta generar la sensibilización en los miembros del equipo natural de mejora para encontrar áreas de oportunidad, gastos y despilfarros en las actividades y tareas del proceso.

Fuente: Elaboración propia basada en las descripciones del libro de Hitoshi Kume (1985). *Statistical methods for quality improvement*. Tokyo, Japan, AOTS.

## Anexo 2. Grupos de trabajo de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Un criterio de selección de los casos.

<b>GRUPO DE MEJORA DE PROCESOS Y GOBIERNO ELECTRÓNICO</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Divulgar conceptos y prácticas sobre una nueva manera de gestión que tiene en cuenta las interrelaciones que surgen entre las Unidades, Servicios, Áreas u otras agrupaciones orgánicas, por razón de los procedimientos que comparten; sin olvidar las posibilidades de participación del ciudadano, como interesado en los mismos, a través de Internet.	
<b>Institución Pública</b>	<b>Representante</b>
<b>Ayuntamiento de Alcobendas</b>	<b>Carmen Mayoral</b>
Ayuntamiento de Leganés	Virginia Moreno
Ayuntamiento de Logroño	Bernabé Palacín
Ayuntamiento de Málaga	Manuel Serrano
Ayuntamiento de Pinto	Miguel A. Olivares
Ayuntamiento de Sabadell	Xavier Tarrés
Ayuntamiento de Sant Feliú de Llobregat	Mario Algüacil
Ayuntamiento de Vva. De la Cañada	Juan Labrador

Fuente: [http://www.femp.es/index.php/femp/areas\\_de\\_gesti\\_n/gobierno\\_local\\_y\\_func\\_i\\_n\\_p\\_blica/modernizaci\\_n\\_y\\_calidad/grupos\\_de\\_trabajo/mejora\\_de\\_procesos\\_y\\_e\\_administracion](http://www.femp.es/index.php/femp/areas_de_gesti_n/gobierno_local_y_func_i_n_p_blica/modernizaci_n_y_calidad/grupos_de_trabajo/mejora_de_procesos_y_e_administracion)

<b>GRUPO DE ANÁLISIS TÉCNICO DE LAS HERRAMIENTAS</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Dar a conocer las buenas experiencias en materia de mejora continua y de calidad que se produzcan en cualquier ámbito de las entidades locales al resto de ayuntamientos. Servir de observatorio de nuevas herramientas. Seguimiento: estar abierto a nuevas herramientas tanto en el ámbito de las administraciones como de la empresa privada.	
<b>Institución Pública</b>	<b>Representante</b>
<b>Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz</b>	<b>Txus Imaz</b>
Ayuntamiento Sant Fost de Campsentelles	Francesc Martínez
Diputación Provincial de Valencia	José Luis Navarro
Ayuntamiento de Getafe	Tomás García
Ayuntamiento de Pinto	Pedro Pérez
Diputación Provincial de Málaga (SOPDE)	Alejandro Enríquez

Fuente:

[http://www.femp.es/index.php/femp/areas\\_de\\_gesti\\_n/gobierno\\_local\\_y\\_func\\_i\\_n\\_p\\_blica/modernizaci\\_n\\_y\\_calidad/grupos\\_de\\_trabajo/an\\_lisis\\_t\\_cnico\\_de\\_la\\_herramientas](http://www.femp.es/index.php/femp/areas_de_gesti_n/gobierno_local_y_func_i_n_p_blica/modernizaci_n_y_calidad/grupos_de_trabajo/an_lisis_t_cnico_de_la_herramientas)

<b>GRUPO DE ESTRATEGIAS DE FUTURO EN MODERNIZACIÓN Y CALIDAD</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Analizar, concretar y difundir claves para promover Gobiernos Locales eficientes y de calidad, sustentados en un proceso de innovación permanente. Pueden concretarse un conjunto de orientaciones básicas que ayuden a encontrar el camino del buen gobierno, potenciando la dimensión estratégica, la capacidad de innovar, el capital intelectual.	
<b>Institución Pública</b>	<b>Representante</b>
<b>Ayuntamiento de Zaragoza</b>	<b>Fernando Aguilar</b>
Ayuntamiento de Valladolid	Valentín Merino
<b>Ayuntamiento de Espluges de Llobregat</b>	<b>Enric Giner</b>
Ayuntamiento de Catarroja	M <sup>a</sup> José Carretero
Ayuntamiento de Leganés	Miguel Fernández
<b>Ayuntamiento de Alcobendas</b>	<b>Antonio Díaz</b>
Ayuntamiento de Leganés	Virginia Moreno
Ayuntamiento de Logroño	Bernabé Palacín
Ayuntamiento de Sant Feliú de Llobregat	Mario Algüacil
<b>Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz</b>	<b>Txus Imaz</b>

Fuente:

[http://www.femp.es/index.php/femp/areas\\_de\\_gesti\\_n/gobierno\\_local\\_y\\_func\\_i\\_n\\_p\\_blica/modernizaci\\_n\\_y\\_calidad/grupos\\_de\\_trabajo/estrategias\\_de\\_futuro](http://www.femp.es/index.php/femp/areas_de_gesti_n/gobierno_local_y_func_i_n_p_blica/modernizaci_n_y_calidad/grupos_de_trabajo/estrategias_de_futuro)

### Anexo 3. Protocolo de la Investigación.

I. PREPARACIÓN PREVIA Y FORMALIZACIÓN DE LA VISITA		
<p>1.- Una vez conocida la persona de contacto, establecer contacto vía correo electrónico explicando a grandes rasgos la naturaleza de la investigación.</p> <p>2.- Elaboración y envío de la carta de presentación.</p> <p>3.- Recibida la respuesta positiva, preparar los aspectos logísticos del viaje (billetes, estancia y agenda de contacto).</p> <p>4.- Preparación previa de la presentación del proyecto, el establecimiento de la agenda de entrevistas que cubra el tiempo estimado, preparación de la lista previa de documentos específicos a recolectar, e indicar los lugares del Ayuntamiento que se desean visitar y observar.</p> <p>5. Envío vía correo electrónico del plan previo (preparación previa) a la persona de contacto en el Ayuntamiento, para coordinar y tener listo la visita.</p> <p>6.- Después de la visita, enviar correo de agradecimiento para mantener la comunicación constante con la persona de contacto.</p>		
II. PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
Áreas de Información	Métodos a utilizar	Justificación
<b>Comprendiendo la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos</b>	Observación Directa y Fotografías.	Observar los lugares (aulas de formación, oficinas, salas de juntas) donde las actividades de mejora de la MCP se desarrollan y contribuyen para la sostenibilidad.
	Observación Participativa no intrusiva.	Observar participando en las reuniones grupales de los equipos de mejora y el equipo coordinador de los esfuerzos de mejora con el fin de comprender que variables son potenciadores e inhibidores de la sostenibilidad de la MCP.
	Análisis documental	Comprender y establecer la evolución del esfuerzo de MCP y reconocer las actividades de mejora que fueron fundamentales en el generar la sostenibilidad de la MCP.
	Entrevista a profundidad semi-estructuradas.	Profundizar en la historia evolutiva de la sostenibilidad, identificando los patrones que nos lleven a reconocer las actividades de mejora críticas y las variables tanto potenciadores como inhibidoras de la misma.
<b>Procesos de trabajo que son mejorados utilizando la MCP</b>	Observación Directa y Fotografías.	Realizar recorridos en el sitio de trabajo para lograr observar el flujo de los procesos de trabajo a través de la estructura organizacional del Ayuntamiento (Departamentos), para establecer la secuencia y el flujo del real en el sitio de trabajo.
	Observación Participativa no intrusiva.	Realizar observaciones en las reuniones grupales de los equipos de mejora y con el equipo coordinador del esfuerzo de mejora, los cuales son los responsables de aplicar o

	<p>Análisis documental.</p> <p>Entrevista a profundidad-semi-estructuradas.</p> <p>Diario del Investigador</p>	<p>de haber aplicado los métodos y herramientas de la Mejora Continua de Procesos, para establecer cómo sostuvieron el esfuerzo de mejora, es decir, qué técnicas, metodologías y herramientas y cómo se realiza la aplicación a lo largo del tiempo.</p> <p>Comprender cuáles son las características de los procesos a mejorar en cada institución (secuencia, actividades, tiempos, límites, rendimientos, participantes y resultados que se obtienen).</p> <p>Realizar entrevistas que nos permitan conocer a mayor profundidad como los equipos de mejora sostienen la Mejora Continua de Procesos, qué aproximación utilizan (Mejora Continua-Kaizen, rediseño de procesos) y cómo aplican y sostienen las metodologías y herramientas.</p> <p>Llevar el registro de las observaciones directas, y reflexiones ocurridas en cada día vivido con los actores de la investigación.</p>
<p><b>Antecedentes de la institución pública (Ayuntamientos seleccionados).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas contactos informales.</li> <li>• Análisis documental (Incluye información electrónica).</li> </ul>	<p>y la</p> <p>Recopilar la información necesaria acerca de los datos generales de la institución pública, superficie del municipio, población, partes interesadas (stakeholders), estructura organizacional, número de empleados, presupuesto utilizado, historia, planeación y filosofía (misión, visión, valores), el modelo de gestión, los mecanismos y sistemas para alcanzar la MCP. Conocer estudios y trabajos respectivos a las características de la institución pública.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4. Ejemplo de carta de solicitud y de respuesta para realizar la investigación en los Ayuntamientos seleccionados

Av. Esplugues, 92-96  
E-08034 Barcelona  
Tel. +34 932 806 162  
Fax +34 932 048 105  
www.esade.edu

**ESADE**  
Business School

A quien corresponda:

La finalidad de esta carta es solicitar el apoyo para que el Candidato a doctor Manuel Francisco Suárez Barraza adscrito a mi departamento, pueda realizar su estudio empírico del Proyecto de Investigación denominado: "Proceso de Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos: Un estudio Exploratorio en los Ayuntamientos de España".

Solicito su apoyo para permitirle al mencionado alumno la recopilación de datos a través de entrevistas, observación y análisis documental. Su Ayuntamiento ha sido seleccionado por su excelente experiencia en estos temas.

Agradeciendo su colaboración, reciban un cordial saludo.



Joan Ramis Pujol  
Director del Departamento de  
Dirección de Operaciones e Innovación

Barcelona, 10 de noviembre de 2005

NIF: 059716761. Registro de Fundaciones Privadas de la Generalitat de Catalunya n.ºn: 518/21.2.1991.

## Anexo 4.1. Ejemplo de respuesta para realizar la investigación en los Ayuntamientos seleccionados

  
**AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA**  
GERENCIA MUNICIPAL DE URBANISMO

Expediente n.º

D. Joan Ramis Pujol  
Director del Departamento de Operaciones e Innovación  
ESADE

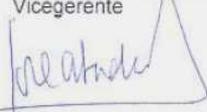
Zaragoza, 15 de febrero de 2006

Con relación a su solicitud de apoyo para realizar estudio empírico del Proyecto de Investigación, denominado "La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos: un estudio en los Ayuntamientos de España", manifestamos nuestra conformidad y satisfacción de poder colaborar con el doctorando D. Manuel Francisco Suárez Barraza, mostrando evidencias de nuestra experiencia en la Gerencia Municipal de Urbanismo del Ayuntamiento de Zaragoza, siguiendo el modelo de Normas ISO 9001: 2000.

Por todo ello, dentro de nuestras posibilidades y del normal funcionamiento de los servicios gestores, facilitaremos dicho análisis y observaciones.

Atentamente le saluda

Director de Servicios de Información y Organización  
Vicegerente

  
Fdo. José Abadía Tirado



## Anexo 5. Convenio de Colaboración Académica ESADE- Ayuntamiento de Esplugues

<p style="text-align: center;"><small>CONVENIO DE COLABORACIÓN ACADÉMICA FUNDACIÓN ESADE-AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES DE LLOBREGAT</small></p> <p style="text-align: center;"><b>CONVENIO COLABORACION ACADÉMICA ENTRE FUNDACIÓN ESADE Y EL AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES DE LLOBREGAT</b></p> <p>En la ciudad de Barcelona, a 21 de marzo de 2005.</p> <p><b>REUNIDOS:</b></p> <p>De una parte, D. Núria Agell, en nombre y representación de Fundación ESADE, con domicilio en Avda. de Pedralbes, 60-62, 08034 Barcelona, España y código de Identificación Fiscal número G-59716761. Actúa en este acto en su condición de Directora Asociada del Programa de Doctorado PhD Management Science (en adelante ESADE).</p> <p>Y de otra, D. Lorenzo Palaciñ Badorrey, Alcalde Presidente del Ayuntamiento de D'Esplugues de Llobregat, con domicilio en Plaza Santa Magdalena, 5-6, 08950 Esplugues de Llobrega (en adelante AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES).</p> <p><b>MANIFIESTAN:</b></p> <p>I.- Que ESADE se ha caracterizado, desde su fundación en 1958, por su espíritu de innovación y por su claro compromiso de servicio a la sociedad.</p> <p>II.- Que ESADE es una institución de enseñanza superior y de post-grado de reconocido prestigio internacional. Su actividad académica -docencia e investigación- se estructura en distintos programas académicos, entre ellos el Programa de Doctorado en Management Sciences.</p> <p>III. El AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES es una Administración Pública local, cuya finalidad es el gobierno y administración de la ciudad de Esplugues.</p> <p style="text-align: center;">- 1 -</p>	<p style="text-align: center;"><small>CONVENIO DE COLABORACIÓN ACADÉMICA FUNDACIÓN ESADE-AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES DE LLOBREGAT</small></p> <p>IV. Que el AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES, mantiene una filosofía estratégica de modernizar la administración municipal, con el fin de cumplir y renovar los compromisos de servicio establecidos con los ciudadanos.</p> <p>V. Ambas instituciones se hallan interesadas en desarrollar conjuntamente y en beneficio recíproco, las actividades de colaboración e intercambio académico que más adelante se detallarán, para lo cual han llegado a un acuerdo que formalizan por medio del presente Convenio de Colaboración Académica con sujeción a los siguientes:</p> <p><b>PACTOS:</b></p> <p>I.- La colaboración entre ESADE y el AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES que se establece en el presente convenio se extenderá a las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración en un proyecto de investigación académica denominado: "Estudio de Investigación del sistema de gestión del Ayuntamiento D' Esplugues, dentro de las perspectivas de mejora continua, mejora de procesos y gestión por cuadro de mando integral y mapas estratégicos"</li> <li>- El proyecto de investigación ayudará a construir una tesis doctoral del doctorando en Management Sciences: <i>Manuel Francisco Suárez Barraza</i> de nacionalidad Mexicana con número de pasaporte 01150007674, con domicilio en Calle Ríos Rosas No. 39 3era. Zda. C.P. 08006, Barcelona España. Este proyecto será tutelado por el Dr. Joan Ramis Pujol, Director del Departamento de Dirección de Operaciones e Innovación.</li> </ul> <p>II.- Ambas partes desarrollarán la colaboración comprometida en el ámbito previsto con el fin de analizar y estudiar el sistema de gestión del AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES, específicamente investigando las perspectivas y técnicas utilizadas en materia de Mejora Continua (Kaizen), Mejora de Procesos y gestión por Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos, con la finalidad de aportar recomendaciones que ayuden a esta institución a mejorar su sistema de gestión.</p> <p>Como objetivo adicional se deberán extraer lecciones de aprendizaje que serán formalizadas en documentos académicos, los cuales servirán de fondo teórico para otras administraciones del sector público.</p> <p>III.- Para conseguir estos dos objetivos, es necesario seguir las siguientes líneas de acción que se traducirá en mejoras al sistema de gestión del AYUNTAMIENTO DE D' ESPLUGUES y en un aprendizaje mutuo.</p> <p style="text-align: center;">- 2 -</p>
<p style="text-align: center;"><small>CONVENIO DE COLABORACIÓN ACADÉMICA FUNDACIÓN ESADE-AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES DE LLOBREGAT</small></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un acompañamiento durante el tiempo de la investigación, por parte del doctorando señalado, que participará como observador en las reuniones de comisiones, equipos de mejora y equipos de proyecto y puntualmente si es necesario aportará puntos de referencia y modelos teóricos.</li> <li>• Recolección de datos cuantitativos y cualitativos que ayuden a entender el proceso de gestión y a construir una mejora del mismo.</li> <li>• Realización de entrevistas semidirrectivas con distintas personas implicadas en la gestión del sistema.</li> <li>• Cualquier otra iniciativa de naturaleza similar que se pueda acordar en el futuro.</li> </ul> <p>IV.- ESADE a través del doctorando Manuel Francisco Suárez Barraza aportará al AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un informe final que comprenda un diagnóstico más recomendaciones que serán presentados al Consejo Directivo del AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES.</li> <li>• Así mismo, el desarrollo de una serie de artículos científicos acerca de la investigación realizada que tendrán un impacto positivo social para el Ayuntamiento.</li> </ul> <p>V.- El AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES a través de Josep Ma. Ferré Bargallo pondrá a disposición del doctorando, la información necesaria para poder completar el Proyecto de Investigación, tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Antiguas presentaciones</li> <li>b) Memorias</li> <li>c) Minutas de reuniones</li> <li>d) Manuales de cursos</li> <li>e) Bitácoras o registros de control de indicadores y estándares</li> <li>f) Bases de datos</li> <li>g) Seguimiento en páginas WEB</li> </ol> <p style="text-align: center;">- 3 -</p>	<p style="text-align: center;"><small>CONVENIO DE COLABORACIÓN ACADÉMICA FUNDACIÓN ESADE-AYUNTAMIENTO D' ESPLUGUES DE LLOBREGAT</small></p> <p>VI.- Respecto a la información a la que el doctorando tenga acceso, éste se compromete a utilizar los datos facilitados única y exclusivamente para ese fin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El doctorando se compromete a no divulgar la citada información, así como a no publicarla ni ponerla a disposición de terceros, ya sea directamente o a través de terceras personas, sin el previo consentimiento por escrito del AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT.</li> <li>• El doctorando se compromete, una vez realizado el Proyecto de Investigación, a no conservar ninguna copia de la Información Confidencial.</li> </ul> <p>VII.- El convenio de colaboración académica entra en vigor en el día de hoy. La duración del mismo, es de 1 año y medio. Este convenio finalizará si cualquiera de las partes lo denuncia por escrito con una antelación de tres meses.</p> <p>Conformes las partes con cuanto antecede, que prometen cumplir leal y fielmente, firman el presente por duplicado ejemplar y a un solo efecto, en el lugar y fecha al principio indicados.</p> <p style="text-align: center;">    </p> <p style="text-align: center;">     Lorenzo Palaciñ Badorrey      Manuel Francisco Suárez Barraza      Nuria Agell      Alcalde Presidente      Doctorando      Directora Adjunta del Programa      AYUNTAMIENTO DE      ESADE      de PhD Management Sciences      ESPLUGUES DE LLOBREGAT      ESADE   </p> <p style="text-align: center;">- 4 -</p>

**Anexo 6. Ejemplo de observaciones directas y visuales del investigador**

**Anexo 6a. Ejemplo de las observaciones directas realizadas durante una reunión de un equipo de mejora (Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat).**

Ejemplo: Observación directa Visual

Mayo 2005

⇒ Reunión con el Equipo de Mejora para: Proceso TRAMITES LICENCIAS

① Distribución física de los participantes

② Rol del instructor

El instructor dirige la reunión utilizando la guía de las actividades, y a través de preguntas reflexivas

→ (Solo guía y hace) ⇒ Entoca en DATOS METADODOLOGIA APLICADA

→ Mantiene el espíritu de mejora

③ Grado de inducromente

- \* Alto y activo
- \* En ocasiones el jefe del area se pone a la defensiva

④ Entope metodológico

- \* Rediseño de procesos
- Situación actual

Inici

```

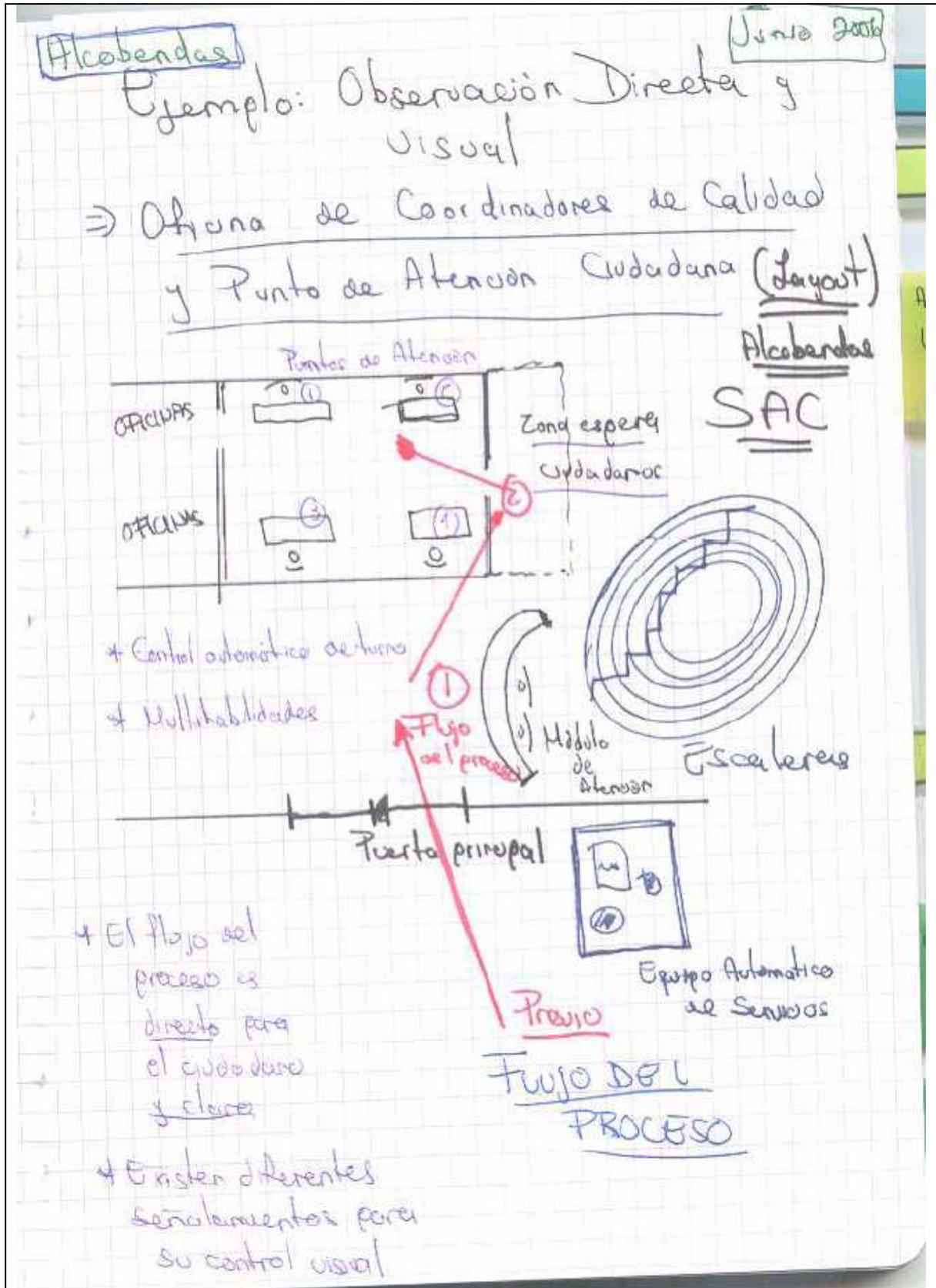
graph TD
    Inici --> 1[1]
    1 --> 2[2]
    2 --> 3[3]
    3 --> Fin[Fin]
            
```

1 → dónde inicia el proceso

2 → Sumario del proceso

3 → Decisiones

**Anexo 6 b. Ejemplo de las observaciones directas realizadas el Servicio de Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Alcobendas (Distribución física-Layout) y flujo del proceso**



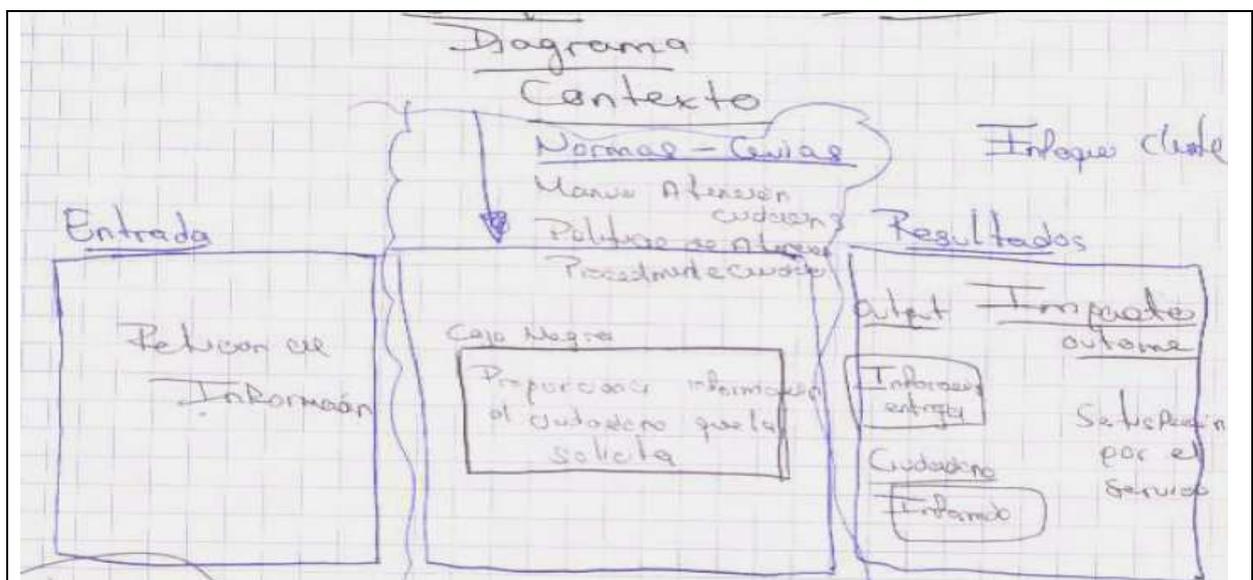
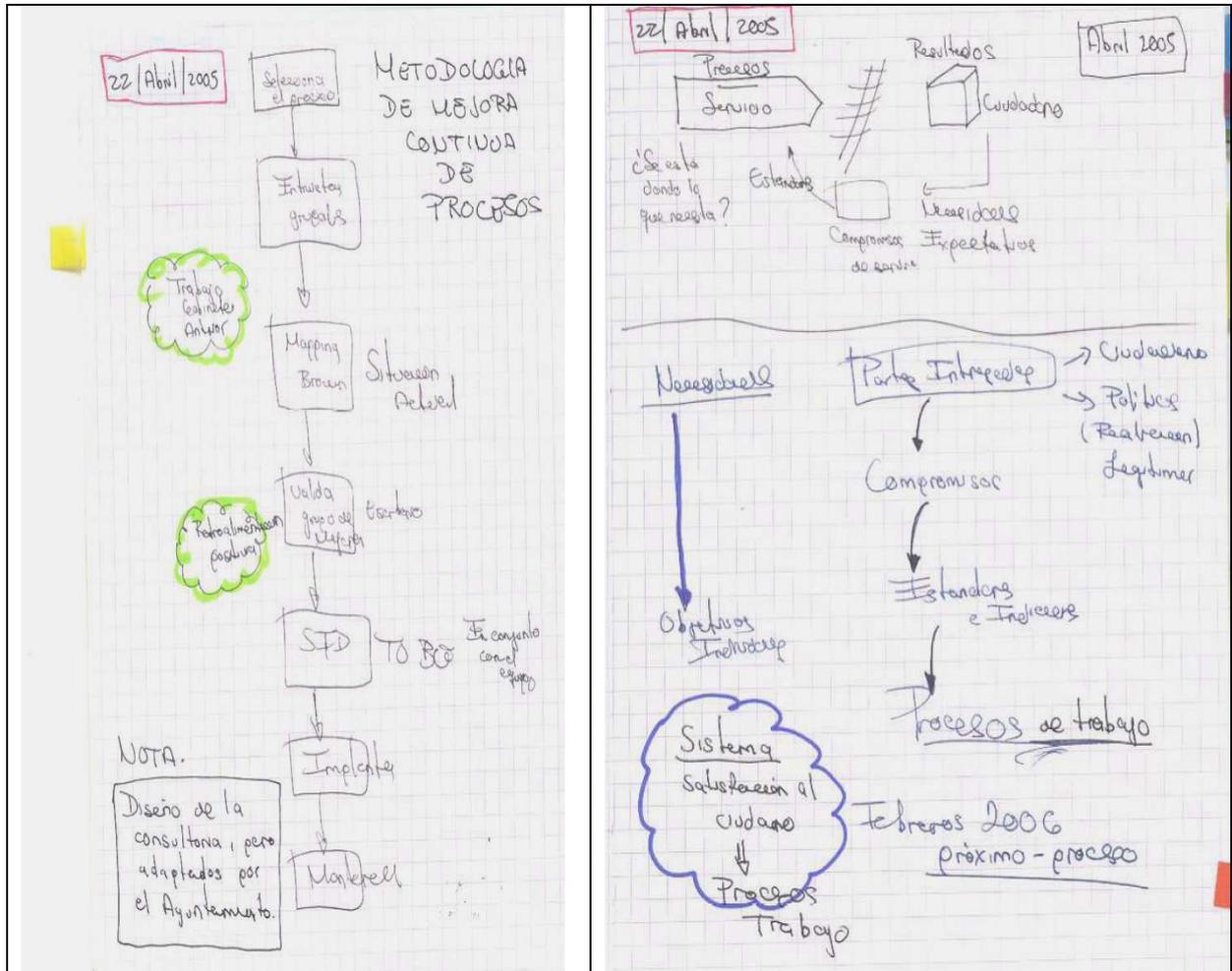
## Anexo 7. Documentos y registros analizados en cada Ayuntamiento

	<b>Esplugues</b>	<b>Vitoria</b>	<b>Zaragoza</b>	<b>Alcobendas</b>
<b>Documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Memorias de Excelencia.</li> <li>-Reportes de auto-evaluación.</li> <li>-Manuales de metodologías, técnicas y herramientas de la MCP de la institución.</li> <li>-Reportes de procesos mejorados (diagramas de flujo e indicadores).</li> <li>- Reportes finales de la empresa de consultoría.</li> <li>-Revista interna el <i>Pont d' Esplugues</i> como el <i>Quadern de la Qualitat</i>.</li> <li>- Minutas de juntas.</li> <li>- Planes de calidad, estratégicos y de actuación municipal.</li> <li>-Artículos y Ensayos escritos por los coordinadores de calidad y gerente de la institución.</li> </ul> <p>(9 tipos de documentos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias de trabajo del servicio de gestión de calidad y del área de Función Pública (al menos 2 años atrás).</li> <li>- Artículos y ensayos escritos por el coordinador de calidad.</li> <li>- Ejemplo de cartas de servicio.</li> <li>- Reportes de proyectos de mejora, de las 5'S y el gamba-Kaizen.</li> <li>- Primer plan de calidad.</li> <li>- Revista interna la <i>Máquina del Café</i>.</li> </ul> <p>(7 tipos de documentos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias de trabajo del año 2004 y 2005.</li> <li>- Manual de Calidad.</li> <li>- Reporte final y Manuales del rediseño de procesos de los 30 certificados.</li> <li>- Reportes mensuales del seguimiento de la norma ISO 9000.</li> <li>- Minutas de juntas de seguimiento del procedimiento de la norma ISO 9000.</li> </ul> <p>(5 tipos de documentos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias de Excelencia.</li> <li>- Libros de sus experiencias en calidad y MCP.</li> <li>- Planes de calidad, estratégicos y de actuación municipal.</li> <li>-Reportes de auto-evaluación.</li> <li>-Manuales de metodologías, técnicas y herramientas de la institución.</li> <li>-Artículos y Ensayos escritos por los coordinadores de calidad y gerente de la institución.</li> <li>- Casos de estudio elaborados por ESADE del Ayuntamiento.</li> </ul> <p>(7 tipos de documentos).</p>
<b>Registros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estadísticas históricas de cumplimiento de estándares.</li> <li>- Recortes de periódicos.</li> <li>-Estadísticas históricas de las encuestas de satisfacción al ciudadano.</li> <li>-Estadísticas de resultados de los proyectos de mejora.</li> <li>- Organigramas.</li> <li>- Mapas de procesos.</li> <li>-Reportes electrónicos acceso al sistema interno de información RADAR y la página WEB.</li> </ul> <p>(8 tipos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficheros de presentaciones de congresos.</li> <li>- Recortes de periódicos.</li> <li>- Organigramas.</li> <li>- Reportes electrónicos acceso a la página WEB.</li> </ul> <p>(4 tipos de registros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficheros de presentaciones de congresos.</li> <li>- Recortes de periódicos.</li> <li>- Organigramas.</li> <li>- Reportes electrónicos acceso a la página WEB.</li> </ul> <p>(4 tipos de registros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficheros de presentaciones de congresos.</li> <li>- Recortes de periódicos.</li> <li>- Organigramas.</li> <li>- Mapas de procesos.</li> <li>- Reportes electrónicos acceso a la página WEB.</li> </ul> <p>(5 tipos de registros).</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 8. Ejemplo de la recolección de datos a través de las observaciones participativas no intrusivas.**

**Anexo 8a. Ejemplos de las observaciones en una reunión de trabajo del equipo de mejora de Atención a la Ciudadanía, Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat.**



Anexo 8b. Ejemplos de las observaciones realizadas durante una reunión con los coordinadores de calidad del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat.

Observación... ..

REUNION DE TRABAJO

Junio / 2005

1) Ayuntamiento de Esplugues es una institución política que se ha ganado un prestigio y una imagen de una Administración local innovadora. De tal manera que ~~¿cómo~~ ¿Qué opinión tiene acerca del rol político en la gestión del Ayuntamiento?

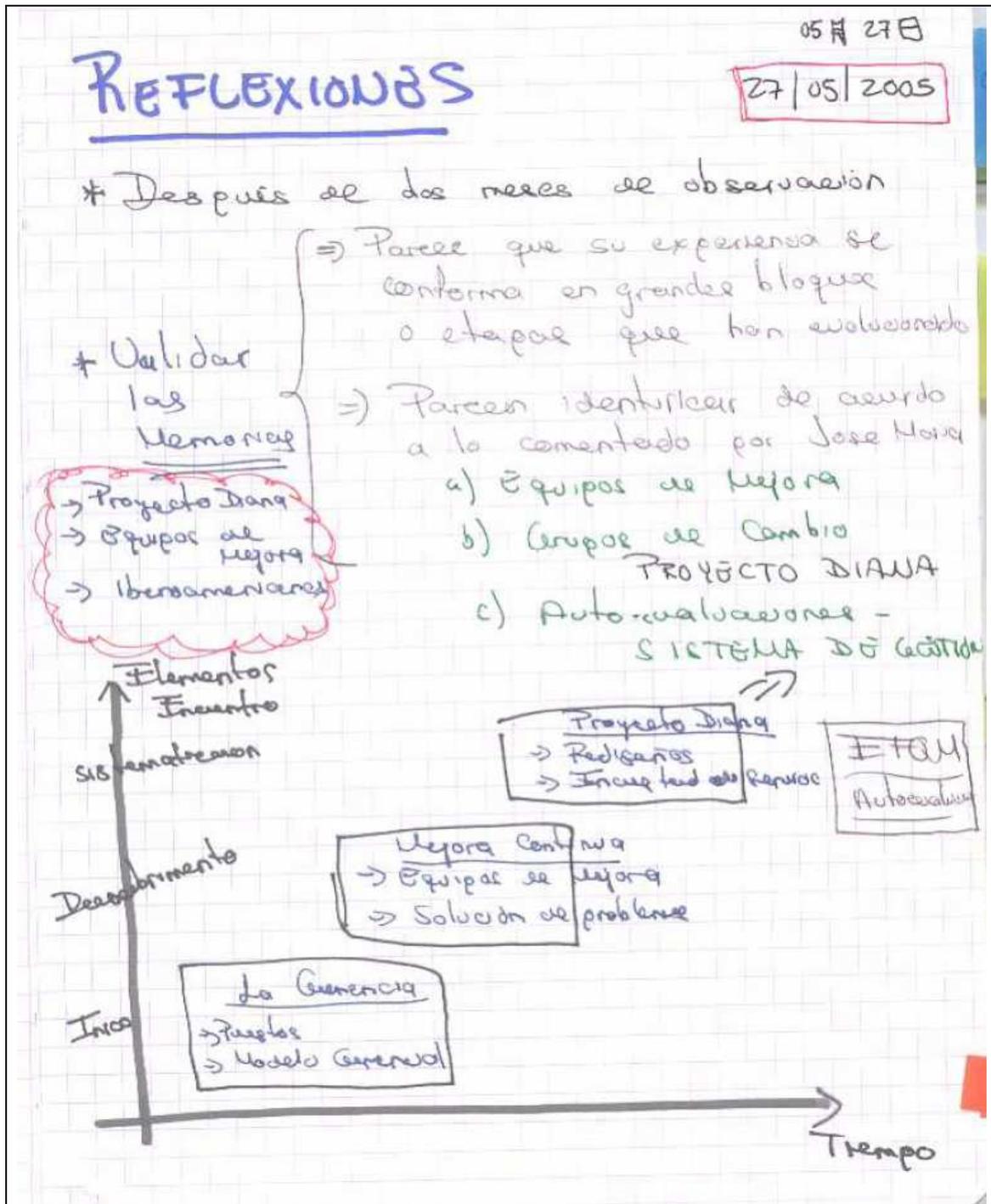
2) ⇒ A través de su percepción en estos meses como muestra Alcaldesa ¿Cómo valorar los 15 años de funcionamiento del Modelo Calidad y existencia del Ayuntamiento, desde una perspectiva en la que el ciudadano percibe que su Ayuntamiento introduce es innovador y moderno y ha eliminado una cultura burocrática?

3) ⇒ ¿En ese sentido, ¿Por qué la alcaldesa de Esplugues se preocuparía por mantener lo ganado o por otro lado de disminuirlo cambiando y apostar por otros modelos?

4) ⇒ ~~Finalmente~~ Finalmente ¿Qué planes de actividades implementa actualmente en sus planes a futuro, ¿Cómo enseña el Modelo de Calidad y Excelencia en sus planes para la ciudad?

Anexo 8c. Ejemplos de cinco reflexiones realizadas, cuatro registros hechos a mano consistentes en pequeños resúmenes y cuadros sinópticos), y un resumen intermedio realizado en procesador de texto (word) después de haber llevado a cabo observaciones participativas no intrusivas en reuniones con los equipos de mejora, grupos de trabajo y los coordinadores de calidad del Ayuntamiento de Esplugues y la Gerencia de Urbanismo del Aytto. de Zaragoza.

- **Ejemplo 8c1 (Ayuntamiento de Esplugues).**



• Ejemplo 8c2 (Ayuntamiento de Esplugues).

Octubre 2005

21 octubre 2005

Cataluña Partidos Políticos

- Partido Popular Cataluña (PP)
- PSOE (Partido Socialista Obrero Español) - Izquierda Social-demócrata
- Iniciativa por Cataluña (Comunista Izquierda Unida)
- Convergencia y Unión (Conservador)
- Esquerra Republicana (Socialista izquierda)

Ayuntamiento

Timeline of the town council of Esplugues de Llobregat:

- 1979: \*PSOE Esquerra Republicana Catalana
- 1991: Antonio Tercer Garçon (PSOE)
- 1997: Cambio (Cambio)
- 1999: Lorenzo Palacin (PSOE) - Elecciones
- 2003: Lorenzo Palacin (PSOE) - Elecciones
- 2007: (End of timeline)

Historia Política Ayuntamiento

- ✓ Estabilidad Política
- ✓ Siempre el mismo partido

- **Ejemplo 8c3 (Reflexiones después de una reunión informal con los responsables del esfuerzo de ISO 9000 en la Gerencia de Urbanismo del Ayuntamiento de Zaragoza).**

Reflexiones 08/05/05

- ⇒ Tener claro a donde se quiere llegar con el esfuerzo (Visión y plan claro)
- ⇒ Crear una estructura de apoyo <sup>calidez</sup>
- ⇒ Los equipos como vehículos de soporte
- ⇒ Entender los ciclos de las metodologías  
Mejora de Procesos  
Continua  
PDCA
- ⇒ En ISO (auditorías y cursos)
- ⇒ Los políticos (al menos estabilidad)
- ⇒ Te puedes perder en el rumbo que tomes la organización en su plano político
- ⇒ RITMO pausado y evolutivo ⇒ pequeños pasos seguros  
"Jirafas pequeñas"
- ⇒ LA PRESIÓN de algún tipo
- ⇒ Las comunidades de Prácticas (Benchmarking)

"La realidad nunca se inmobiliza, aunque se hayan inmobilizado a veces nuestras percepciones de ellas" Rosie Mares

- **Ejemplo 8c4. Resumen Intermedio de la implantación de las 5'S en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat**

**I. Objetivo del Investigador.** Observar de manera integral todo el proceso de implantación y mantenimiento de la técnica de las 5'S en la Unidad Operativa de Instalaciones del Ayuntamiento de Esplugues.

**II. Procesos Observados.** a) Gestión de la Unidad Operativa de Instalaciones de Esplugues y b) Organización y control de la Unidad Operativa de Instalaciones.

**III. Actividad de Mejora observada.** Implantación de la técnica japonesa de las 5'S en la Unidad Operativa de Instalaciones, responsable del mantenimiento de las instalaciones eléctricas, hidráulicas, y de pintura de los edificios, oficinas, alumbrado público y parques y jardines de la ciudad de Esplugues. Dicha actividad de Mejora está enmarcada dentro de uno de los objetivos de mejora del Plan de Actuación Municipal vigente, que busca seguir mejorando los procesos de trabajo de su organización que redunde en mejores servicios para la ciudadanía.

La implantación de esta técnica se llevó a cabo en el Almacén de la Unidad Operativa de Instalaciones ubicado en la calle Norte (*Carrer Nord*) a cinco cuerdas de la Plaza Santa Magdalena (Sede del Ayuntamiento) de la Ciudad de Esplugues. El proyecto de implantación fue de corte interno, es decir, el Ayuntamiento asumió por completo la guía de la implantación, con la ayuda de un consultor guía. Resaltando que fue uno de los propios técnicos del Área de Innovación en el Servicio del Ayuntamiento (Calidad) quién fungió como monitor. En este sentido, dicha iniciativa se dividió para su implantación en cuatro grandes fases: a) Presentación del proyecto, b) Curso de formación acción, c) Implantación en campo, y d) Seguimiento de la implantación.

**IV. Los participantes.** La Unidad Operativa de Instalaciones está integrada por personal operario del Ayuntamiento (6 en total): Pedro, Juan José, Miguel, Francisco, Javier, Miguel, y un coordinador del área Joan, que dicho sea de paso tiene "fama" dentro del entorno del Ayuntamiento de tener bien organizada su área y control muy bien su gestión.

Adicionalmente participó Olga (Técnico de Innovación y Calidad), la cual tenía el rol de monitor y facilitador para la implantación de la técnica japonesa. Su función fue brindar los cursos de formación de la técnica al personal, así como organizar y coordinar las reuniones de seguimiento y mantenimiento de la técnica. Cabe destacar, que el primer día también participó en una reunión de presentación el Coordinador de innovación y calidad y Adjunto de la Gerencia Josep María Ferré, la cual tenía un carácter de sensibilización y difusión.

**V. Resumen Cronológico.** Los principales hechos y las reuniones que se llevaron a cabo para la implantación de las 5'S por orden cronológico fueron:

- El 24 de febrero de 2006 se realizó la presentación del proyecto a los empleados de la Unidad Operativa de Instalaciones por parte de Josep María Ferré, Coordinador de innovación y calidad y Adjunto de la Gerencia. Durante la sesión, de 20 minutos aproximadamente el coordinador de calidad del Ayuntamiento presentó los objetivos establecidos en el PAM, y explicó de manera detallada las razones del por qué implantar las 5'S en esta área del Ayuntamiento. Todos los empleados de la Unidad estuvieron presentes. 1era. Reunión Observada.
- Durante ese mismo día, se dio inicio al curso de formación-acción de las 5'S impartido por la técnica Olga, que duraría 12 horas, repartidas en cuatro días de tres horas (Reunión Observada). Cabe señalar, que uno de los empleados próximo a jubilarse mostró poco interés por el curso durante la sesión. Las jornadas de cursos prosiguieron hasta completar cuatro días.
- El día 17 de marzo de 2006, último día del curso de formación-acción se elaboró el plan de implantación detallado. Durante ese día el monitor del curso Olga junto con los empleados elaboraron y acordaron un plan de acción para implantar las 5'S durante los siguientes cuatro meses. Rescatando la disponibilidad y las ganas que los empleados tenían para realizarlo, ya que el curso se realizó durante sus horarios de trabajo (los viernes de 9 a.m. a 12 p.m.) y la gran mayoría al terminar tenían ordenes de trabajo pendientes de mantenimiento que realizar. Sorprende el empeño y el trabajo voluntario ante un cambio en su forma de trabajar. Una de las razones importantes de esta afirmación, es que prácticamente todas las sesiones de trabajo programadas eran en la tarde, es decir, al

término de su jornada laboral. Sin embargo, el empleado a punto de jubilarse se retiró y no decidió participar en el proyecto, el coordinador del área respetó su decisión. 2da. Reunión Observada.

- El día 20 de marzo de 2006 se inició la implantación del plan de acción para aplicar las 5'S en la Unidad Operativa de Instalaciones.
- El día 27 de marzo de 2006, segundo día de aplicación del paso de SEIRI (separar u organizar el área de trabajo), se observó como se aplicaba las tarjetas rojas (material a desechar) y las tarjetas amarillas (material en espera de una decisión para su desecho). Prácticamente todos los empleados del almacén expresaron su asombro por encontrar gran cantidad de material poco utilizado, inservible o caducado que se tenía guardado en el almacén. A pesar del cansancio que también expresaban por el prácticamente doble turno, no se mostraban síntomas de querer dejar el trabajo iniciado. 3era. Reunión Observada.
- El paso del SEIRI se completó antes de que llegara los días de descanso de la semana de Pascua. Es importante indicar que en paralelo, la técnica de calidad del Ayuntamiento (Olga), que también fue monitor del curso de formación gestionó la adquisición de nueva estantería, así como la pintura del suelo del tipo poli-cromato para plantas de Manufactura de automóviles.
- El día 16 de mayo de 2006 después de haber cumplido con los pasos 1 (Seiri), 2 (Seiton-Ordenar lo que no fue desechado), y 3 (Seiso, la limpieza sistemática), se reunió el coordinador de la Unidad Operativa de Instalaciones con su equipo para realizar un balance de los prácticamente dos meses de implantación de su plan de acción. Es importante resaltar que aunque el personal se encontraba cansado y se quejaba en varias ocasiones de "*la gran faena*" que había representado el implantar las 5'S, seguían con la motivación, la voluntad y el interés por seguir. Hasta ese momento sólo se les faltaba el almacén más grande, de equipo pesado y cables eléctricos (de los cuatro que se tenían en total), por aplicar la técnica de las 5'S (sus tres pasos). Durante la reunión se contabilizó que se había desechado un total de 520 kilos de materiales, refacciones, cosas, y cacharros que no se utilizaban en el Ayuntamiento. En total se colocaron 27 tarjetas rojas (material a desecharse por completo) y 47 amarillas (material en pendiente). 4ta. Reunión Observada.
- El plan de acción para la implantación prosiguió y para el día 26 de junio se había completado el mismo. Para esa misma semana se realizó la reunión de cierre final con la presencia de la Alcaldesa, la 1era. Teniente de Alcalde, el Gerente y el coordinador de Calidad y Adjunto de Gerencia después de mostrar los resultados que abarcaron un pequeño informe técnico de cómo se cumplió el plan de implantación, unas fotografías que mostraban el antes y el después, y el reporte del total del materiales desechados (1400 kilos), se recorrieron los cuatro almacenes para ver físicamente los logros. La actitud y el discurso por parte de los líderes políticos y técnicos siempre fue positivo y motivante, además se anunció que se serían retribuidos económicamente por su esfuerzo realizado, como parte de un proyecto de mejora. El plan se cumplió al 100% incluso debido al esfuerzo lo completaron dos semanas antes de lo planificado. 5ta. Reunión observada.
- El día 01 de febrero de 2007 se participó en la reunión de seguimiento de la implantación, durante ella se formalizó el plan de mantenimiento de las 5'S en la Unidad Operativa de instalaciones. Cabe destacar que después de prácticamente ocho meses de haber acabado la implantación los almacenes lucía igual, incluso un poco mejor con respecto al orden, la organización y la limpieza. Al preguntarles ¿qué los había hecho no regresar a cómo se tenían antes los almacenes? La respuesta que era difícil "dejar caer lo logrado" debido a que habían vivido el proceso de manera directa, cada uno de ellos había trabajado muy duro e implantado de su propia mano la técnica. Además de que con los planes realizados, colocados en lugar visible todos podían ver como se avanzaba tanto en la implantación, como el seguimiento. 6ta. Reunión observada.
- Por último el día 02 abril de 2007 (1 mes después de haber terminado el convenio de colaboración el Ayuntamiento de Esplugues) se me permitió participar en la segunda reunión de seguimiento con el coordinador de calidad y su equipo técnico. Durante ella, se evaluó cómo se iba manteniendo el esfuerzo después de un año y dos meses de haberlo aplicado. Algunos temas importantes comentados fueron: el apoyo mutuo por parte de los trabajadores y de la institución al proporcionar los recursos financieros y de equipo que se necesitaron en tiempo y forma (sólo se gastaron aproximadamente 8000 € en todo el proyecto), y por parte de los trabajadores el trabajo para implantarlo. También se resaltó la forma sencilla de abordar esta metodología de Mejora Continua de Procesos, que por ahora, ya lo observaron como parte de su gestión cotidiana, así como la importancia de

utilizar planes al momento de la implantación y el mantenimiento del esfuerzo. 7ma. Reunión observada.

**VI. Métodos de Recolección de datos.** Es importante resaltar la apertura que tuve durante los 7 eventos observados, remarcando que nunca tuve ningún problema para tener acceso a la información. Participé como observador en todo el proceso, desde el propio curso de formación, pasando por la aplicación de la metodología, hasta la reunión de la presentación de los resultados. En todo momento se ha guardado la confidencialidad de los resultados y de los integrantes y sobretodo, se ha evitado hacer juicios u opiniones acerca del proceso que puedan afectar los datos que emergen. La recolección de datos se hizo hasta el final del evento:

a) *Observación directa y fotografías.* Recorrido en los almacenes antes y después de implantado la técnica de las 5'S (también se permitió tomar fotografías).

b) *Análisis documental.* Se analizó el plan de implantación de las 5'S incluido el material del curso de formación que tenían los coordinadores de calidad del Ayuntamiento, así como, todas los manuales organizacionales referente a los funciones departamentales de la Unidad de Operativa de Instalaciones.

b) *Observación participativa no intrusiva.* Observación de sus reuniones de trabajo y de la aplicación y mantenimiento de la técnica de las 5'S. Todos los datos de la reunión se registraron en el diario del investigador, no se utilizó la grabadora debido a que podría distorsionar la implantación de esta herramienta tan importante para la unidad.

c) *Entrevista a profundidad.* Derivado a que no se pudieron grabar las reuniones en las que participé como observador, se realizó una entrevista a profundidad a tres de los protagonistas de la aplicación de las 5'S, en la cual a través del apoyo de este resumen intermedio (escrito primeramente en el diario del investigador) se adaptaron algunas preguntas que buscaban explorar a más detalla lo previamente observado. El coordinador de la Unidad, el coordinador de la implantación y el responsable de dos almacenes. La entrevista se grabó con duración de 1:36 minutos y se transcribió entre los días siguientes de realizarla.

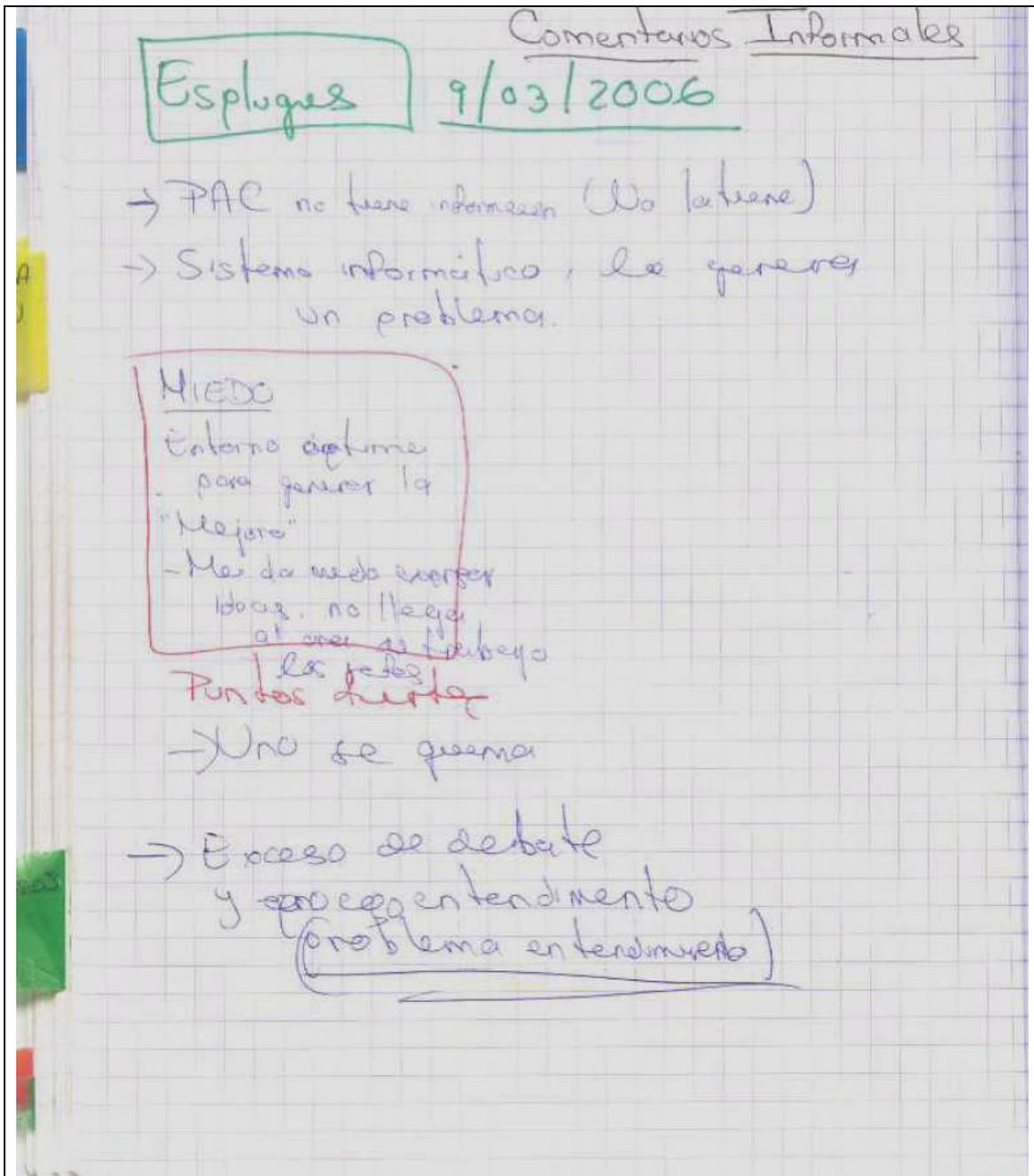
d) *Pláticas informales.* Se participó en múltiples pláticas informales con los protagonistas, en las cuales se aclaraban dudas, se hacía otras preguntas, e incluso se participó en la comida que festejó el término de la implantación del proyecto.

**VII. Temas surgidos en relación con las preguntas de investigación.**

Algunas que se podrían considerar como elementos importantes (posibles variables) de contexto son:

- La voluntad, el involucramiento y participación por parte del Coordinador del área y del Coordinador y técnico de calidad.
- El compromiso político y técnico reflejado en la proporción de recursos (económicos y materiales) y la presencia en los momentos importantes del proceso.
- La simplicidad y enfoque práctico de la aplicación de la técnica.
- La importancia de la aplicación del ciclo PDCA a nivel de procesos, estableciendo un plan y unos objetivos que sirvieron de guía para la ejecución de la tarea. En este tema fue importante que el equipo de trabajo también estableció un Plan de Mantenimiento que le diera seguimiento y verificará en el día a día los resultados obtenidos en las 5'S.
- La importancia de la aplicación del ciclo PDCA a nivel individual, ya que prácticamente todas las ideas y sugerencias de mejora durante la aplicación de todos los pasos de las 5'S fueron realizadas por los propios empleados e incorporadas.

Anexo 8d. Ejemplo de las notas tomadas en el diario del investigador después de una plática informal recogida durante el camino después de la observación de un curso de formación de herramientas de Mejora Continua.



## Anexo 9. Guía de entrevistas a profundidad.

Para un Coordinador del Programa-Área o Esfuerzo de Calidad o Mejora	Para un Funcionario o Empleado que haya o esté participando en el esfuerzo de MCP
<b>Antecedentes</b>	
¿Cómo fue su involucramiento en el programa de Calidad y Mejora Continua del Ayuntamiento XXXX?	¿Me podría explicar cuáles son las responsabilidades de su puesto?



<b>Apartado inicial de contenido</b> <i>(Para entender los orígenes, las motivaciones y las historias personal del involucramiento inicial)</i>	
¿En su opinión, por qué surgió la necesidad de desarrollar un cambio en el tipo de gestión pública en el Ayuntamiento XXXXX?	¿Cómo fue este inicio, es decir, cómo se involucro y participó en el programa o esfuerzo de mejora (nombre del programa)?
¿Cómo fue este inicio, es decir, cómo pusieron en marcha el programa o esfuerzo de mejora (nombre del programa)?	¿En que tipo de técnicas, herramientas, metodologías o acciones formativas de este tipo de programas XXX ha participado? ¿Cómo ha sido su experiencia?
¿Qué valores o características de la gestión pública tuvieron que tomar en cuenta al momento de la puesta en marcha?	



<b>Contenido a Profundidad</b> <i>(Apartado en el cual deben expandirse para comprender más a detalle el fenómeno)</i> <i>-En algunos casos se utilizaron sub-preguntas específicas tomadas de la fase de observación y del análisis documental-</i>
<p><b>¿Cómo ha sido la evolución de la implantación del programa o esfuerzo de Calidad o Mejora Continua de Procesos en su Ayuntamiento?</b></p> <p>Algunas sub-preguntas similares relacionadas con esta pregunta fueron las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo fue la implantación de los equipos de mejora, las 5'S, los talleres de mejora, el sistema gestión de procesos, los mapas de procesos, las herramientas de calidad, etc.?</li> <li>• ¿Por qué ISO 9000 y no otro modelo de gestión?</li> <li>• ¿Cómo se llevado a cabo la formación?</li> <li>• ¿Cómo ha sido tú experiencia en coordinar el programa de calidad y mejora continua?</li> <li>• ¿Cómo ha sido en específico el apoyo político cuando señalas XXXXX?</li> <li>• ¿Por qué la selección de esa consultoría, les sirvió de algo?</li> <li>• ¿Cómo ha influido en tú trabajo cotidiano o en las responsabilidades de tú puesto el programa o el esfuerzo de mejora XXXXX?</li> <li>• ¿Cómo se realiza y/o funciona el sistema de medición, los objetivo de proceso e individuales, las auditorías, etc. etc. en tus tareas diarias?</li> <li>• ¿Cómo se han llevado a cabo las auto-evaluaciones de EFQM, o las auditorías externas e internas de ISO 9000?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los talleres de mejora, con qué metodología para mejorar los procesos?</li> <li>• ¿Qué metodología utilizan los grupos de cambio o grupos de rediseño de procesos y cómo la ejecutan?</li> <li>• ¿Crees que tú trabajo ha mejorado desde que se empezó con las (5'S, los talleres de mejora, el ISO 9000), a lo que te encuentras actualmente, es decir, de partir de una situación X a una situación X +?</li> </ul>

**Contenido a Profundidad complementario y aclaratorio al fenómeno estudiado**

*(Pregunta (s) complementarias que ayudaron a reafirmar lo descrito en las preguntas de profundidad principales acerca del fenómeno estudiado, se diseñaron y ubicaron en este nivel y orden secundario de la entrevista con el fin de no dar a conocer de manera obvia el objetivo de la investigación (la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos)*

**¿Cómo crees que se ha logrado mantener esta evolución? ¿A través de qué?, ¿qué les ha ayudado o qué lo ha obstaculizado?**

Algunas sub-preguntas similares relacionadas con esta pregunta fueron las siguientes:

- *Ustedes y el Ayuntamiento de Liverpool son los únicos en el ámbito público local en Europa que han obtenido el sello de oro, ¿cómo se siente al respecto de esto? ¿satisfecha, cómoda o lo contrario?*
- *Y con todo ello, ¿qué opinas de mantener el trabajo hacia la calidad y la mejora continua de procesos en el Ayuntamiento de xxxxxx?*
- *¿Cómo crees que se pueda mantener las mejoras ganadas con el gamba-Kaizen que implantaron desde marzo pasado?*
- *¿Continuarán el trabajo de mejora y calidad conseguido en la cocina de la Residencia San Prudencio? ¿Sí es que sí, cómo le harás para continuar manteniéndolo?*
- *¿Por qué crees que la gente ha participado durante estos años, tan fuerte en la mejora y rediseño de sus procesos, y en la documentación de los mismos con la ISO?*
- *¿Desde tú punto de vista, cuáles han sido las principales barreras en esta estos años en los que se ha mantenido el sistema de gestión de procesos de Esplugues?*
- *¿Cómo les ayudó el trabajo sostenido en la Mejora Continua de Procesos para ganar el Premio Iberoamericano?*
- *De acuerdo a lo que me comentas has participado ya en varias auditorias de la norma ¿Cómo valoras tú como auditor interno, lo logrado hasta ahora por los empleados de la Gerencia en mantener los procesos documentados y continuamente buscar mejoras?*
- *Con todo esto que me comentas y de acuerdo a lo que he analizado en sus indicadores y resultados, el Ayuntamiento goza de resultados financieros y operativos, e incluso de satisfacción al ciudadano, todos son positivos. Por tal motivo, ¿Por qué la nueva Alcaldesa se propondría continuar y/o mantener lo ganado o definitivamente reiniciar con una nueva política y un nuevo modelo de gestión?*

**Preguntas de Cierre**

*(Comentarios finales que pueden ser útiles para confirmar el fenómeno estudiado, o descubrir nuevos elementos o temas no tratados previamente)*

- **¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas de todos estos años, es decir, si tuvieras que volver a hacerlo, que repetirías o que harías de diferente manera?**
- **Después de todo lo que ha pasado hasta ahora ¿cuáles serían los siguientes pasos?**
- **En su opinión, cree que hasta este suficiente con lo logrado o se tiene pensado generar nuevos impulsos al esfuerzo de mejora. Si es así ¿Qué sigue?**
- **¿Qué les ha dejando esta experiencia de las 5'S, después de sus cuatro meses de aplicación? ¿Cómo piensan mantenerlo?**
- **Félix, tú como bombero y cabo de esta unidad, ¿qué opinas seguirás proponiendo ideas de mejora, cómo la que hiciste?**
- **¿Qué crees que suceda ahora que esté en pleno funcionamiento el sistema de procesos?**

### Anexo 10. Ejemplo de la utilización de las bases de datos.

Ayuntamiento	Variable	Sub-variable	Categoría (Código)	Evidencia	Persona Entrevistada	Código	Cargo	Departamento
Esplugues Llobregat	Sostenibilidad	Motivaciones Iniciales	Problemas Presupuestales y Déficit Fiscal	El ayuntamiento de Esplugues estaba en una situación bastante crítica desde el punto de vista presupuestario , desde el punto de vista de los ingresos y por otra parte los ciudadanos en todo el período de la década de los ochenta.	Josep María Ferré	E-EL-01	Adjunto de Gerencia, Coordinador de Calidad	Departamento de Organización y Personas–Gerencia
Esplugues Llobregat	Sostenibilidad	Proceso de Cambio	Utilización de Técnicas y Herramientas del Sector Privado	Teníamos que buscar una fórmula para hacer esto, en aquel momento pensábamos que una manera de mirar para hacer más eficientes ver que hacían en el sector privado y también intentar o adaptar algunas veces de forma muy creativa todas las técnicas	Josep María Ferré	E-EL-01	Adjunto de Gerencia, Coordinador de Calidad	Departamento de Organización y Personas–Gerencia
Esplugues Llobregat	Sostenibilidad	Modelo-Sistema Gerencial	Sistema Gerencial Unitario	se formó una gerencia un sistema gerencial, intentar aprovechar el mejor activo que teníamos que eran las personas que trabajaban en el ayuntamiento, si éramos capaces de organizamos y de trabajar de otra manera.	Josep María Ferré	E-EL-01	Adjunto de Gerencia, Coordinador de Calidad	Departamento de Organización y Personas–Gerencia
Esplugues Llobregat	Sostenibilidad	Estructura Organizacional	Barreras interdepartamentales	Teníamos que ver cómo mejorábamos estas relaciones entre los departamentos, decíamos por ejemplo en aquel entonces: el organigrama está muy bien dentro de las cajas las cosas funcionan más o menos bien o razonablemente bien. Ahora por dónde perdemos el aceite	Josep María Ferré	E-EL-01	Adjunto de Gerencia, Coordinador de Calidad	Departamento de Organización y Personas–Gerencia
Esplugues Llobregat	Organización	Elemento Humano	Espíritu de equipo	Pues ha sido muy positiva, pues me sentí bien, porque además es una cosa que pues al principio, a nivel de equipo nos llevábamos muy bien y eso es muy importante . Y también estuve en el equipo de grupo de cambio que también no tuve ningún problema	Isabel Vilaseca	E-EL-06	Técnica Auxiliar de Informática. Líder del Equipo de Mejora Espluinver	Departamento de Organización y Personas. Servicio de Sistemas de Información
Esplugues Llobregat	Sostenibilidad	Proceso de Cambio	Tiempo Adicional para Trabajar en la Mejora	solamente el problema que teníamos es un poco el tiempo por que como el día a día de algunas personas era bastante muy lleno, y entonces la cosa era encontrar un tiempo para reunirnos, lo hacíamos decíamos tal día tal hora, y a veces por las noches .	Isabel Vilaseca	E-EL-06	Técnica Auxiliar de Informática. Líder del Equipo de Mejora Espluinver	Departamento de Organización y Personas. Servicio de Sistemas de Información
Esplugues Llobregat	Sostenibilidad	Etapas Evolutivas	Etapas de Orden y Estandarización	Creo que sobretodo a ordenarme, a un orden , a seguir una serie de pautas de cambiar las cosas de manera de ser, puede ser mucho más ágil, quitarte cosas innecesarias, ahí aprendí eso la metodología de trabajar	Isabel Vilaseca	E-EL-06	Técnica Auxiliar de Informática. Líder del Equipo de Mejora Espluinver	Departamento de Organización y Personas. Servicio de Sistemas de Información

Ayuntamiento	Variable	Sub-variable	Categoría (Código)	Evidencia	Persona Entrevistada	Código	Cargo	Departamento
Vitoria-Gasteiz	Mejora Continua de Procesos	Rediseño de Procesos	Benchmarking	Pues entonces yo creo que él había ido viendo el tema, que aunque no sabía mucho, pero sin embargo, era una persona que estaba con la escucha exterior, viendo foros de empresas privadas, porque yo creo que en aquella ocasión en el 95, no había mucho en ese ámbito. De hecho, yo con los de Esplugues hemos comentado que apenas se estaba empezando en el resto de España , aunque ellos, ya llevan unos años trabajando	Txus Imaz	E-VG-06	Jefe de servicios de calidad	Departamento de Función Pública
Vitoria-Gasteiz	Mejora Continua de Procesos	Rediseño de Procesos	Benchmarking	No comparar como vete a la margen izquierda de Bilbao, pues nada peor, al ayuntamiento de Getxo, o en algún ayuntamiento europeo y tal	Txus Imaz	E-VG-07	Jefe de servicios de calidad	Departamento de Función Pública
Vitoria-Gasteiz	Organización	Elemento Humano	Voluntad para hacer cambios	Porque ya mirando dentro de la organización comienzas a ver desde la Función Pública que yo estaba ahí, era un buen observatorio de todo cómo va, el ayuntamiento, porque desde aquí como ayuntamiento de control, pues se pasa por reclutamiento y selección, conoces al sindicato, con técnicos, con directivos, y el moverte por toda la organización. Era un buen observatorio, y era un reto importante	Txus Imaz	E-VG-08	Jefe de servicios de calidad	Departamento de Función Pública
Gerencia de Urbanismo	Sostenibilidad	Resultados de la Implantación	Eficiencia Operativa	Yo siempre entiendo que la maquinaria funciona eficientemente porque el modelo te lo permite . Pero a esta maquinaria hay que dirigirla adecuadamente a través de objetivos y prioridades	Pepe Abadía	E-Z-01	Líder del Programa	Información y Sistemas
Gerencia de Urbanismo	Sostenibilidad	Resultados de la Implantación	Eficiencia Operativa	Y entonces lo que he podido comprobar durante los tres años, un poquito más que hace que estoy en este Ayuntamiento, lo he podido comprobar, es que vamos no se podría vivir sin ellos. Es una cosa que la tengo clarísima, además debería ser algo que debería	Pepe Abadía	E-Z-01	Líder del Programa	Información y Sistemas
Gerencia de Urbanismo	Sostenibilidad	Proceso de Cambio	Etapas Evolutivas Sostenidas	No, no, no. Está claro que hay mantener lo ganado, e incluso te diría que hay que potenciarlo aún más. Pero bueno, esto como a veces, yo hasta hace muy poco era una persona que desconocía totalmente todo lo que eran los modelos de calidad, la gestión de e	Alfredo Berges	E-Z-02	Coordinador de Calidad	Organización

## Anexo 11. Ejemplo de la Trasccripción y Codificación.

### Anexo 11a. Ejemplo de entrevista a profundidad codificada de manera manual.

ENTREVISTA CON JOSEP MARÍA FERRÉ BARGALLO  
 ADJUNTO A LA GERENCIA  
 COORDINADOR DEL PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD  
 AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT  
 10/junio/2005

1.- En su opinión, ¿por qué surgió la necesidad de desarrollar un cambio en el tipo de gestión pública en el Ayuntamiento de Esplugues?

El ayuntamiento de Esplugues se encontró a finales de la década los ochenta con la necesidad de ver que seguir ofreciendo más servicios y de más calidad a los ciudadanos de Esplugues, pero debía hacerlo con el nivel de recursos que se tenían, porque, porque desde el principio de los Ayuntamientos democráticos pues estaba prácticamente todo por hacer, una ciudad como Esplugues enclavada en un área metropolitana como la de Barcelona, pues a nivel de infraestructura, de equipamientos, de servicios a los ciudadanos, pues estaba prácticamente todo por hacer, eso requirió unas inversiones muy importantes de fondos públicos, que lógicamente la recaudación de estos fondos por parte de los ciudadanos. Y entonces claro, y ahí hubo el tema, hubo una presión fiscal creciente, para dar respuesta a todas esas necesidades de infraestructuras, equipamientos y de servicios y al final de la década de los ochenta no podía crecer, porque estaba ya contestada por los ciudadanos, y entonces el Ayuntamiento vio que el recursos que necesitaba aprovechar para poder hacer frente a la situación y con los mismos costes, era el personal de la administración, era cómo se organizaba este personal, había una necesidad de organizar a este personal y una mayor profesionalización del personal.

2.- En este sentido, ¿Cuáles son las particularidades de la gestión pública tuvieron que tomar en cuenta al momento de la puesta en marcha? ... →

Bien yo creo que la gestión pública, no solo tiene unas particularidades que la diferencian del sector privado, sino es que la misma naturaleza de las instituciones es distinta. Eso no quiero decir en absoluto, que los modelos de calidad, de excelencia, que se utilizan en el sector privado, no sean útiles para el sector público. Yo entiendo que estos modelos que están pensados que se generan por las necesidades del sector privado, son muy recientes. Y todavía no han tenido una adaptación suficiente como para que sean de implantación fácil, de uso fácil, para la administración pública, no veo que no puedan llegar a ser útiles: Incluso y nosotros lo podemos decir desde la experiencia del ayuntamiento de Esplugues, la utilización de esos modelos, que empezamos todavía, sin estar adaptados a la administración pública, nos produjeron unos resultados muy importantes. Ahora es verdad, es que llevan unos años estos modelos, y que tienen un nivel de implantación, pues que todavía, muy pequeño en la administración pública. Pero entiendo que son no sólo útiles, sino que puede llegar hacerlo mucho más en un futuro, pero que requieren eso, una mayor adaptación a esas características de la administración pública, que por naturaleza es distinto del sector privado.

→ *Pregunta inicial de la función (Antecedentes)*

Comment [MFSB1]: ANALISIS

⇒ *Presión fiscal  
Comprender y ordenar*

① *¿Posible fase de ordenar?*

⇒ *Hay que hacer la pregunta con especificaciones*

↳ *Naturaleza distintas*

② *¿Qué tipo de resultados?*

2.1- ¿Podrías brindar algunos ejemplos de estas particularidades que se podrían señalar?

En la administración pública, es una administración que no sólo presta servicios, también tiene actividades de regulación, impone obligaciones. Entonces, esto hace que realmente sea distinto. El tema de la toma de decisiones en el sector público, es un proceso político como no puede ser de otra manera, y además somos en gran parte, las organizaciones como en el caso de un ayuntamiento, son organizaciones multi-propósito, no hay una finalidad, sino múltiples finalidades que tienden todo a tener una mayor calidad de vida de los ciudadanos.

Luego está el tema del cliente, es también una característica que nos diferencia claramente del sector privado. Nosotros en la administración no sólo es cliente en el sentido que es consumidor de servicios. Como consumidor de servicios, se le podría dar un enfoque similar al de cliente, aunque en nuestro caso, es un cliente cautivo, pues se le podría dar un enfoque similar. De hecho, al aplicar esas técnicas de gestión de calidad. De tratar al ciudadano como cliente de los servicios, pues aporta muchos beneficios, porque mejora mucho la relación, entre la administración y los ciudadanos. Pero también el ciudadano tiene dimensiones no menos importantes, que es contribuyente de los servicios. Y contribuyente como puede pasar en el sector privado, que en la transacción, hay un entrega de bienes de servicios, y una contrapartida en precio. Si no que aquí se pagan unos impuestos, y se utilizan de una forma en que se decide a nivel político, y eso también hace que los sistemas de información sean más débiles, que no tienen en la empresa privada. Y por otro lado, y quizás el elemento más importante que no hay que perder de vista, es que el ciudadano también es no sólo usuario y cliente de los servicios, y contribuyente. Sino que además como ciudadano participa, es un participante de la comunidad. Y entonces ahí hay, otra serie de exigencias hacia su administración, exigencias de transparencia, de participación, que sea escuchado y que además que pueda participar en la toma de decisiones de la gestión pública de su comunidad. Ahí hay una serie de dimensiones que hay que tener en cuenta no.

Por otro lado, la administración tiene que obedecer a otras exigencias, también otros grupos de interés, estamos hablando de los políticos, de los ciudadanos. Pero también tenemos que cumplir exigencias que nos vienen de la misma sociedad. Y esas exigencias de cumplimiento de la legalidad, pues quiere decir que nosotros tenemos que tener especialmente en cuenta no sólo los resultados, sino los procedimientos para conseguir esos resultados. De modo que este nivel de exigencias, haga que la administración sea más burocrática en el sentido de que sea menos ágil, más lenta, precisamente para cumplir con estas exigencias de la sociedad plasmadas en unas normas legales que hay que cumplir.

3.- Ante todas estas particularidades que señalas ¿Cómo fue su inicio con los temas de calidad y mejora, y qué tipo técnicas y metodologías de mejora se les hicieron las más adecuadas para ser aplicadas en aquel momento, y por qué las seleccionaron?

... Cumplimiento de la legalidad

¿Calidad?

→ Múltiples y heterogéneos servicios

⇒ Diferentes roles del ciudadano

③ ¿Se puede preguntar en específicos

Cómo lo abordan?

④ ¿Cómo se puede cumplir con la legalidad y ser más eficiente y mejorar los procesos?

El ayuntamiento de Esplugues en el año 1991, para plantear un poco la historia, en el año 91, toma la decisión por apostar por la organización, por mejorar la organización para conseguir mejorar los servicios, incorporar nuevos servicios que demandaba el ciudadano. Y además hacerlo con el menos coste posible. Sin incrementar la presión fiscal a los ciudadanos. De manera que la primera opción que tomó el ayuntamiento es la de establecer un sistema gerencial, un sistema gerencial con un doble propósito. Por un lado articular mejor la relación, entre la estructura profesional de la administración y la estructura política. Sobre todo para asegurar el cumplimiento y la efectividad de las decisiones políticas. Por otro lado, para ir orientando a toda la organización hacia los resultados, a que hubiese una orientación no sólo hacia el cumplimiento de la legalidad, sino también sobre los resultados que debían obtenerse. Esto nos llevó, a identificar que los principales problemas que teníamos para mejorar el funcionamiento del organización, eran problemas que estaban implicados diferentes departamentos de la organización. Es una organización que presta muchos servicios, y muy heterogéneos, y como contrapartida estaba muy departamentalizada, las tareas estaban muy fragmentadas en departamentos de la organización. Entonces nuestro principal problema era la coordinación de todas las tareas para llegar a esos resultados.

Código

{ Fase Interna  
ordenar el trabajo  
¿ los procesos?

¿ Que significa orientarse a resultados?

servicios heterogéneos  
Trabajo tipo departamento

Y el primer enfoque que vimos para solucionar este problema, era el de identificar estos problemas inter-departamentales, y abordarlos con equipos de mejora, dónde hubiesen una representación de todos los departamentos que estuviesen involucrados. Pero teníamos claro, que las mayores oportunidades eran inter-departamentales y teníamos que abordarlo de esta manera, teníamos que romper la barrera de los departamentos para conseguir mejores resultados. Eso nos llevó a conocer el modelo de excelencia de la EFQM, entonces vimos que este modelo podría dar una respuesta de una forma global, de una forma holística, que nos permitía situar las iniciativas que tenían en marcha y reforzarlas unas con otras. De manera que nosotros teníamos identificados tres grandes problemas, por un lado el primer gran problema que teníamos identificado, éste que te he comentado, es que los problemas eran inter-departamentales, y teníamos que llevar una cuestión que superará estas barreras. Y este modelo de la EFQM, el que te tomamos como referencia, es que evidentemente estaba muy centrado en la gestión de los procesos. Y esta es una necesidad, que nosotros sentíamos que podíamos resolver el modelo.

Código: Acciones de Mejora

¿ Por qué fue necesaria la visión holística?  
¿ Otra etapa?

Otro es el tema de los ciudadanos. A pesar de ser una administración pública, entendíamos que la organización, la organización profesional, no estaba suficientemente orientada a los ciudadanos. A que prestáramos los servicios de acuerdo a sus necesidades y expectativas, y que deberíamos ser más vulnerables como organización, debíamos ser más vulnerables a esas necesidades y expectativas. Eso nos llevó a tener un mayor conocimiento, a través de diferentes mecanismos de escucha y de participación del ciudadano, de qué esperaban de cada uno de los servicios del ayuntamiento, a identificar cuáles serían, los estándares de calidad de esos servicios que pudieran satisfacer esas expectativas. Y a establecer unos compromisos de servicio con los ciudadanos. Para poder establecer esos compromisos de

De la legalidad  
→ A resultados  
y Ciudadanos

¿ Qui y Como?  
Los compromisos de servicio

servicio con los ciudadanos, y para poder asegurar su cumplimiento debíamos optimizar todos los procesos de la organización que intervinieran en la consecución de esos estándares de calidad. Y los compromisos de servicio es otro de los pilares sobre los cuales hemos construyendo este sistema de gestión, que entendemos por un lado responde a las necesidades del ayuntamiento, y por otro lado se ajusta los principios que inspiran estos modelos de calidad total y la EFQM.

Y el tercer pilar era el pilar de las personas que trabajan en la organización. El de dar una mayor capacitación a esas personas, darle los medios necesarios para que puedan realizar su tareas, darles oportunidades de aprendizaje. Y esto era el reto, y estos tres retos, el de la gestión de los procesos, el de la gestión del desarrollo de las personas, y la orientación de la organización hacia los ciudadanos. Entendíamos que el modelo de la Excelencia de la EFQM podía articular perfectamente estas tres grandes necesidades que teníamos nosotros. Y así empezamos en el año 1996, adoptamos el modelo EFQM como referente para modernizar la administración, empezamos a ejercer las auto-evaluaciones periódicas que se recomiendan en ese modelo, identificando oportunidades de mejora, y por un lado íbamos mejorando, y por el otro, construyendo este sistema de gestión que daba una mejor respuesta, a estas necesidades, a estos retos que nos planteábamos en el año 90 y 91 cuando se implantó el sistema gerencial del ayuntamiento.

①

Regresando a los equipos de mejora, como había comentado, su razón de concebirlos, fue la identificación de problemas inter-departamentales, aquí lo que hicimos fue eso, identificar, que todos los departamentos nos dijeran cuáles eran los problemas más importantes para mejorar el funcionamiento de su propios departamento. Cuando tuvimos la relación de todos los problemas, fue cuando realmente intuimos, se puso relevante los problemas en que estaban implicados todos los departamentos. A partir de aquí lo que hicimos fue una formación-acción, utilizando las herramientas básicas de resolución de problemas. En esta formación-acción se constituían los equipos de mejora, al empezar la acción formativa e iban trabajando ya sobre los problemas reales que se habían detectado con anterioridad. De forma que cuando acababa la acción formativa, tenían ya planificada la solución del problema. La planificación de la solución del problema se presentaban en el salón de plenos del Ayuntamiento y a los representantes políticos, en todas asistió el alcalde, de forma de visualizar la importancia que merecía el ayuntamiento esta nueva manera de trabajar. A partir de aquí, se aprobaban los proyectos de mejora y el mismo equipo era el responsable de implantar esas mejoras.

Esta fue la primera práctica de mejora, el resultado de esta práctica fue, por un lado, yo creo que el más importante el generar una nueva cultura de trabajo en el ayuntamiento. Y eso, como era lo más importante, y era el resultado que más valor tenía en el momento para nosotros, es verdad que hubo algunos equipos que no fueron lo suficientemente eficientes a la hora de conseguir las mejoras que tenían planteadas, creo que no faltó ser más eficiente en la aplicación tanto de la metodología como de las herramientas. Los equipos de mejora tardaban mucho en llegar a lo que se quería. Viéndolo ahora después de algunos años, yo creo que el falló estuvo en que no comprendimos el fondo

① Se puede incluir preguntas detalladas de varios cómo, que ayuden a profundizar en caso de entrevistas poco claras y precisas.

Mejorar los procesos →  
Asegura los Compromisos de Servicio

⇒ Formación ¿Será lo básico?

⇒ ¿Cómo se da el espacio de aprendizaje?

Modelo integral de Referencia

⇒ ¿Cómo se adapta el sistema gerencial al modelo EFQM?

Formar ⇒ Solucionar

⇒ Apoyo político

Primer objetivo  
⇒ ¿Será una primera etapa?

⇒ Errores para aprender

filosófico de la metodología de mejora continua, con respecto a lo que queríamos, que era mejorar los procesos. Pero con todo esto lo importante era el beneficio intangible, que trabajar con personas de otros departamentos, trabajar conjuntamente, trabajar con otras herramientas, que facilitaban sobre todo la participación efectiva de los miembros del equipo y demás.

Esto, el hecho de qué sistema de equipos de mejora, que tuvo implantación muy fuerte en el ayuntamiento en los años 95, 96 y 97, teníamos en marcha más de 30 de equipos de mejora. Hubo momentos en los que no había ningún departamento del ayuntamiento, estamos hablando de 34 y 35 que podía haber en el ayuntamiento, ningún departamento del ayuntamiento que no tuviera algún empleado incorporado en esos equipos de mejora, pero aún así, esta movilización. Los resultados de toda esta iniciativa, pues no tenían el calado, no producían suficientemente drásticos para la organización. O sea necesitábamos cambios más importantes. Incluso, creo que la definición de los problemas fue algo que también pudimos haberlo mejorado, en aquel momento seleccionábamos los problemas en base a lo que más se percibía a sus efectos, pero en realidad, teníamos pocos datos de qué los causaba, si eran problemas compartidos (dos departamentos), o simplemente no lo visualizábamos completo.

Entonces fue, cuando aplicando y utilizando los criterios de la EFQM, fue que decidimos identificar los procesos de la organización, definirlos y optimizarlos. Y ahí el punto de vista el punto de vista es mucho más amplio, estábamos hablando de procesos inter-departamentales, de macro-procesos amplios, y entendíamos de esa manera que si la red fuese más amplia, aunque los agujeros fuesen más amplios, el pescado era más grande (RISA). Fue cuando empezamos a identificar, definir y a optimizar los procesos, y ahí en esta fase de utilización de procesos, con esta visión más amplia de la mejora del proceso. No de un problema concreto aunque sea también un proceso e inter-departamental, y fue cuando conseguimos cambios más importantes, que además pudimos observar que tenían un impacto bastante clave yo diría en los resultados más relevantes de la organización. Como puede ser para decirte alguno relevante, la satisfacción de los ciudadanos respecto a la gestión del ayuntamiento. Ahí sin duda, todo este proceso de optimización de la gestión pues, ha contribuido, ha tenido que ver, no se en que medida, pero sin duda que ha tenido que ver en una contribución importante en ese cambio de percepción del ciudadano de su administración.

4.- Con toda esta historia que comentas, en tu opinión Josep María ¿Cuáles han sido los beneficios obtenidos para la institución?

Viéndolo hacia el pasado, yo creo que todo camino recorrido tiene resultados que son importantes. En primer lugar, yo creo que después de los ciudadanos, o quizás en el mismo nivel de los ciudadanos, están los representantes políticos, y a los representantes políticos, de acuerdo a lo que manifiesta el alcalde, etc. A los representantes políticos, les ha dado confianza en este sistema de gestión. ¿por qué tienen confianza en este sistema de gestión? Pues porque han visto que una mayor profesionalización de la gestión, les permite una

¿Cómo se coordinaba esta movilización masiva?

¿Porque no tenias el calado?

Falta de datos en los problemas

¿EFQM modelo inspirador?

¿Algo en lo que

¿Estamos hablando de una etapa evolutiva más?

¿Esta pregunta creo que no aporta mucha profundidad?

¿Oportunidad de hacer las cosas?

mayor dedicación para los roles políticos. Y que además este sistema les garantiza, más que otros sistemas anteriores, les garantiza un mayor nivel de cumplimiento de sus compromisos con los ciudadanos. Por tanto, por un lado valor la eficacia de este sistema, desde el punto de vista de que se cumplen mejor sus compromisos de servicio y por otro lado, les aporta mayor dedicación a roles políticos, que tener que dedicarse, como ocurría anteriormente, pues aspectos más de gestión, de operación, más administrativos. Desde el punto de vista de los representantes políticos yo creo que estos son los beneficios.

Desde el punto de vista de los ciudadanos, pues evidentemente hay una percepción de que los servicios son de mayor calidad, expresan mayor satisfacción, están más contentos, en general que hace el ayuntamiento, claramente como usuarios. Ahora bien, como contribuyentes, en principio habría que mantener el nivel de prestación de los servicios, para mantener el nivel de presión fiscal. Pero bien, en todo caso la respuesta que tienen los ciudadanos, el pago de los tributos municipales es altísima. Por tanto, ahí debemos entender que una cierta satisfacción en este campo, también la tenemos. Y desde el punto de vista de ciudadanos, pues yo creo que también piensan que su administración es más responsable y más transparente, al menos desde el punto de vista de la prestación de servicios, el hecho de que haya unos compromisos, he de servicio, eso se la da una transparencia, el ciudadano sabe que puede esperar de cada uno de los servicios, puede verificar si se cumplen o no se cumplen. Puede pedir explicaciones de por qué no se cumplen. Yo creo que esto le da mayor transparencia, y mayor sentido de responsabilidad, a la administración de los ciudadanos, como ciudadanos, como participantes de la ciudad, como contribuyentes de la ciudad, pues entienden, lo valoran positivamente. Entienden que esto es algo positivo, algo que esperan de su administración.

Y para los empleados, que sería otro de los grupos de interés importante, para ellos, el trabajar con estos modelos de gestión, les permite primero he dar un mayor sentido de propósito ha su propio trabajo, pueden entender de una forma más clara, desde su día a día, están contribuyendo a unos resultados de la organización. Lo cual entiendo, esto puede ser un factor motivador. Por otro lado, genera evidentemente, oportunidades de aprendizaje y de desarrollo profesional. Evidentemente, estos aspectos de conseguir un mayor aprendizaje o tener motivos para estar más incentivado en el trabajo, más motivados en el trabajo, eso pues las personas son muy distintas, y no es que lo que quiere seguramente todo el mundo, hay personas que, en la administración pública, que traspasa, desde el reclutamiento, muchas personas quieren trabajar en la administración pública, aprecian otros valores, como la estabilidad. Y efectivamente, una persona que aprecia la estabilidad, y que quiere desarrollarse y enfrentarse, luego también no es muy amigo de muchos cambios. Luego requiere, que estos procesos requiere que las personas vayan cambiando, no solamente en maneras de trabajar, en actitud, en la manera de enfocar los problemas que se presentan en el día a día. Por tanto, los resultados que se presentan en los empleados, yo creo que en general son positivos, he en nuestro caso, las encuestas que tenemos de los empleados se mantienen en un nivel alto, pero tampoco hemos

Ciudadano  
¿Cómo funciona el sistema de compromisos a los ciudadanos?

¿Medición de satisfacción?  
Hay que entender  
Cómo

Logica de Grupos de interés  
Stakeholders

PDCA individual  
¿Cómo comprenderlo mejor?

Resistencia tradicional

→ ¿Estas mejoras tienen que ser al proceso?

sido capaces de generar mejoras significativas. Las encuestas de clima, nosotros teníamos nada más empezar en el 96, este cambio de este sistema de gestión, con respecto a la que tenemos no vemos cambios notables, vemos algún parámetro en los sistemas de información, pero no vemos cambios notables.

También es cierto de un nivel alto, pero esto no le hemos tenido una repercusión en positivo, ni en negativo, no ha incidido de forma significativa. Probablemente, he, hemos acertado menos, en los tres pilares que he dicho al principio, pues probablemente; hemos acertado menos, en las estrategias, y en las prácticas, respecto a la gestión de las personas. En el tema de procesos yo creo que se ha hecho un avance importante, creo que ya forma parte de la manera de trabajar en la organización, se da, como no se ha dado nunca, una cooperación entre departamentos para conseguir los resultados de la organización, que esto no se daba en absoluto. En esto creo que el ayuntamiento de Esplugues es en lo que realmente, por la aplicación de esos modelos de excelencia está más avanzado que la mayoría de los ayuntamientos de este país. **ORGULLO**

Buenos

→ ¿Estos pilares son parte de un modelo?

¿Porque procesos y no funciones?

En el tema de los ciudadanos, pues nosotros, hay otro ayuntamientos que han apostado más por la innovación de lo servicios. Nosotros hemos apostado más por cuestión de necesidad, ajustar lo más posible, los servicios, los atributos de los servicios, a las expectativas de los ciudadanos. No hemos apostado por innovar. Creo que además no somos los ayuntamientos medianos que debemos hacer este tipo de apuestas. Y por parte de la gestión de las personas, pues quizás, las estrategias que hemos utilizadas a la motivación del personal, porque pensábamos seguramente desde el prejuicio, que los funcionarios cuesta mucho de motivarlos, incentivarlos y demás. Eso nos ha llevado más, a perder el tiempo en un tipo de estrategia que no era la más adecuada. Porque luego en la práctica vemos que hay personas, que mantiene la motivación en circunstancias muy adversas, lo que podemos hacer desde las organizaciones para motivar a los empleados, es poco. Y entonces, al contrario, si quieres poner tantas circunstancias favorables para conseguir esa motivación. Probablemente lo que consigamos es que luego se vuelvan muy exigentes los empleados. Ahora mismo estamos concluyendo un proceso de negociación con los empleados. Claro que el nivel de exigencias, fundamentado en los cambios de compartimientos, de actitudes, que le hemos exigido en los puestos de trabajo, para conseguir esos resultados. Que realmente se han producido, pues claro, aún aumentado ha disparar, por encima de lo razonable, las expectativas de retribución que pueden tener en la administración pública.

¿Diferencia entre mejora e Innovación?

¿Que ha funcionado mejor?

¿Como se hace la motivación?

¿Que tipo de errores?

¿Porque se provocan mas expectativas?

Regresando al tema de la gestión de procesos, ahí, se han obtenido dos resultados, de rendimiento, que hemos observado que han tenido el impacto en la percepción. Primero la repetitividad de los resultados, los estándares, para utilizar un lenguaje sencillo que pudiéramos comunicar directamente con los ciudadanos, los estándares. El hecho, de checar unos estándares era importante. Para nosotros esto suponía pasar de trabajar a gestionar. Si un estándar, tiene una variabilidad muy alta, estamos trabajando. Si este estándar lo tenemos bajo control y somos capaces en cada ocasión que

... ¿Etapa de ORDENAR - DOCUMENTAR?

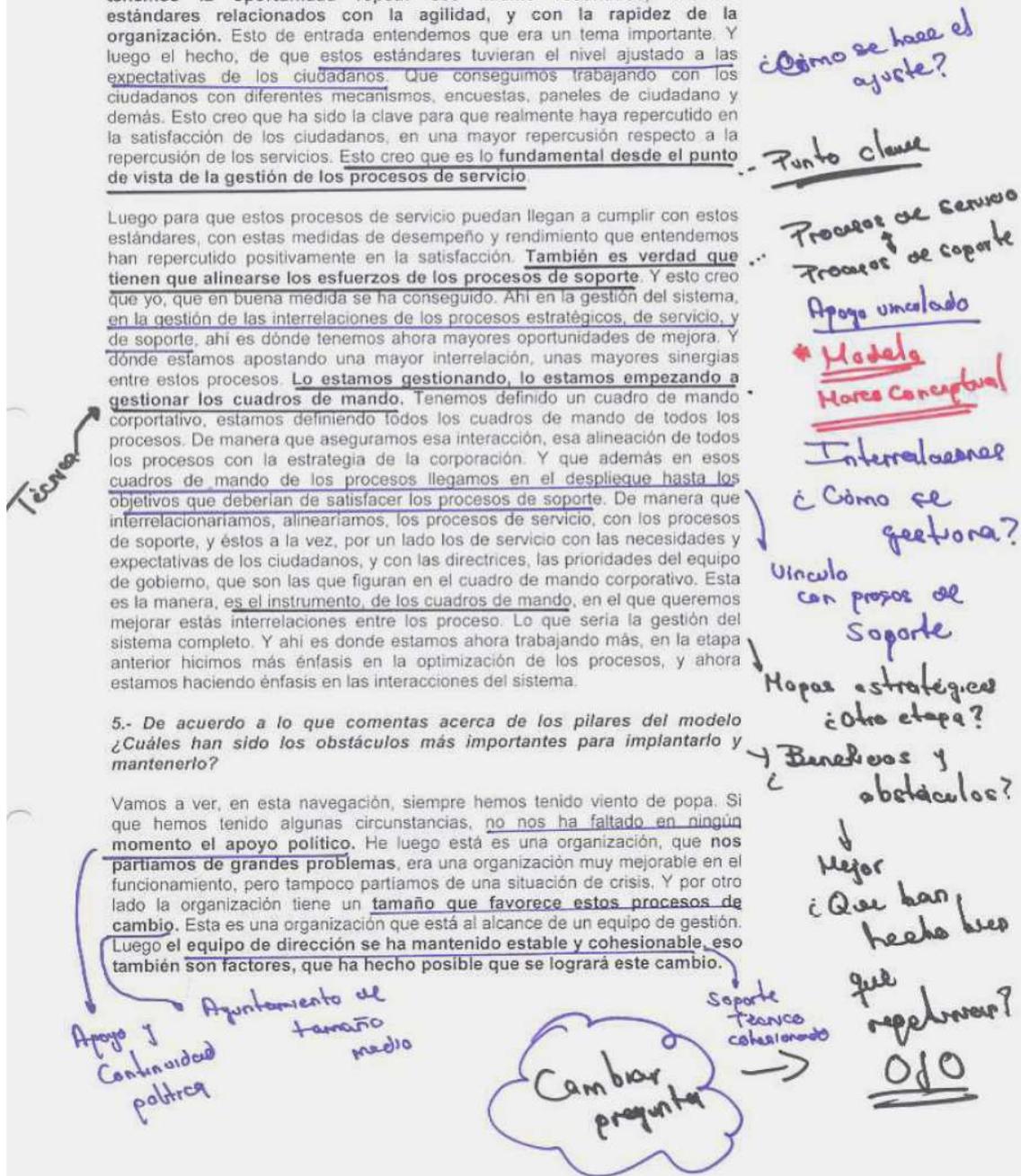
↓  
¿Que es un estándar para Esplugues?  
¿Como funcionará?

tenemos la oportunidad repetir ese mismo resultados, muchos estándares relacionados con la agilidad, y con la rapidez de la organización. Esto de entrada entendemos que era un tema importante. Y luego el hecho, de que estos estándares tuvieran el nivel ajustado a las expectativas de los ciudadanos. Que conseguimos trabajando con los ciudadanos con diferentes mecanismos, encuestas, paneles de ciudadano y demás. Esto creo que ha sido la clave para que realmente haya repercutido en la satisfacción de los ciudadanos, en una mayor repercusión respecto a la repercusión de los servicios. Esto creo que es lo fundamental desde el punto de vista de la gestión de los procesos de servicio

Luego para que estos procesos de servicio puedan llegar a cumplir con estos estándares, con estas medidas de desempeño y rendimiento que entendemos han repercutido positivamente en la satisfacción. También es verdad que tienen que alinearse los esfuerzos de los procesos de soporte. Y esto creo que yo, que en buena medida se ha conseguido. Ahí en la gestión del sistema, en la gestión de las interrelaciones de los procesos estratégicos, de servicio, y de soporte, ahí es dónde tenemos ahora mayores oportunidades de mejora. Y dónde estamos apostando una mayor interrelación, unas mayores sinergias entre estos procesos. Lo estamos gestionando, lo estamos empezando a gestionar los cuadros de mando. Tenemos definido un cuadro de mando corporativo, estamos definiendo todos los cuadros de mando de todos los procesos. De manera que aseguramos esa interacción, esa alineación de todos los procesos con la estrategia de la corporación. Y que además en esos cuadros de mando de los procesos llegamos en el despliegue hasta los objetivos que deberían de satisfacer los procesos de soporte. De manera que interrelacionaríamos, alinearíamos, los procesos de servicio, con los procesos de soporte, y éstos a la vez, por un lado los de servicio con las necesidades y expectativas de los ciudadanos, y con las directrices, las prioridades del equipo de gobierno, que son las que figuran en el cuadro de mando corporativo. Esta es la manera, es el instrumento, de los cuadros de mando, en el que queremos mejorar estas interrelaciones entre los procesos. Lo que sería la gestión del sistema completo. Y ahí es donde estamos ahora trabajando más, en la etapa anterior hicimos más énfasis en la optimización de los procesos, y ahora estamos haciendo énfasis en las interacciones del sistema.

5.- De acuerdo a lo que comentas acerca de los pilares del modelo ¿Cuáles han sido los obstáculos más importantes para implantarlo y mantenerlo?

Vamos a ver, en esta navegación, siempre hemos tenido viento de popa. Si que hemos tenido algunas circunstancias, no nos ha faltado en ningún momento el apoyo político. He luego está es una organización, que nos partíamos de grandes problemas, era una organización muy mejorable en el funcionamiento, pero tampoco partíamos de una situación de crisis. Y por otro lado la organización tiene un tamaño que favorece estos procesos de cambio. Esta es una organización que está al alcance de un equipo de gestión. Luego el equipo de dirección se ha mantenido estable y cohesionable, eso también son factores, que ha hecho posible que se logrará este cambio.



Etapa  
Estrategia

Hemos encontrado con los sindicatos la resistencia normal que se da en estos casos, yo tampoco diría que hemos encontrado resistencias importantes con los sindicatos, hasta que hemos tenido que revisar la valoración de los puestos de trabajo, esto sí que es un tema que yo creo, no es que haya paralizado la organización, pero ha bajado la velocidad de crucero en éstos dos últimos años, de una forma clara, porque lo que ha ya comentado antes de las expectativas que se han generado en los empleados. Pues claro si han salido las cosas bien, hay esos resultados, los empleados, sobretudo los representantes sindicales querían que tuviera un reflejo en las contribuciones, con muy poca capacidad de ingresar, de tener recursos, y esto creo ha detenido la velocidad que llevaba la organización. Pero a principio yo creo que los representantes sindicales generaron un apoyo, durante todo este tiempo hemos estado con convenios colectivos de varios años, eso da una paz sindical, que creo que es un factor que contribuye a conseguir estos procesos de cambio. Pero también quizás tendríamos una resistencia, que aunque fuera pasiva, por parte del personal técnico, de cómo integraríamos a este personal en este proyecto. Bien esto no fue así, creo que todo lo contrario yo diría, en algunas ocasiones pensábamos que no seríamos capaces, y de hecho en algunas ocasiones no lo hemos sido, capaces de satisfacer las expectativas de cambio que generamos en los empleados. He, bien ahí, seguramente, en algunos empleados han perdido credibilidad inicial, con este sistema de gestión. Precisamente porque no supimos satisfacer esas expectativas de cambio, que puede también por otro lado, una expectativas de cambio exageradas. Las cosas hemos aprendido con la experiencia que cuesta mucho trabajo cambiarlas en la realidad. No es lo mismo cambiar un proceso un procedimiento, que haya una implantación plena de este proceso y procedimiento, que se haya integrado de verdad, con hábitos de trabajo, lo hayan integrado las personas, los protagonistas de este proceso.

Resistencia individual  
¿Cómo negociar?  
¿Es una credibilidad de mejora?

⇒ Importante acción

¿Cansando y frustrando?  
Posible  
¿Siguiente etapa involucrarlos?

¿Será un etapa evolutiva?

5.1.- ¿Podrías profundizar en el tema de la gestión y mejora de los procesos dentro del Ayuntamiento?

Hombre este es cambio, el cambio de ver a la organización por procesos y no por funciones, es el cambio hard, el más hard que se ha producido. Y esto como todos los cambios entendimos que había que visualizarlos, porque hay empresas manufactureras sobre todo que los procesos son tangibles, casi puedes verlo, por más mal observador que seas. En una administración, es una especie de magma, que no se visualizan los procesos, y entonces el hecho de visualizar las cosas, yo creo que es un elemento importante, sobre en este tipo de organizaciones. Entonces, en el caso de ese cambio, que entendemos es el cambio más difícil de todos los que hemos hecho. Hicimos una práctica para que esto se visualizara. En primer lugar, es evidente que tiene que haber unos responsables de esos procesos, y nosotros ahí apostamos fuerte. Un responsable del proceso, es el responsable de todas aquellas tareas que contribuyen a los resultados de esos procesos, se hagan esas tareas dónde se hagan, esto es lo que rompe las barreras inter-departamentales, por lo tanto, éstos son los responsables de todo el proceso, y el rol que tienen los departamentos, es de equipos que están al servicio vale, de los procesos que están implicado estos departamentos. Y eso

¿Procesos invisibles?

¿Que rol tiene el dueño del proceso?

¿Cómo lidia con su responsabilidad vertical?

que quiere decir, que tienen que acordar sus objetivos con los diferentes responsables de procesos, y esto para que se visualizará claramente que es así, lo que hicimos es definir los objetivos, en un espacio amplio, donde había dispuestas unas mesas. Cada mesa había un departamento y todos aquellos que cupieran en la mesa, algunas veces era todo el departamento y otras las representaciones del departamento. Y los responsables de procesos, tenían la misión de ir a los departamentos que trabajaban en ese proceso, y acordar los objetivos de ese departamento. Yo espero y necesito ese nivel de contribución, acordemos en qué medida poder satisfacer eso. Por tanto, iban rotando de una mesa a otra, hasta que había culminado este procedimiento de cumplir los objetivos. Y esto en un espacio donde fuera muy visible, que rol jugaban los departamentos, y que rol jugaban los procesos. Y esto con el tiempo ha ido derivando a unas tarjetas de objetivos, en el que está claro cada uno de los objetivos a qué proceso corresponde. De forma que no sólo ya el departamento, sino que las personas saben en su trabajo diario, de hacerlo de una determinada manera, cumpliendo con unos requerimientos y con otros pues está contribuyendo a los resultados de los procesos en el que trabajan las personas.

Este ha sido el cambio más difícil, resistencias a esto, hombre, activas, yo creo que ninguna, activas, ninguna. Pasivas sí, en el sentido, en la tarea de animar, y después casi empujar a toda la línea de mando de la organización, pues esto ha sido una tarea, en la que el departamento de procesos y calidad, hoy e innovación en la gestión, han tenido que poner todos sus esfuerzos. Y los dos coordinadores de calidad, que hay en el ayuntamiento, Javier Vicen y yo, hemos tenido que destinar mucho esfuerzo, que se cogiera este hábito de trabajo. Se utilizarán y se aprovecharán todos los instrumentos que ibamos poniendo a su disposición para desplegar esta gestión por procesos, pero creo que al final, todo es evidentemente muy mejorable y estamos en ello.

Yo creo que sí es verdad, todo mundo tiene muy claro y además cuenta con ello a lo forma de trabajar, que tiene que cooperar con otros departamentos para conseguir los resultados. Pienso que el andamio está puesto, la gente lo tiene claro, pero probablemente las oportunidades estén en sacarle más provecho, más potencial. Realmente el potencial, los instrumentos que tienen a su disposición lo tienen, falta pues esto.

6.- En su opinión, ¿crees que hasta ahora es suficiente lo logrado o se tiene pensado generar un nuevo impulso a este tipo de técnicas de mejora continua de procesos? Si es así, ¿cuáles serían los siguientes pasos?

En el tema, los tres principios que han inspirado, y que siguen inspirando nuestro sistema de gestión, el de servir compromiso, el pilar de los ciudadanos, que sería servir con compromiso, el de la gestión de los procesos, y de las personas. En todos ellos, hay oportunidades de mejora que queremos aprovechar, que queremos desarrollar. En el tema de los compromisos de servicio, tenemos que seguir profundizando en ello. Ahora ya tenemos estándares de calidad, en todos los servicios, esto además tenemos que

Rompiendo barreras inter-departamentales  
Así como

Objetivos de procesos

¿Enfoque total del proceso en el servicio?

PDCA  
Procesos?

¿Agujeros impulsores?  
Instrumentos sólo los útiles

(Técnicas y herramientas)

¿Etapa estructural?

PREGUNTA:

¿Se ha quedado algo en el tintero?

revisarlos cada cuatro años, para comprobar que son lo suficientemente exigentes como para satisfacer las expectativas, que lógicamente son muy cambiantes, por tanto ahí tenemos que mantener siempre la atención, de tener los estándares de servicio bien identificados al servicio de los ciudadanos. Ahí, las mayores oportunidades de mejora están, a pesar de que tenemos un nivel de cumplimiento elevado de estos compromisos de servicio, en algunos, que entendemos tienen un mayor impacto con los ciudadanos, tenemos que reducir la variabilidad, es decir, no podemos estar satisfechos con un 90% de cumplimiento, podemos estarlo con algunos compromisos de servicio. Y en otros entendemos que no, ese 10% de variabilidad es un gap enorme que debemos solucionar.

En cuanto al tema de la gestión de los procesos, hemos cambiado el mapa de procesos, lo hemos cambiado utilizando para identificar, y definir los procesos, un enfoque distinto de lo anterior, un enfoque centrado exclusivamente en las finalidades de sus procesos. Un enfoque más orientado a los resultados, ahí, es donde tienen su papel los cuadros de mando, queremos que tengan una orientación mucho más estratégica, desde el punto de vista de los resultados, los procesos, y tenemos el reto este, de gestionar más las interrelaciones, gestionar mejor el sistema, de aquí el tema del cuadro de mando integral, los mapas estratégicos, entendemos que es la herramienta más importante. Luego tenemos algunos procesos que son realmente críticos desde nuestro punto de vista, en primer lugar, el de la gestión de las personas, porque como ya he venido diciendo, el de la gestión de las personas, es quizás dónde hemos tenido, unos resultados menos satisfactorios, por lo tanto, el tema de la gestión de las personas, es algo que debemos revisar a fondo, y debemos de construir un proceso de gestión de las personas, que atienda a nuevos requerimientos, a nuevos retos que entiendo nos debemos de plantear. Por tanto, en este tema el rediseño completo de este proceso es uno de los retos que nos estamos planteando, con máxima prioridad.

Por lo que he dicho antes, por el principio de gestionar el desarrollo de las personas, porque ahí es dónde creo que yo que tenemos que poner el énfasis, porque en el fondo y de eso estamos completamente convencidos, en una organización como la nuestra, en dónde el coste o la inversión de las personas, es casi la mitad del 40% del presupuesto municipal, y porque es una, básicamente lo que hacemos es prestar servicios, y en el momento de la verdad de la prestación del servicio se encuentra un ciudadano con un empleado y muchas veces no es el empleado más capacitado. De manera que, este es un tema en el que la base de toda la mejora son las personas, y ahí es dónde tendríamos que poner un especial énfasis.

Por otro lado, en los procesos de servicio, queremos y estamos ya trabajando en ello, tenemos que tener especial cuidado en los servicios administrativos, entendemos que los servicios administrativos siguen siendo muy importantes para el ayuntamiento, es cierto, que los últimos años, se ha dado una prioridad más a otro tipo de servicios, de la persona. Que desde el punto de vista de los ciudadanos, pues es dónde había una mayor presión, una mayor demanda. Quizás eso ha descuidado un poco los servicios administrativos, el de conceder autorizaciones, exigencias, todos los aspectos más de regulaciones, de

... Reducir variabilidad  
¿Primero hay  
medir el  
rendimiento del  
proceso?

→ Basado en el  
propósito del  
proceso

↓ Gestión del  
sistema  
¿Otra etapa?

↓ ¿Gestión de  
procesos vs.  
Gestión de  
personas?

↓ Énfasis en  
formación

imposición de obligaciones. Y este es uno de los aspectos, en que queremos entrar en el detalle en el análisis de todos los procesos que producen este tipo de servicios, seamos más rápidos a la hora de resolverlos, y por otro lado, manteniendo la misma seguridad jurídica para los ciudadanos, que estamos teniendo. Tenemos ahí que equilibrar la seguridad jurídica con una mayor agilidad con la tramitación.

Integrar  
preguntas

Bueno a mi lo que me gustaría señalar como comentarios finales, estos sistemas de gestión que a nosotros nos han proporcionado unos beneficios importantes, que los están apreciando los representantes políticos, y que los están apreciando los ciudadanos, y que yo creo que en buena medida, lo están apreciando los empleados, se vayan imponiendo en el ámbito de la administración pública, que no nos detenga el hecho, de que hoy por hoy, todavía no tenemos esos modelos de excelencia que tanta utilidad tienen en el sector privado, no los tengamos lo suficientemente adaptados para que sean más fáciles de utilizar en la gestión pública. Y por otro lado, pienso también que esta quizás es la última prueba que nos haría falta pasar en el ayuntamiento de Esplugues, que en el caso, de que hubiese cambio en el equipo de gobierno, tuviera la convicción de que debe seguir trabajando con estos sistemas de gestión, y mejorándolos, que este yo creo que sería ya la última prueba, para que realmente se entendiera que estos sistemas son realmente útiles para la ciudadanía y a la sociedad en su conjunto.

¿Seguir mejorando  
los procesos de  
servicio?

⇒ ¿Podrán resistir un  
cambio del  
equipo de  
gobierno?

# Revisar la últimas preguntas

- a) Son un poco generales
- b) Son un poco cliccaes
- c) Hija entoque (se necesita)

**Anexo 11b. Ejemplo de una observación participativa no intrusiva codificada de manera manual.**

**OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA NO INTRUSIVA**  
**EQUIPO DE MEJORA: LICENCIAS--URBANISMO**  
**AYUNTAMIENTO DE ESPLUGES DE LOBREGAT**

Reunión realizada el día 27/05/2006

*Análisis para mejorar*

Comment [MFSB1]: ANALISIS

--José María: Bon día. Estamos aquí como les comenté por teléfono para seguir este proceso y luego ver que oportunidades para mejorarlo para simplificarlo y para adjudicarlo, encontramos y partir de aquí desarrollar nuestro porte informático que pueda hacer más ágil toda esta tarea no, esta es una parte la potra es la de los recursos no, y evidentemente los recursos necesarios para poder hacer esto y en eso estamos buscando el técnico de actividades y luego tendremos que ver el soporte administrativo y si también hay que reforzarlo o no, porque claro porque en la medida que los otros desarrollen más actividad vemos que esa actividad que desarrolláis el soporte administrativo pueda absorberlo no, y en eso pues estamos no, y tenemos que es un tema de las actividades que es importante y que hay una acumulación de tarea y que no somos capaces pues de dar las respuestas más adecuadas ni en plazo ni a lo mejor en otros aspectos no lo se.

Entonces el motivo de esta reunión, que no es la primera reunión que tendremos, habrá otras pero el motivo de esta primera reunión pues es poder recavar una información inicial de este procedimiento para empezar hacer un análisis, a nosotros nos seguirían proporcionando la información nosotros la iremos reestructurando, la iremos trabajando y vosotros lo que nosotros vayamos haciendo lo vamos avanzando han de ir validando y así la vamos a ir trabajando, entonces dicho esto eh entonces dejo a Enrique que los ayudará en dirigir la reunión de mejora, Enrique si quiere explicar un poco en detalle el objetivo de esta reunión.

--Enrique: En términos generales la idea es tener un producto final que sería obtener la secuencia completa del proceso en su situación actual es decir como funciona a horita el procedimiento sin buscarle una mejora nada, desde que entra una solicitud hasta buscar un termino probable no lo se, cuando se entrega la licencia o probablemente darle el seguimiento etc. y tener la secuencia en actividades secuenciales es decir, paso uno, paso dos, paso tres, paso cuatro, paso cinco hasta llegar al final, pero es hacer después un diagrama con eso presentárselo a ustedes y ver si esa es la secuencia y ustedes validen si esa secuencia es la que se opera en el día a día, en su trabajo cotidiano allá en el trabajo no, ese sería el producto de esa reunión prácticamente.

--José María: Yo creo que Enrique tiene mucha experiencia en estas cosas, viene trabajado desde el Proyecto Diana en los talleres de mejora, vaya en mejorar la calidad de los procesos en cuestión.

--Enrique: Bien, haremos una dinámica más sencilla, que lo que hacíamos cuando el Proyecto Diana. Como veís si me pongo en el pizarrón para no hacerlo muy engorroso y vamos escribiendo las actividades / No?

--José María: Yo lo que no tengo claro lo estábamos comentando con Dolores antes de que llegaran vosotros porque esta claro cuando empieza hay una solicitud no, pero cuando acabaría.

--Ana: Acaba teóricamente cuando das el acta, ya en el acta esta comprobado y ya esta.

--José María: Entendemos pues que las denuncias posteriores serían otro proceso o la incorporamos en el mismo, porque es ahí donde yo no tengo claro sabes.

*Apoya TI*  
*¿Hasta dónde llega el apoyo?*  
*Recursos*

*⇒ Análisis del Proceso*

*Agente impulsor de la mejora*  
*Situación Actual*  
*Concepto de proceso*  
*¿Tiene Espaldas? 1*  
*Metodología*  
*⇒ Frontera*  
*⇒ Frontera poco clara*  
*Límite poco claro del proceso*

① Validar si este término "el Proyecto Diana" representa una etapa de Sostenibilidad?

? Qui significa

--Ana: El expediente siempre esta vivo en una actividad incluso con la nueva ley incluso tiene unos pedidos para ir renovándola.  
 --Alberto: Ya no es como era antes ahora tienen unos plazos para ir renovándolos y luego tienes que renovarlo en el equipo o actualizarlo.  
 --Ana: Porque normalmente lo que pasaba se sacaba la licencia y tal, pero el mismo funcionamiento de la actividad comportaban modificaciones sea de maquinaria sea de equipos entonces no te enterabas nunca.  
 --José María: Para desarrollar el proceso de la forma mas amplia posible pues deberíamos yo entiendo incluir estas revisiones e incorporar no se como un sub-tramite las denuncias, digo para hacerlo completo.  
 --Alberto: A ver, una denuncia que puede ser fundada por un ruido o por una molestia y yo se que las maquinarias también con el tiempo se deterioran o que haya habido algo que haya motivado una denuncia.  
 --José María: si acabamos luego en un acto de comprobación.  
 --Alberto: Bueno estamos montando aqui un cosa y no sabemos lo que es, si tú estas en un plazo es algo que no tiene razón de ser.  
 --José María: con el hecho de trabajar en plaza ya tienes muchos beneficios, que ahora es lo contrario.  
 --Alberto: yo entiendo que todas las fuentes están ligas directamente a estas licencias aunque la licencia después con el tiempo esa acta ya puesta en marcha diga pues a cumplido con esa actividad puesto que ya hace tres años que esta acta esta puesta en marcha y la pueden impugnar incluso por la vía legal, a habido una segunda acta ya puesta en marcha y sigue habiendo una denuncia sobretodo en el mismo expediente y en el mismo proceso y si ellos impugna y diga no estoy de acuerdo con esta licencia.  
 --José María: Ahora nos requiere identificar la secuencia de actividades tengámonos en cuenta todo lo que puede ocurrir y pongámoslo en el mismo expediente. Las actividades si que son limitadas, si tú haces una secuencia si la actividad es una revisión periódica o sea que la vas a repetir pues periodicamente sabes, es decir el proceso si que te queda completo, pero lo que digo es hagámoslo completo.  
 --Enrique: y después vemos la modalidad si hay una denuncia o no.  
 --Ana: yo lo que haría es hacer la secuencia de lo que es el expediente que entrara sin nada, sin ningún problema y luego analizamos las denuncias.  
 --Alberto: si pero hay que distinguir según el tramite el programa, los datos.  
 --Ana: los datos son los mismos, pero haber hay un edicto en general es el mismo.  
 --Enrique: Que les parece si comenzamos, ¿Cómo lo titularemos, proceso de otorgamiento de licencias?  
 --Ana: siempre se inicia a partir de una solicitud.  
 --Enrique: Vale se recibe una solicitud ¿Qué incluye la solicitud?  
 --Ana: la solicitud en general, bueno un proyecto.  
 --Alberto: memoria descriptiva.  
 --Ana: plan de emplazamiento, justificación de abono a tasas.  
 --Alberto: planos de la actividad, cuestionario.  
 --Enrique: este cuestionario ¿de qué tipo?  
 --Alberto: es como la memoria o el proyecto, como un resumen de datos.  
 --Ana: es decir para que no tengas que leer toda la memoria o en caso de dudas aqui esta todo sistematizado.

Possible falta de seguimiento

→ Determinar el alcance

→ Cumplimiento de la legalidad

PDCA(=) Proceso  
 (AIP) (CIB)

Comprendiendo el proceso

Tipificando el proceso

¿Es necesario un nombre?

⇒ Enrique dirige la reunión - TALLER DE MEJORA

Importante ⇒ Va construyendo el diagrama

--Alberto: debes de considerar que estamos en un cambio quizás de ordenanza, este cuestionario este muy completo por que en su día se hizo con la idea de que en el futuro pudiera sustituir a la memoria técnica en algunos casos.

⇒ Aspectos legales

--Enrique: paso número dos, una cuestión administrativa que incluye datos de gravedad, escrituras, NIE de la persona que lo tramita.

⇒ Paso 2 del proceso

--Ana: la compraventa de local o el alquiler.

--Alberto: poder del representante o de lo que sea, comprobante de vecinos, este es otro tipo de licencia relación de vecinos, básicamente es esto.

--Ana: no hay más.

--Enrique: una vez que se recibe la solicitud pasamos al siguiente paso del proceso.

--Ana: Esto entra en el registro general del registro pasa a la UJA (unidad jurídica administrativa - disciplina)

Enrique: ¿que hacen ahí una vez que lo tienen ahí?

--Ana: una vez aquí se abre el expediente físico y se introducen los datos en el ordenador, como un expediente informático, se da de alta.

Apoyo TI  
Sistema Informático

--Enrique: ¿pero esa acta no viene ya en el registro? ¿No?

--Ana: si bueno aprovechamos los datos del registro y lo introducimos en la aplicación.

--Enrique: ¿aquí no lo dan de alta en un sistema informático? - - - - -

Apoyo TI

Ana: si

--Enrique: el documento es el mismo que después utilizáis con el expediente o es una replica o tenéis que volver a aplicar.

--Ana: no tenemos que aplicar, tenemos que completar los datos.

--Dolores: el número de registro de entrada se vincula a un nuevo expediente.

⇒ Control de expedient

--Enrique: el fiche que ya se dio de alta lo que asés es completarla.

--Dolores: es completar esa información que nos interesa del registro y ya la coge para seguir el expediente informático.

--Enrique: abro el expediente informático.

--Ana: recoges todos los datos que vienen en el registro que a veces hay que cambiar por que hay un problema entre el solicitante y el titular y abecés hay que cambiar el nombre.

--Dolores: se completan los datos.

--Enrique: ¿entonces hay una verificación de cierta forma quiénes validan los datos correspondientes no?

⇒ Check

--Ana: se valida que la documentación que aporta esta correcta y completa.

--Dolores: la documentación administrativa eh.

--Enrique: ¿aquí arriba no validan ningún tipo de?

--Ana: no, es que la persona que esta en el registro si tuviere que saber y verificar toda la documentación que hay para cada expediente por que registran de todo.

--Enrique: entonces les parece si escribimos análisis de verificación de los documentos administrativos y si hay algún problema, en este trámite escribo el símbolo de la decisión. ¿Vale?

--Ana: se le notifica al interesado y se tiene que subsanar las deficiencias que haya.

--Enrique: ¿si es sí?

--Ana: se hace información pública se hace un edicto que se cuelga en el tablón para que los vecinos, los ciudadanos sepan que se va abrir este establecimiento en tal sitio y se remite un escrito a cada uno de los vecinos afectados.

⇒ Transparencia el ciudadano

--Enrique: esto todo lo hace esta área, elabora un edicto y se difunde un edicto.

⇒ ¿Otro documento? ②

--Ana: si

--Enrique: le vamos a poner entre paréntesis a los vecinos afectados.

⇒ Símbolo utilizado

② ¿Validar el tipo de simbología con la teona de MCP?

--Alberto: se hace en el tablón se cuelga el tablón y a los vecinos colindantes se les envía una carta directamente a los afectados.  
 --Enrique: en el tablón municipal.  
 --Dolores: - y en la Web también se pone **Apejo (T) Internet**  
 --Ana: y cartas a los vecinos diciéndole que se va a instalar y se va a ir tramitando este expediente.  
 --Enrique: ¿todo esto lo hace un técnico de esta área, no?  
 --Ana: sí, a partir de que ya se ha podido hacer lo del edicto y las cartas los vecinos tienen diez días para hacer alegaciones. **(10)**  
 --Enrique: los vecinos tienen diez días para responder a una alegación. ¿entonces aquí nosotros esperamos? ¿Creen que esta actividad agrega valor al proceso? → **Pregunta de Análisis**  
 --Alberto: sí, bueno.....  
 --Enrique: esperamos una posible alegación de ellos, **Judg**  
 --Ana: teóricamente tendríamos que esperar a que pasaran diez días a que la vieran los vecinos.  
 --Enrique: pero prácticamente ¿cómo sucede?  
 --Ana: la pasamos a informe urbanístico, se envía a informe urbanístico.  
 --Enrique: ¿Cómo se envía?  
 --Ana: coges el expediente y se lo pasas, como no usas la aplicación que tenemos.  
 --Enrique: pero esto tiene que ver mucho con los procedimientos porque eso es muy importante para el proceso, por que puede ser a través de un mensajero.  
 Dolores: - lo que pasa es que estamos en la misma planta ella misma coge y los pasa.  
 --Enrique: tú misma agarras el expediente y se lo pones en la mesa y haces un documento interno para que ellos lo reciban.  
 --Ana: no, todos los expedientes están dentro de una carpeta y en la parte interior aquí en la izquierda pues si que ponemos en que punto esta cada expediente, le dicto en que fecha se hace y cuando bajar a alcaldía las firmas.  
 --Enrique: las carpetas son el control entonces → **Control documental**  
 --Ana: y en el programa informático también se pone ese expediente y a quien se lo hemos entregado. ⇒ **Informáticos**  
 --Enrique: ningún documento interno que diga yo te lo he entregado.  
 --Ana: todo está suprimido por que si no.  
 --Dolores: teóricamente se debió hacer así, pasas y tramitas el informe, y esto se sigue así.  
 --Alberto: Esto se sigue así, de manera informática.  
 --Ana: De manera informática sí.  
 --Enrique: Ana tú cargas en el informe urbanístico el seguimiento en la aplicación.  
 --Ana: Desde que iniciamos el expediente hay control de dónde está físicamente, bueno aunque se puede perder... (RISA). Bueno entonces el técnico que hace el informe urbanístico que es una aparejadora, y dice que hay que hacer con el informe.  
 --Enrique: ¿El técnico se hace un análisis?  
 --Ana: Él lo que dice es dónde se ubica esa actividad, y cómo está clasificado.  
 --Dolores: Bueno más detallado que lo que te dice Ana, te comento el técnico dice si está en una zona de edificios, si está en un área disconforme, sólo mira la parte física, la finca.  
 --Alberto: Sí, si lo mira la finca, no mira la actividad comercial, y sólo dice qué calificación tiene. El hecho de que le hayan dado el proyecto, es porque hay un plano de emplazamiento, entonces para que ella (Ana) no tenga problema alguno. Si lo tuviera podría ir al plano de emplazamiento a revisar dónde esta el local. Pero estrictamente, ni siquiera se le debe pasar al expediente, se le pasa el expediente, por

**Plazo Legal**  
**Pregunta de Análisis**  
 ¿Agrega Valor o no?  
 Comprendiendo el proceso

¿Se conoce realmente la ubicación física?  
 ⇒ ¿Todos comprenden de igual manera el proceso?

si puede haber algún problema en el emplazamiento, sólo mira el tema urbanístico, nada más.

--Dolores: Ya, ya...

--Enrique: ¿Cómo lo escribimos en el diagrama de flujo? →

--Alberto: Análisis Urbanístico, está bien. →

--Dolores: Entonces aquí tenemos unos modelos de informes, es decir, tenemos los modelos, como tan bien ella está colapsada, entonces nos pone en el informe que tipo de modelo es.

--Alberto: Nos dice por ejemplo este es un M2, un modelo 2.

--Enrique: Entonces ¿Cómo lo explicamos aquí en el diagrama? →

--Dolores: Indica el modelo, el patrón, el modelo de informe. Y devuelve el expediente a la UJA (Unidad Jurídica de Administración), a Ana (RISA)... Quién es la que prepara el informe físico, sobre el tipo sólo tiene que cambiar el número de expediente, el titular, y la calle, eh.

--Alberto: La aparejadora sólo añade.

--Ana: Yo si que hago en el modelo que ella me dice, lo añado a ese expediente en el medio informático, y en el físico. →

--Dolores: Ya a ver, en el caso de que perdiéramos físicamente un expediente lo podríamos a volver a reconstruir en base a lo que hay en el informático.

--Enrique: Lo diagramamos como alta del modelo en sistema informático, antes del informe informático, y también en el físico, ¿no?

--Dolores: Se imprime y se pasa a firma del técnico, para que ella confirme. Y el técnico lo firma.

--Enrique: ¿Esto cómo se hace a detalle dentro de la oficina?

--Ana: Haces tres o cuatro, o hay veces que hacemos 20 lo acumuló, los hago, para poderlo pasar actividades para que no quede en el expediente, pero claro, también depende del trabajo que ella tenga.

--Dolores: Porque además puede que tenga un mogollón.

--Ana: En el momento que ella pone el modelo te da acceso rápido.

--Ana: si ella lo firma y ya de ahí ya no vuelve a la uja ya pasa al técnico de actividades lo entrega ella.

--Enrique: que, ¿eres tu Alberto verdad?

Alberto.- es llegar ella firmame esto y tal como esta la recojo.

--Ana: yo si que hago mi gestión de si lo tenia colocado en margarita o lo tenia pendiente de hacerle alguna, Margarita es la técnico, entonces la pasa a él y yo si controlo en dónde esta el expediente y luego pues si se lo entrego a él pues ya.

--Enrique: lo entregas a la UJA y la UJA se lo entrega a ¿cómo se llama?

--Alberto: al técnico de actividades, y luego me toca a mi yo lo que hago es mirar el expediente, la propuesta es.

--Dolores: tiene que validar el proyecto revisarlo que cumpla toda la normativa.

--Alberto: ver que si lo que me piden es admisible o es para denegar no se puede autorizar, validar la propuesta o denegarla. →

--Dolores: o pedir subsanación de deficiencia.

--Enrique: o cabe la posibilidad que no este completa la documentación o que falta corregirla subsanarla pedir aclaraciones.

--Ana: con el no primero, no

--Alberto: si es un no de que a través de una cosa no se pueda utilizar digamos que urbanísticamente o normativa o se puede autorizar es denegar la licencia.

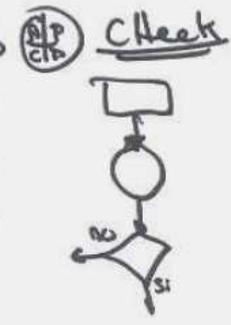
--Ana: hay actividades que por la calificación del suelo o la finca que tiene ya no cabe es decir. en una zona residencial pues no pueden poner he.

*¿Cómo graficarlo?  
Examen de el Ayuntamiento  
Barcelona  
(Alberto)*

*¿Cómo graficarlo?*

*Uso de estándares JWA*

*⇒ El trámite va y viene entre dos funcionarios*



-- Alberto: me piden unas oficinas, unas oficinas privadas y no en una zona urbanística y no es admisible en el artículo 308 ⇒ *Complimento de la legalidad (norma)*

-- Ana: eso es para denegar inmediatamente.

-- Alberto: no procede por ley, algunas personas quieren negociar pero de principio no procede ni o cumple por ley, por normativa, por lo tanto yo hago un informe de denegación.

-- Dolores: ahora puede haber otro no que sea.

-- Alberto: independientemente de eso se pasa a UJA, entonces hay otro no que es el requisito que le he entregado que veo que no es suficientemente caro como para poder darle la licencia y valorarlo y pido aclaraciones y veo que hay deficiencias, me has presentado no se he pedido que esta adaptado para minusválidos y veo que me han traído un no se qué y esta mal y no es correcto y escribo en la hoja deficiencia, hago un informe, hago un informe y digo pues esto no es correcto por esto, por esto y por esto yo sí que hago un informe físico y firmo y luego se los paso a ellas todo eso va a UJA luego hago aclaraciones de que la licencia se concede, es decir, si es correcta hago un informe de otorgamiento de licencia, luego se verían las tres posibilidades, no es admisible bueno si es admisible pero no esta correcta le falta mas datos o si que es admisible te puede dar la licencia

-- Ana: En todos los casos el expediente vuelve a la UJA. -----> *Documento interno*

-- Alberto: todo el expediente. *Órgano de control legal*

-- Dolores: todos estos informes se han de colgar a la aplicación informática.

-- Ana: después de una lucha.

-- Enrique: es un subsistema, bueno un aplicativo que es posiblemente compatible con el Radar por que el sistema operativo es el mismo. Bueno entonces ahora estamos con Ana.

-- Dolores: no, ahora estabas conmigo (risa). Entonces yo miro que informe ha hecho en cada expediente depende que informe ha hecho ya sea escrito diciendo que a de subsanar todas las deficiencias con el técnico, sobre el modelo este me envían un escrito o es que es para denegar les digo que. { *Otro Check*  $\frac{AB}{CB}$  (3)}

-- Enrique: analizas la respuesta.

-- Dolores: exacto -

-- Alberto: analiza y determina el tipo de informe que se ha de tramitar.

-- Dolores: la repuesta a los solicitante y ahí puede ser que le haga un escrito diciendo, lo que has presentado no se puede admitir, pero es un paso previo a hacer la resolución de denegar, es decir directamente no puedo poder negar le tengo que decir todo lo que has traído el informe es desfavorable por lo tanto la resolución será denegatoria, pero hay ese paso previo por si el quiere hacer una denegación yo que se.

-- Enrique: ¿esto lo haces tú o lo hace Ana?

-- Dolores: no, una vez dicho el modelo lo hace ella.

-- Enrique: entonces tú das instrucciones para que alguien lo haga.

-- Alberto: instrucciones incluso un borrador.

-- Dolores: hemos hecho una serie de modelos para que solo si hay que cambiar. -----> *Estándares guía*

-- Enrique: entonces se elabora la respuesta, tú eres la coordinadora ¿verdad?, y Ana sería como la técnica administrativa, bueno serías tú la administrativa bueno serías tú la coordinadora administrativa y la administrativa nada mas para identificar el movimiento del programa.

-- Dolores: esto en cuanto a los dos no es decir.

-- Enrique: a los dos no, se elabora una respuesta en el caso de las negativas no.

③ ¿Verificar si existe exceso de validaciones?

--Dolores: cuando es si hay unos expedientes, aquí hay como dos vertientes van directamente a la junta de gobierno para resolver y nosotros preparamos la propuesta de acuerdo y los que han de pasar por una ponencia técnica ambiental previamente a pasar por la junta de gobierno.

⇒ **Possible Subproceso**  
¿Sub-proceso?

-- Enrique: entonces preparar acuerdo de resolución de aquella resolución que va a pasar a la junta de gobierno, de los que pasan a la junta de gobierno.

--Dolores: y otro paso es pasarlos a la ponencia técnica ambiental. ⇒ ¿Sub-proceso?

↳ ¿Será un proceso externo al Ayuntamiento

-- Enrique: eso sería otro tipo.

--Dolores: sí

-- Enrique: esos son lo que no van a la junta de gobierno directo.

--Dolores: exacto depende de la licencia es la ponencia.

-- Enrique: eso, ¿quién lo decide?

--Dolores: no, va por ley, la licencia determina cuál es el anexo ya sea el anexo uno, dos o tres depende de que anexo.

-- Alberto: la licencia determina cual es el trámite a seguir. . . . . . →

Proceso en base al resultado

-- Enrique: pero al final a dónde va esta ponencia técnica, ¿a dónde va esta resolución?

--Dolores: nosotros, se creo la ponencia técnica ambiental por que la ~~licencia~~ nos relevó que lo podíamos hacer.

Generalitat

-- Enrique: a, ustedes mismos.

Generalitat

--Dolores: si no tendría que ir a la ~~licencia~~ y depende de que tipo de actividad que es esa ponencia técnica le hemos de mandar fuera de la Generalitat para que ellos lo clasifiquen lo analicen sin intervención previa.

-- Alberto: lo estamos haciendo un poco en general, luego hay un tipo de actividades que vamos dejando por el camino porque no existe compatibilidad, aunque luego entre a otro trámite esto es muy general.

Dolores.- esto es para licencias, el certificado es otra frecuencia.

-- Alberto: esto incluye también otro tipo de licencias.

-- Enrique: Entonces este ustedes mismos analizan pero podría haber cambios que se irían hasta la Generalitat.

--Ana: y hay.

--Dolores: el anexo uno y otro que a de ir a la Generalitat.

Comprendiendo el proceso

-- Enrique: ¿que es el anexo? . . . . . →

--Dolores: Dos, uno.

-- Alberto: el anexo dos va directamente.

--Dolores: bueno sí.

-- Enrique: cuando es aquí directo terminando esta parte de la ponencia técnica si la aprueban.

--Dolores: Aquí se hace la convocatoria de la ponencia se hace el acta de la ponencia esta.

-- Alberto: se hace una convocatoria escrita fijando día y hora para hacer esta ponencia.

--Dolores: convocatoria se hace la orden del día y el acta.

-- Enrique: todo lo hacen ustedes.

--Dolores: sí.

-- Enrique: ¿hay alguien mas involucrado o nadie mas? →

Otros participantes o actores del proceso.

--Dolores: tenemos itinerantes pero de hecho no es el caso.

-- Enrique: es por si hay junta de trabajo o por si hay que sustituir no.

--Ana: Sí. Y nosotros como siempre tenemos.

- Enrique: se hace la convocatoria se hace el orden del día y el acta y se lleva a cabo la reunión.
- Dolores: se lleva acabo la reunión y se hace el acta.
- Alberto: se hace la reunión a comparecer dos horas aparte.
- Dolores: entonces después de aquí ya se hace la propuesta de resolución.
- Enrique: ya se hace otra vez la propuesta de resolución para pasar el acta.
- Dolores: A la junta de gobierno, esto es la licencia de la actividad.
- Enrique: estos pasos son prácticamente necesarios por ley no → Pasos - actividades del proceso como parte de la legalidad
- Alberto: si, si.
- Ana: es que todos los súper errores los hemos eliminado → Proceso simplificado
- Enrique: ¿esta es la licencia de gobierno?
- Ana: la licencia de actividades, de instalación
- Alberto: licencia de instalación o de implantación licencia de implantación de actividad, no es la definitiva eh.
- Dolores: entonces en ese acuerdo.
- Enrique: esto sale de aquí no, es aquí donde elaboran el acuerdo la va en la resolución, la resolución es prácticamente la licencia no
- Dolores: exacto es la propuesta y luego esto cuando pasa a la junta en secretaria ya lo convierten en acuerdo y dan las notificaciones al interesado.
- Enrique: ¿en secretaria?
- Dolores: si, en secretaría → otro participante
- Enrique: secretaria lo convierte en acuerdo.
- Dolores: En acuerdo, hace las notificaciones tanto internas como externas y los certificados.
- Enrique: ¿estos certificados son estas licencias?
- Dolores: si, es lo mismo
- Enrique.- ya formados por el alcalde y todo.
- Dolores: firmadas por el secretario si
- Enrique: ¿y ahí termina? → Frontera Limite final
- Dolores: Ahora de firmas y tal no te eh dicho nada.
- Enrique: ha bueno, pero aqui termina esta parte no.
- Dolores: si, ahí la notificación esta la firma el secretario.
- Enrique: el secretario del ayuntamiento.
- Dolores: y la propuesta la firma la presidenta del área.
- Enrique: ¿Cuál propuesta?
- Dolores: esa que preparamos arriba para que vaya a la junta de gobierno.
- Enrique: A esa, la resolución
- Dolores: la propuesta de acuerdo esa la firma la presidenta del área.
- Alberto: Es como lo que dijimos en la siguiente, es validar el esquema que hagamos, pero antes de hacer lo nos pasa una copia, si y así vamos avanzando.
- Ana: Hacemos un flujoograma → Conocimiento de las herramientas
- Enrique: exacto vamos hacer un diagrama de flujo con los participantes al detalle y se los pasamos a ustedes, y validan si esa secuencia es la correcta.
- Dolores: el acta la firman todos los componentes de la ponencia.
- Enrique: ¿el jefe del departamento me dice que firma la propuesta?
- Ana: la que firma la propuesta la firma la presidenta del área.
- Enrique: ¿quién es la presidenta del área?
- Ana: es un político → Autorizaciones politicas
- Dolores: entonces a partir del quinto es que las notificaciones, las externas se envían por correos certificados con acuse de recibo.

④ ¿El aprendizaje y uso de las herramientas pueden ser criterios de la sostenibilidad?

-- Enrique: pero esto no es ingerencia de ustedes, es de secretaría.  
 --Dolores: ella nos deja para correos por que si tendríamos que subir arriba nosotros con el acta vamos directamente, las internas van por correo interno eh, con acuse de recibo igual que archivar la tarjeta rosa je.je.je, y las internas también a quien va dirigida y firmado para tener el acuse.  
 --Dolores: bueno a partir de que lo ha recibido la notificación el interesado tiene dos meses para solicitar el acta de puesta en marcha ⇒ otra licencia ⑤  
 -- Enrique: cuando el interesado recibe la notificación.  
 --Dolores: la notificación del acuerdo de la junta de gobierno, este acuerdo hay un punto que dice que tiene dos meses para traer una documentación para poder dar el acta de puesta en marcha es decir has cumplido todo, para que arranque.  
 -- Alberto: la licencia que el presenta solicita nosotros la validamos le decimos que si que esta buena para lo que el nos pide pero tendrá que cumplir las medidas que el proyecto reflejaba mas las que nosotros consideremos necesario entonces el tiene dos meses para adoptar esas medidas. } Cheak ⊕  
 --Ana: queda condicionado.  
 -- Alberto: Queda condicionado quieres la licencia pero tienes que cumplir estas condiciones o estas normas.  
 --Dolores: A cumplir las medidas correctoras es decir estas dentro de la normativa pero para poder cohabitar con la vivienda o el entorno.  
 -- Alberto: tienes que cumplir con una serie de medidas o de condiciones es con cuidado por que esto párese que es muy amplio, abecés se a dado licencias con una serie de condiciones que solo se verifica una serie de condiciones que tienes que cumplir si no cumples esa serie de condiciones no es admisible digamos que le quede claro al titular ⇒ Complimento de la legalidad  
 -- Enrique: son cómo oficinas creo, como ayuntamiento espera a que él te notifique.  
 --Dolores: se ha de controlar entonces des de la uja Ana controla esa plazo.  
 -- Enrique: lo haces también en sistema informático ⇒ control informático  
 --Ana: lo haces como podemos cada seis meses o lo que sea cogemos todo lo que haya atrasado.  
 -- Alberto: hemos estado 6 o 8 meses y si no nos dicen nada pues.  
 -- Enrique: se muere ahí.  
 -- Alberto: no, no, no.  
 -- Enrique: me refiero que muere, ahí que acaba.  
 --Dolores: Ahora que hemos tenido personal por que ha venido la persona que sustituye a la pita y que tenia un itinerante y tal se ha empezado a reclamar desde el año 98, 99, 2001, 2002 } Falta personal al proceso?  
 -- Alberto: desde el 98 al 2005 quiere decir que no es cada seis meses.  
 -- Enrique: todo esto no esta entonces en el sistema informático.  
 --Dolores: No, esto es una segunda parte que se ha de pedir para que.  
 -- Enrique: Es la parte que dijo José Maria.  
 --Dolores: si es mejorar esa aplicación ampliarla.  
 -- Alberto: es decir es un aviso de que esta actividad se ha pasado el plazo.  
 -- Enrique: ¿ahora mismo no hay nada? No es para criticarlos es para saber cómo funciona. ⇒ El proceso de seguimiento no es incluye  
 --Ana: si tú en un expediente concreto quieres poner un viso recordar una cosa concreta, recordar dos mese o tres meses si que puedes pero por norma el sistema no te dice ojo que hace dos mese que se les dio la licencia y no hay documentación.

⑤ ¿Las licencias como productos dinámicos se pueden integrar en un proceso horizontal - transversal?

--Dolores: hay datos por que va anexado una agenda que dice tal día avísame que pasa algo en este expediente, no es una alarma de que oyes a este se le a acabado el plazo.

-- Enrique: puede haber muchísimos además no.

-- Alberto: si, si claro, y si además es un expediente conflictivo o hay un problema especial lo que haces es marcar un calendario directamente tal día tal hora cumple tal.

-- Enrique: mientras tú estás operando atrás con el es imposible que.

--Ana: claro.

--Dolores: aquí hay un punto bueno.

-- Enrique: como ¿cuántos expedientes pasan por aquí? -

-- Alberto: bueno por mi mesa pasa más o menos 140 expedientes.

--Dolores: tendrá 100 al menos.

--Ana: yo en mi mesa hoy igual tenía unos treinta expedientes.

--Dolores: no, pero todo los de reclamar del 94.

-- Enrique: ¿cuántos calcularemos en un mes que pudiéramos procesar así?

-- Alberto: eso es incalculable, hace tres años se estuvieron haciendo estudios de este tipo y pusieron a dos o tres gentes de recursos a calcular y con todo lo que se tardaba aquello era impugnable.

-- Enrique: nada más con el fin de tener un dato si tú tienes 140 más o menos deben haber unos 50 que entren.

--Ana: que se te pasen por ejemplo al mes quieres decir.

-- Enrique: o por año.

--Ana: es que por ejemplo hay semanas que pasamos 8 expediente otras pasan cuatro y otras pasan doce o quince.

-- Alberto: depende de las denuncias.

--Dolores: en este momento ahora dependé de lo que pueda informar por que de hecho de estos 140 que tienen.

--Ana: yo creo que hay más de 140 ¿Alberto?

--Dolores: tú tienes más de 140?

-- Alberto: una parte son las licencias más 80 o 90 si debo de tener unos 300.

-- Ana: unos 500 tranquilamente ¡hombre!

-- Alberto: 500 se me hacen mucho. => Existen expedientes retrucados

--Ana: vale me equivoco 498.

-- Enrique: ¿aquí terminaría el proceso? Hasta aquí.

Alberto: - No.

-- Enrique: falta el procedimiento de esta tarea. ¿Crees que sea necesario Ana?

--Ana: Si, a partir de ahí.

-- Alberto: ahora la pelota esta en el tejado del titular que ha recibido la carta y tendrá que adoptar las medidas correctoras.

--Dolores: Teóricamente a los dos meses tendría que decir, ya lo he cumplido todo y solicito el acta de puesta en marcha.

-- Enrique: o sea una solicitud

--Dolores: una solicitud de acta de puesta en marcha acompañada de certificado final e instalaciones

--Ana: una solicitud con certificado final de instalaciones.

--Dolores: mas la documentación que se le haya pedido.

-- Alberto: según el caso más de 45 que complementar. Esto lo podríamos poner como descaído por que no siempre las traen lo cual entonces genera decirle, oiga usted.

-- Enrique: ¿en dónde lo presenta?

ME DIR

Medir el proceso (6)

No se conoce el número de productos en procesos (Expedientes de licencia)

Necesidad de medir el proceso

→

¿Esta actividad no se tiene clara?

④ ¿Determinar el número de salidas del proceso? y ¿Por qué no se esta midiendo? ¿Por qué hay retrasos?

Falta de personal  
 Recursos  
 Formación  
 Sistema informático  
 Ineficiente

--Dolores: en el registro.  
 -- Enrique: nuevamente entra al registro y del registro te lo envía otra vez a ti.  
 --Dolores: exacto, a mi y luego, yo a ella.  
 -- Enrique: bueno a la UJA. Todavía puedes tener solicitudes de otro ciclo ¿no? Puedes tener solicitudes nuevas pero también puedes tener solicitudes en el otro ciclo.  
 --Ana: de diversos tipos.  
 -- Alberto: eso es muy continuo.  
 --Dolores: entonces una vez que está en la UJA tiene que buscar el expediente.  
 --Ana: todo eso es al principio no, buscaremos el expediente de referencia lo asignaríamos y lo mandamos al técnico de actividades.  
 -- Enrique: tú haces otra vez el análisis prácticamente, bueno buscas el expediente y lo asignas.  
 --Dolores: buscas el expediente y esa solicitud la vinculas a ese expediente bueno la asigna a ese expediente.  
 -- Enrique: y también informáticamente.  
 Dolores.- si, informáticamente.  
 --Ana: únicamente lo ponemos lo primero al abrir para que vea que es lo ultimo que ha llegado y en el expediente igual se pone una referencia he, instancia o certificado o documentación requerida o comunicación de un cc si es que dejaran de hacer una actividad.  
 -- Enrique: notificas el estatus por llamarte así o la situación en la que se encuentra si es un cc.  
 --Dolores: en que, a si, en el programa informático para saber que esa es la instancia, si pones eso solo no sabemos que es.  
 -- Enrique: se notifica el estatus no, en el que se encuentra.  
 -- Alberto: no hay mucho estatus pero a veces se dice.  
 -- Enrique: aquí se notifica el estatus en el sistema. ¿Este expediente es el mismo que en la solicitud?  
 --Dolores: si, si.  
 --José Maria: eso si te tienes que aclarar mas, si que si te vas a aclarar mas te llevas las hojas.  
 -- Alberto: digamos que ese expediente es como un DNI para esa actividad.  
 --Dolores: entonces ya una vez hecho esto lo pasas al técnico de actividades.  
 -- Alberto: lo que se hace es una revaloración si lo que ha traído la justificación es correcta.  
 -- Enrique: verificas.  
 -- Alberto: verificación de documentación  Check  
 --Ana: inspeccionamos.  
 --Alberto: si es correcta pues esta pendiente de hacer la inspección, si es si, si los papeles están correctos y te permite con eso decir pues puedo hacer la inspección pues inspecciono.  
 -- Enrique: bueno pero le ponemos un simbolo de retraso, porque puede ser que tardes en hacerlo.  
 -- Alberto: últimamente es bastante duro porque piden una serie de cosas, y los técnicos no tienen mucho tiempo para responder piden a lo mejor un contrato de mantenimiento o un estudio acústico y no se lo traen, antes si cuando pasaba esto iba y rectificaba ahora ya no voy hasta que no tenga todo no voy.  
 -- Enrique: o sea hasta que no este completa la documentación, si es uno ¿no podéis?

+ Parte poco clara del final del proceso de seguimiento

Responsable técnico apoyo =>



Falta de tiempo

- Dolores: a la UJA.
- Enrique: si es un expediente ¿no es a través de la UJA?
- Dolores: pueden haber deficiencias que, es decir si hay si, la documental esta bien si hay si, tu puede ser que tiene todo correcto o hay otro.
- Enrique: hay otro informe según el caso que encuentres.
- Alberto: entonces a eso le llamamos acta desfavorable.
- Ana: o acta favorable o desfavorable.
- Enrique: y aquí cuando haces la verificación del documento se genera un informe.
- Dolores: si es más, pues vuelve a la UJA se hace un escrito.
- Enrique: si esta mal hacen el procedimiento de la UJA y pide el informe y la notificación al.
- Dolores: entonces hacemos un registro de salida que se vincula al expediente.
- Enrique: si es un no va a la uja se hace una notificación que manden nuevamente la documentación que hace falta y se registra de salida.
- Ana: físicamente y cuando ya tienes el numero asignado lo vinculas a ese expediente informativamente, para que conste que ese documento ha salido en tal fecha con el numero.
- Dolores: y si es si se recogen firmas.
- Alberto: le faltó decir que se genera un documento que es el acta, acta favorable lo firmo y lo paso a firmas.
- Dolores: esto lo firma el técnico de actividades, la presidenta del área, el alcalde y el titular.
- Ana: y el titular cuando viene a recogerlo.
- Enrique: entonces es eh, el técnico lo firma.
- Alberto: no es que se hace un escrito mas la misma acta que yo genero después sirve para todas las firmas.
- Enrique: el acta favorable o desfavorable no lo haces en el.
- Alberto: no si hay alguna cosa levanto un acta autocalcable, pero el acta digamos diciendo que es correcto lo proceso en el ordenador.
- Enrique: no, buen yo tenia una inspección de campo de que el acta se hacia en el lugar donde esta la actividad.
- Alberto: no, no, en la inspección de campo si hay algo que son desfavorables se puede notificar le hago un acta y puedo poner falta cortar esto y esto, y si hay muchas cosas que están mal levanto acta diciendo se informara y luego genero un documento mas que nada para que no.
- Enrique: o sea al interesado le debes de dejar un documento no.
- Alberto: una copia, ya se le informa oportunamente, le dejo una copia de mi propia acta ya después yo hago mi informe de falta esto, esto, esto y esto pero si es correcta ya no dejo ni acta digo esta bien esto esta correcto pero el acta cuanto llevo ya la hago.
- Dolores: y cuando están con las firma se le avisa que se esta tramitando, cuando el acta esta firmada por todos ella Ana la UJA llama al titular y le dice ven a recoger el acta.
- Enrique: estas firmas ¿cómo pasan a firma?
- Ana: con un sobre porta firma.
- Dolores: luego hay esa llamada, él viene firma y teóricamente adiós muy bueno si no al archivo. Hay también un modelo por que si no nos han dejado teléfono o no nos contestan o hay dificultad se manda un escrito que dice oiga preséntese a recoger el acta.
- Enrique: ¿normalmente es vía telefónica?

... otro documento (primero)

Otro documento (segundo)

Experiencia anterior en el proceso

... ¿Realmente se hacen inspecciones de campo?

... Notificar al ciudadano

--Alberto: sí, por que al interesado han deseado tener esta acta y son ellos mismos los que van llamando y en cuanto les dices ya tienes el acta pues vienen enseguida a buscar las por necesidad por interés propio vaya.

--Dolores: haber según la normativa tendríamos que hacerlo por escrito siempre decirle que venga a recogerlo, pero como va todo como va pues y como después ya lo tienes firmado por el pues ya sabes que lo ha recibido.

Alberto.- el titular es el más interesado.  
-- Enrique: claro después de las vueltas que da.  
-- Dolores: este es el normal.

-- Enrique: aquí concluye hasta el que.  
-- Dolores: hasta que vengan los cuatro o seis años que le toca la revisión.

-- Alberto: pero a partir de este momento la actividad puede funcionar, hasta este momento en teoría la actividad a estado cerrada.

-- Enrique: ¿él recibe su notificación?  
-- Alberto: sí, es muy importante la notificación, por que el titular firma el acta.

Dolores.- y es el que se lleva el acta  
-- Enrique: firma el acta y se lleva el acuse, en este caso el fin sería firmar el acta e iniciar la actividad.

José Maria.- es importante lo de inicia la actividad, claro porque les lleva algunos unos tiempo que perjudica el Lead Time del proceso.

-- Enrique: aquí comienza la actividad.  
-- Dolores: eso teóricamente.

-- Enrique: aquí termina el proceso de elaboración de la licencia y comienza el otro no.  
-- Dolores: e inicial el control de esa revisión que vendrá a los cuatro años.

-- José Maria: después es el inicio formal.  
-- Alberto: en cuatro años hemos hecho dos que yo sepa, esperar hasta que tuviera el acta.

José Maria.- siempre hay algún problema.  
-- Alberto: las denuncias podría ser en un sitio determinado lo haremos en el anexo 3.

Enrique.- es la que me decias la licencia de actividad.  
-- Alberto: todas son de actividad, ahora por normativa por una ley que salio en el 98 en la Generalitat hay diferentes tipos de licencias en función de unas tablas.

-- Enrique: pero en general siguen ese mismo procedimiento, en general.  
-- Alberto: hay unos documentos más en grupos o en fila hay documentos aparte que.

-- Enrique: pero todos van con la UJA van contigo.  
-- José Maria: son variaciones sobre lo mismo.

-- Dolores: sabes que te he dicho sobre algunos si es de anexo dos uno o de la Generalitat pues previamente en estos casos, el anexo dos ante pedirá antes de pedir la licencia el certificado de compatibilidad o sea en el proceso de lo que es la licencia es eso.

-- Ana: eso es en cuanto a las licencias.  
-- José Maria: podríamos armar este no y luego.....

-- Alberto: y después sobre este esquema añadimos las variaciones. También podemos analizar que nos ayuda o no, para eliminar un poco de trabajo.

-- José Maria: Pues bien les agradezco su participación y su apoyo, nos veremos en la próxima fecha de reunión. Gracias Enrique por tú apoyo. Enrique transcribirá el proceso y cuándo esté en limpio se los enviará para su revisión.

→ el proceso no va totalmente de acuerdo a los pasos de la normativa

¿ Que significa en teoría? ¿ Puede surgir algún problema? 7

DELAYS → Entorpecer de procesos

→ Tipologías de licencias

→ Misma Flujo

Continuidad el esfuerzo

Voluntad por mejorar  
↓  
¿ Alberto tiene los principales cuellos de botella?

→ dología 99/01

7 ¿ Se aplica el PDCA al proceso de manera sistemática?



**Anexo 13. Lista de códigos finales.**

Tema Principal	Sub-Tema	Categoría
<b>1. Mejora Continua de Procesos</b>	1.1 Cómo es la Mejora Continua de Procesos	1.1.1 Principios de la Mejora Continua de Procesos 1.1.1.1 Enfoque Holístico y de Sistema 1.1.1.2 Enfoque en el factor humano 1.1.1.3 Integración y coordinación de la gestión 1.1.1.4 Énfasis en la medición de procesos 1.1.1.5 Sistematización en la mejora 1.1.1.6 Énfasis en participar y satisfacer al ciudadano 1.1.2 Modelos de Referencia 1.1.2.1 EFQM 1.1.2.2 ISO 9000 1.1.2.3 MCP bajo el Kaizen 1.1.2.4 MCP bajo el Rediseño 1.1.2.5 TQM 1.1.2 Técnicas de la Mejora Continua de Procesos 1.1.3 Herramientas de la Mejora Continua de Procesos
	1.2 Aplicación y Evolución	1.2.1 Actividades de Mejora 1.2.1.1 Actividades de Mejora Tipo "X" 1.2.1.2 Actividades de Mejora Tipo "Y" 1.2.1.3 Actividades de Mejora Tipo "Z" 1.2.2 Etapas Evolutivas 1.2.2.1 Gestión a través del modelo clásico 1.2.2.2 Descubriendo la MCP 1.2.2.3 Despliegue de la MCP 1.2.2.4 Institucionalización de la MCP 1.2.2.5 Vínculo estratégico 1.2.2.6 Mejora de la MCP 1.2.3 Elementos Básicos 1.2.3.1 Voluntad por mejorar 1.2.3.2 Claridad y constancia en el propósito 1.2.3.3 Formación activa 1.2.3.4 Creación de una infraestructura soporte 1.2.3.5 Estabilidad política 1.2.3.6 Enfoque al ciudadano-cliente 1.2.4 Potenciadores 1.2.4.1 Sistemas de medición 1.2.4.2 Agentes de Mejora 1.2.4.3 Sistemas de participación 1.2.4.4 Apoyo de mandos intermedios 1.2.4.5 Compromiso y soporte político 1.2.4.6 Aplicación combinada de la MCP 1.2.5 Resultados 1.2.5.1 De Satisfacción de stakeholders 1.2.5.2 De Rendimiento de procesos 1.2.5.3 De efectividad en el servicio público 1.2.6 Inhibidores (32 subcategorías)
<b>2. Sostenibilidad de la MCP</b>	2.1 Dinámicas de Sostenibilidad	2.1.1 De Flujo Continuo Cíclico 2.1.1.1 Etapas 2.1.1.2 Potenciadores 2.1.1.3 Elementos Básicos 2.1.1.4 Inhibidores 2.1.2 De Flujo Bloqueado 2.1.2.1 Etapas 2.1.2.2 Potenciadores 2.1.2.3 Elementos Básicos 2.1.2.4 Inhibidores 2.1.3 De Flujo en Desarrollo 2.1.3.1 Etapas 2.1.3.2 Potenciadores 2.1.3.3 Elementos Básicos 2.1.3.4 Inhibidores 2.1.4 De Flujo Continuo en lotes 2.1.4.1 Etapas 2.1.4.2 Potenciadores 2.1.4.3 Elementos Básicos 2.1.4.4 Inhibidores
<b>3. Organización del Ayuntamiento</b>	3.1 Características de los tipos de la Gestión Pública	3.1.1 Contexto Técnico 3.1.2 Contexto Político 3.1.3 Contexto Estratégico

## Anexo 14. Cédulas de análisis de los Casos de Estudio.

Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat Caso de Estudio Longitudinal		
<b>Criterios de Selección</b>	Ayuntamiento de tamaño medio que gobierna una ciudad de 46,194 habitantes. Cuenta con una larga experiencia en la implantación y mantenimiento de modelos de calidad, excelencia y mejora continua de procesos (más de 15 años). Durante estos años ha recibido los siguientes premios y reconocimientos por parte de entidades y organismos externos: Reconocimiento de la EFQM 1999 por su puntuación; Premio a las Mejora Prácticas por parte del Club de Gestión 2000 (Equipos de Mejora) y Premio Iberoamericano de la Calidad 2000.	
<b>Actores Principales y Secundarios</b>	<p><b>Personal entrevistado (11 en total):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Coordinador de Calidad y Adjunto de Gerencia</b> (2 entrevistas una al inicio y otra al final de la investigación) Códigos: E-EL-01 y E-EL-01b. Líder, promotor, coordinador e impulsor de los Programas y Esfuerzos de Calidad del Ayuntamiento desde sus inicios, desde 1989. Esta figura es el responsable intelectual y técnico de gran parte del esfuerzo de la MCP en Esplugues.</li> <li>2. <b>Director de Recursos Económicos e Interventor</b> (E-EL-02). Coordinador de Calidad que se integró durante el Proyecto DIANA, figura con autoridad moral, organizacional y técnica.</li> <li>3. <b>Técnico de Innovación y Calidad</b> (E-EL-03). Responsable operativo de la función de la MCP y la Calidad del Ayuntamiento. Ha venido trabajando desde los inicios del proyecto.</li> <li>4. <b>Jefe y Responsable del proceso de Atención Ciudadana</b> (E-EL-04). Mando intermedio que es dueño de un proceso, y líder de un equipo de mejora, responsable del área de atención ciudadano, con vínculo directo en las mejoras de dicho proceso.</li> <li>5. <b>Informadora de un PAC</b> (E-EL-05). Participante de un equipo de mejora.</li> <li>6. <b>Técnica de Informática</b> (Líder de un equipo de mejora) (E-EL-06). Integrante de un equipo de mejora que fue galardonado por el Ayuntamiento como equipo con un desempeño excelente.</li> <li>7. <b>Administradora del Procesos de Servicios Sociales</b> (E-EL-07). Integrante de un equipo de mejora, empleada, con un gran impulso hacia estos programas, y con discurso de crítica constructiva hacia el esfuerzo de la MCP</li> <li>8. <b>Equipo de las 5'S</b> (Coordinador y dos empleados) (E-EL-08). Líder y dos responsables involucrados en el programa de 5'S.</li> <li>9. <b>La Alcaldesa del Ayuntamiento de Esplugues</b> (E-EL-09). Entrevista a la nueva Alcaldesa recién electa por la nueva legislatura del Ayuntamiento de Esplugues.</li> <li>10. <b>Sargento y Coordinador de Servicios Operativos del Servicio de policía local</b> (Experiencia ISO 9000), (E-EL-10). Líder y responsable del esfuerzo de la certificación ISO 9000 en la policía local.</li> </ol> <p><b>Observación Participativa no intrusiva (cinco equipos):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Equipo de Mejora de Urbanismo (ObP-EL-1)</b></li> <li>2. <b>Grupo de Cambio y equipo de mejora de Atención Ciudadana (ObP-EL-2)</b></li> <li>3. <b>Grupo de Cambio de Vía Pública (ObP-EL-3)</b></li> <li>4. <b>Grupo de Cambio de Servicios Culturales y Cohesión social (ObP-EL-4)</b></li> <li>5. <b>Grupo de Cambio de trámites administrativos (ObP-EL-5)</b></li> </ol>	
<b>Contexto Político</b>	Gobernado por el Partido Socialista de Cataluña por más de 15 años, con mayoría absoluta en el equipo de gobierno (incluyendo la nueva legislatura obtenida el 27 de mayo de 2007).	
<b>Contexto Técnico</b>	Ayuntamiento que cuenta con unos 273 empleados, con una estructura organizacional del tipo matricial conformado por un modelo de Gerencia única.	
<b>Estratégico</b>	Plan Estratégico y de la Ciudad vinculado al Sistema de Gestión por procesos.	
<b>Impacto de la Mejora</b>	<b>Aproximación MCP</b>	MCP por Rediseño de Procesos y MCP del tipo Kaizen.
	<b>Principios de la</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Mejora Continua de Procesos es entendida como</li> </ul>

<b>Continua de Procesos en la Gestión Pública</b>	<b>MCP y Etapas Evolutivas</b>	<p>el elemento central de su Sistema de Gestión por Procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Visión holística que combina la especialización con el enfoque de transversal de los procesos a través de una organización matricial.</li> <li>• Las personas son el elemento fundamental que conduce y dirige el Sistema de Gestión por Procesos.</li> <li>• Una cultura de medición, rendición de cuentas y estandarización de los procesos y servicios (Compromisos de Servicio).</li> <li>• Comprende desde la etapa precedente, inicial, intermedia de despliegue, intermedia de institucionalización, subsecuente de enfoque estratégico (Fuertemente Presente), y con presencia parcial, subsecuente de la mejora del sistema.</li> </ul>
	<b>Técnicas de la MCP</b>	5'S, Compromisos de Servicio, Equipos de Mejora, Metodología de Rediseño, Técnica de solución de problemas-Historia de la Calidad, Cuadros de Mando e Indicadores.
	<b>Herramientas de la MCP.</b>	Diagramas de flujo, hojas de verificación, diagramas de Pareto e Ishikawa, cuadros RECI, tormenta de ideas, y matrices de trabajo.
	<b>Nivel de Detalle</b>	Trabajo en la mejora a nivel de Macro y Micro-Procesos.
	<b>Grado de Adaptación</b>	De lenguaje, de diseño de sus propias metodologías, y las técnicas y Herramientas con aplicación directa.
	<b>Tipos de Procesos Mejorados</b>	Procesos estratégicos, de servicio y de soporte
	<b>Resultados en el Proceso</b>	Cinco macro-procesos mejorados y rediseñados constantemente en tres ciclos de trabajo (cuatro años de cada ciclo).
	<b>Resultados ciudadano</b>	En promedio se mantiene 6,8 de calificación de satisfacción del ciudadano por cerca de 10 años.
<b>Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos</b>	<b>Elementos básicos (drivers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad por cambiar y enfoque en la mejora continua.</li> <li>- Claridad en el propósito de la mejora.</li> <li>- Estabilidad y continuidad política.</li> <li>- Creación de la infraestructura elemental (calidad en el servicio, sistema de reconocimientos y de retribución variable, red de equipos de mejora, departamento de innovación la gestión, Comité Técnico de Gestión, Comité Estratégico, la Gerencia única, Responsables o dueños de procesos).</li> <li>- Formación activa.</li> <li>- Enfoque al ciudadano-cliente.</li> </ul>
	<b>Elementos Potenciadores (enablers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso político y técnico.</li> <li>- Apoyo de mandos intermedios.</li> <li>- Aplicación de metodologías combinadas.</li> <li>- Empuje de los agentes de mejora (Coordinadores de Calidad).</li> <li>- Sistema de medición y estándares de los procesos.</li> <li>- Sistemas de participación (equipos de mejora)</li> </ul>
	<b>Elementos de Resultados (outcomes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectividad del servicio público.</li> <li>- Rendimiento del proceso.</li> <li>- Satisfacción del ciudadano.</li> </ul>
	<b>Ciclos de PDCA utilizados en la Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-PDCA a nivel organizacional.</li> <li>-PDCA a nivel de procesos.</li> <li>-PDCA a nivel individual (Presencia esporádica).</li> </ul>

<b>Inhibidores</b>	<p>-Pobre y bajo entendimiento de las técnicas y herramientas de la MCP por una formación poco efectiva.</p> <p>-Solución de problemas por parte de los equipos de mejora poco relevantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallos a la hora implantar las mejoras de los procesos (que sólo se queden en papel).</li> <li>- Uso de consultorías poco sensibles a las particularidades públicas.</li> <li>- Bajo y pobre entendimiento del concepto transversal de los procesos que provoca resistencias a la mejora del trabajo (barreras interdepartamentales).</li> <li>- Estancamiento del esfuerzo debido al cansancio y conformismo del personal (Sentimiento de todo logrado).</li> <li>- Desgaste y cansancio de los Coordinadores de Calidad y Mejora (Necesidad de nuevos retos).</li> <li>- Falta de consolidación de un vínculo estrecho entre las esferas estratégicas, políticas y operativas.</li> <li>- Posibles cambios políticos y técnicos.</li> <li>- La falta potencial de mecanismos de la MCP (autoevaluaciones, Cuadros de Mando, metodologías, PDCA) para mejorar todo el sistema gestión de manera holística (<b>Parcialmente presente</b>).</li> </ul>
--------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz</b> Caso de Estudio Retrospectivo	
<b>Criterios de Selección</b>	Ayuntamiento de tamaño medio que gobierna una ciudad de 227,194 habitantes. Su esfuerzo de Calidad Total y Mejora Continua (segundo intento) ha sido de cinco años. Su esfuerzo inicial se detuvo por un año.
<b>Actores Principales y Secundarios</b>	<p><b>Personal entrevistado (7 en total):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Jefe del servicio de gestión de calidad.</b> Código: E-VG-01. Funcionario que ha vivido todo el proceso, esta figura ha representado el impulso de los diferentes programas a lo largo de todos estos años.</li> <li>2. <b>Técnica de calidad</b> (E-VG-02). Funcionaria que forma parte del servicio de calidad. Responsable del Programa “Ideas en Acción”, y con un discurso bastante crítico hacia el esfuerzo, después de haber vivido varios esfuerzos y programas de “Calidad” en Ayuntamiento.</li> <li>3. <b>Directora del departamento de intervención social</b> (E-VG-03). Líder y responsable de un área activa en esfuerzos de MCP y Calidad del Ayuntamiento, se ha caracterizado por conformar un Plan Estratégico de su área, y trabajar directamente con técnicas como las 5’S.</li> <li>4. <b>Responsable de atención social de Hacienda</b> (E-VG-04). Ex-directora de la Residencia San Prudencio dónde se certificó la única Carta de Servicio que ha llegado a este nivel del Ayuntamiento.</li> <li>5. <b>Responsable del servicio de gestión tributaria</b> (experiencia en el Taller gemba-Kaizen) (E-VG-05). Mando intermedio responsable del equipo que vivió la experiencia de la aplicación de la técnica gemba-Kaizen.</li> <li>6. <b>Subjefe de extinción de incendios</b> (experiencia en las 5’S) (E-VG-06). Responsable operativo de la aplicación de las 5’S</li> <li>7. <b>Bombero</b> (Programa Ideas en acción) (E-VG-07). Empleado que generó una de las ideas de mejora, que fue premiada como una de las mejores del Ayuntamiento.</li> </ol> <p>Observación participativa no intrusiva (un equipo de mejora):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Equipo de Mejora del Parque de Bomberos (ObP-VG-01).</b></li> </ol>
<b>Contexto Político</b>	Gobernado por el Partido Nacionalista Vasco (PNV) por 20 años. Y desde 1999 gobernado por el Partido Popular.
<b>Contexto Técnico</b>	Ayuntamiento que cuenta con unos 2,200 empleados, con una estructura organizacional que sigue un modelo clásico jerarquizado.

<b>Contexto Estratégico</b>	Cuenta con un plan estratégico como institución no vinculado al esfuerzo de calidad y mejora continua de procesos.	
<b>Impacto de la Mejora Continua de Procesos en la Gestión Pública</b>	<b>Aproximación MCP</b>	Mejora Continua Incremental y Mejora de Rediseño de Procesos.
	<b>Principios de la MCP y Etapas Evolutivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un fuerte enfoque humanista de calidad individual y de participación activa de los empleados.</li> <li>• La MCP es entendida como un conjunto de metodologías (5'S, rediseño, gemba-Kaizen) que ayudan a mejorar los procesos y no sólo a documentarlos.</li> <li>• Comprende desde la etapa precedente (Fuertemente presente), inicial (parcialmente presente), intermedia de despliegue (débilmente presente).</li> </ul>
	<b>Técnicas de la MCP</b>	5'S, Cartas de Servicio, Grupos de Mejora, y Gemba-Kaizen Workshop.
	<b>Herramientas de la MCP.</b>	Diagrama de bloques, matriz de problemas y oportunidades y planes de acción de mejora.
	<b>Nivel de Detalle</b>	Trabajo en la mejora a nivel de Micro-Procesos.
	<b>Grado de Adaptación</b>	De lenguaje, de diseño de sus propias metodologías, y las técnicas y Herramientas con aplicación directa.
	<b>Tipos de Procesos Mejorados</b>	Procesos de servicio y de soporte
	<b>Resultados en el Proceso</b>	Ocho procesos mejorados, cuatro en implantación y cuatro no mejorados.
	<b>Resultados ciudadano</b>	Todavía no se mide de manera sistemática.
<b>Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos</b>	<b>Elementos básicos (drivers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación activa.</li> <li>- Aplicación simple y práctica de las técnicas de la MCP.</li> </ul>
	<b>Elementos Potenciadores (enablers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de algunos mandos medios.</li> <li>- Empuje del Agente de Mejora.</li> <li>- Sistema de participación (algunos equipos)</li> </ul>
	<b>Elementos de Resultados (outcomes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento del proceso.</li> </ul>
	<b>Ciclos de PDCA utilizados en la Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo PDCA a nivel de procesos.</li> <li>- Ciclo PDCA a nivel individual.</li> </ul> Ambos con presencia esporádica.
<b>Inhibidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de claridad en el propósito del esfuerzo.</li> <li>- Falta de involucramiento y credibilidad por parte de los directivos, mandos medios y empleados.</li> <li>- Consultoría poco sensible al sector público.</li> <li>- La falta de una infraestructura de soporte (responsable directo, equipo de personas, y recursos).</li> <li>-El jefe de servicio de calidad y su equipo encargado de las iniciativas de la MCP se encuentra adscrito dentro de un Departamento Técnico que comparte múltiple funciones restándole autoridad, autonomía y flexibilidad transversal.</li> <li>- Poco compromiso político y liderazgo técnico.</li> <li>- Poco apoyo por parte de algunos mandos medios y directivos.</li> <li>- La falta de medición del rendimiento de los procesos y de la satisfacción al ciudadano de manera vinculada.</li> <li>- Falta de un modelo integral de referencia.</li> <li>- La falta de integración de las iniciativas de MCP al sistema de gestión del Ayuntamiento (estrategia y operación).</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

<b>Gerencia de Urbanismo. Ayuntamiento de Zaragoza</b> Caso de Estudio Retrospectivo		
<b>Criterios de Selección</b>	Ayuntamiento de tamaño medio con tendencias a grande que gobierna una ciudad de 641,587 habitantes. En específico la Gerencia de Urbanismo es un órgano administrativo que forma parte de este Ayuntamiento. Su esfuerzo en materia de la MCP se ha centrado en la documentación, rediseño y certificación de 30 procesos de la Gerencia, por el modelo de ISO 9000:2000. Desde el año 2000 a la actualidad han estado en este esfuerzo. En el año 2003 recibieron el primer certificado de los 30 procesos de la Gerencia por AENOR, en marzo de 2006 alcanzaron su tercera re-certificación.	
<b>Actores Principales y Secundarios</b>	Personal entrevistado ( <b>5 en total</b> ): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Director de Servicios de Información y Organización de la Gerencia de Urbanismo.</b> Código: E-Z-01. Responsable Técnico del proyecto, promotor, líder e impulsor del proyecto desde sus inicios.</li> <li>2. <b>Responsable de la Unidad de Calidad de la Gerencia de Urbanismo</b> (E-Z-02). Responsable operativa del Sistema de Calidad de la Gerencia.</li> <li>3. <b>Adjunto a la Jefatura de Servicios de Modernización y Desarrollo Organizativo</b> (E-Z-03). Coordinador de Calidad del Ayuntamiento, promotor e impulsor de los esfuerzos de MCP y Calidad en todo el Ayuntamiento de Zaragoza.</li> <li>4. <b>Jefa de Servicios de Disciplina Urbanística</b> (E-Z-04). Mando intermedio, promotor tanto de los proyectos de rediseño de procesos, como de los de certificación. De hecho colabora como auditor interno.</li> <li>5. <b>Empleado del Punto de Atención Ciudadana</b> (E-Z-05). Integrante de un grupo de proceso.</li> </ol>	
<b>Contexto Político</b>	Ayuntamiento ha estado gobernado en los últimos años por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) en coalición con la Chunta Aragonesista (CHA-Partido Político Local).	
<b>Contexto Técnico</b>	Ayuntamiento que cuenta con algo más de 5,000 empleados y tiene un presupuesto cercano a los 723 millones de euros, para realizar la gestión de esta ciudad. Mientras que específicamente en la Gerencia de Urbanismo también cuenta con unos 550 empleados aproximadamente. Su estructura organizacional es la misma del Ayuntamiento modelo clásico político fragmentado.	
<b>Contexto Estratégico</b>	La Gerencia cuenta con un Plan Estratégico Anual, que establece los objetivos de calidad y de satisfacción al ciudadano. Sin embargo, existe un vínculo bajo con la posible estrategia del Ayuntamiento de Zaragoza en su conjunto.	
<b>Impacto de la Mejora Continua de Procesos en la Gestión Pública</b>	<b>Principios de la MCP y Etapas Evolutivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Mejora Continua de Procesos es entendida como una metodología para el rediseño de procesos antes de la certificación.</li> <li>• Existe un fuerte énfasis en su sistema de medición tanto de la actuación del proceso, como la satisfacción de los ciudadanos y los empleados.</li> <li>• Se encontraron las siguientes etapas, una precedente, una etapa inicial, y una etapa intermedia de despliegue, y la de institucionalización.</li> </ul>
	<b>Principios de la MCP</b>	Fuerte énfasis en la medición y en el rediseño de procesos.
	<b>Técnicas de la MCP</b>	Metodologías de rediseño, grupos de procesos, cuadros de mando e indicadores de medición y técnicas de calidad en el servicio.
	<b>Herramientas de la MCP.</b>	Diagrama de flujo, matriz de actividades que agregan valor, matriz de tiempos de proceso, planes de mejora (diagramas de GANTT), matriz de servicios ofrecidos.
	<b>Nivel de Detalle</b>	Trabajo en la mejora a nivel de Micro-Procesos de la Gerencia.
<b>Grado de Adaptación</b>	De lenguaje, y las técnicas y Herramientas con aplicación directa.	

	<b>Tipos de Procesos Mejorados</b>	Procesos de servicio de la Gerencia de Urbanismo.
	<b>Resultados en el Proceso</b>	Treinta procesos rediseñados y certificados por la Norma ISO 9000, uno de ellos, no se pudo certificar.
	<b>Resultados ciudadano</b>	Desde el año 2003 se comienza a medir la satisfacción del ciudadano, consiguiendo paulatinamente mejoras en sus resultados.
<b>Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos</b>	<b>Elementos básicos (drivers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad por cambiar.</li> <li>- Claridad en el propósito.</li> <li>- Formación activa (fuerte énfasis).</li> <li>- Desarrollo de la infraestructura soporte (enfocada en la Gerencia).</li> <li>- Estabilidad política (presencia parcial).</li> <li>- Enfoque al ciudadano-cliente (primeros indicios, presencia parcial).</li> </ul>
	<b>Elementos Potenciadores (enablers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de medición fuertemente desarrollado.</li> <li>- Empuje y liderazgo con fuerte presencia del Agente de Mejora (Responsable del Proyecto)</li> <li>- Sistema de participación (grupos de procesos).</li> </ul> <p>En menor medida la participación de mandos intermedios en la Gerencia y el compromiso político por parte del concejal de Urbanismo.</p>
	<b>Elementos de Resultados (outcomes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento del proceso.</li> <li>- De satisfacción al ciudadano.</li> </ul>
	<b>Ciclos de PDCA utilizados en la Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo PDCA a nivel organizacional (esporádico, porque sólo se centra en la Gerencia y desvinculado del Ayuntamiento).</li> <li>- Ciclo PDCA a nivel de procesos.</li> <li>- Ciclo PDCA a nivel individual (esporádico, primeros indicios).</li> </ul>
<b>Inhibidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pobre enfoque a la satisfacción del ciudadano que provoca quejas y reclamos.</li> <li>- Procesos y actividades excesivamente burocratizadas.</li> <li>- Falta de estabilidad política y bajo apoyo de los políticos.</li> <li>- Poca claridad en el propósito de la mejora, debido al exceso de presión.</li> <li>- Esfuerzo puntual y aislado al resto del Ayuntamiento (isla de mejora aislada).</li> <li>- Falta de compromiso político para generar el inicio.</li> <li>- Generar una excesiva documentación de los procesos al momento de la mejora, antes de la certificación ISO 9000.</li> <li>- Falta de reconocimiento a nivel institucional a los empleados de la Gerencia.</li> <li>- Cansancio y quejas del personal debido al trabajo «extra» que puede representar todo el Sistema de Calidad.</li> <li>- Generar un exceso de mediciones (estricto enfoque de la Norma) que agregue poco valor a la gestión operativa de la Gerencia.</li> <li>- Falta de un modelo integral con visión sistemática de referencia (EFQM, TQM, Iberoamericano).</li> <li>- Falta institucionalización al Sistema de Gestión de todo el Ayuntamiento.</li> <li>- Poco énfasis en una Mejora incremental que llegue más directamente a los empleados de la institución.</li> <li>- En espera del momento político adecuado para la institucionalización.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ayuntamiento de Alcobendas.</b> Caso de Estudio Retrospectivo	
<b>Criterios de Selección</b>	Ayuntamiento español que al igual que Esplugues cuenta con larga experiencia en la implantación y mantenimiento de modelos de calidad, excelencia y mejora continua (más de 20 años). Durante estos años ha recibido los siguientes premios y reconocimientos por parte de entidades y organismos externos: Sello de Oro de la EFQM 2006 (considerado como uno de los mejores Ayuntamientos de Europa), finalista del Premio Iberoamericano 2000, el Premio de las Naciones Unidas al Servicio Público.
<b>Actores Principales y Secundarios</b>	Personal entrevistado ( <b>5 en total</b> ): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Director de Planificación, Coordinación y Calidad.</b> Código: E-A-01. Principal promotor, líder y responsable de los programas, proyectos y esfuerzos de calidad y MCP a lo largo de los años en el Ayuntamiento. Esta figura es el responsable intelectual técnico de dichos esfuerzos.</li> <li>2. <b>Directora del Servicio de Calidad y Atención a la Ciudadanía</b> (E-A-02). Mando intermedio, coordinadora operativa del programa de calidad. Figura que de igual manera ha acompañado e impulsado los diferentes programas y esfuerzos en materia de calidad y MCP desde sus inicios.</li> <li>3. <b>Técnica del área de calidad</b> (E-A-03). Empleada del área de calidad, responsable de coordinar y facilitar los talleres de mejora (workshops).</li> <li>4. <b>Directora del Servicio de Licencias y Disciplina Urbanística</b> (E-A-04). Mando intermedio, responsable, coordinadora y líder del proyecto de certificación en ISO 9000 del área de urbanismo del Ayuntamiento.</li> <li>5. <b>Jefe de organización de la Dirección de Organización e Informática</b> (E-A-05). Funcionario responsable de coordinar el esfuerzo del Mapa de Procesos y del software de control del mismo (QUALIGRAM) en el Ayuntamiento. Esta figura cuenta con un discurso de crítica constructiva al programa, pero ha sido un participante activo en los mismos a lo largo de los años.</li> </ol>
<b>Contexto Político</b>	Ayuntamiento que ha estado gobernado en los últimos años por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) por más de 20 años, en prácticamente todos los casos con mayoría absoluta. Pero en las pasadas elecciones de mayo de 2007, se perdió la elección tomando posesión el Partido Popular.
<b>Contexto Técnico</b>	Para la gestión directa de toda la operación técnica de carácter municipal, el Ayuntamiento de Alcobendas dispone en la actualidad de 1,139 empleados públicos (dato octubre de 2006) y un presupuesto anual de 180,5 millones de euros (dato de 2005). Cuenta con un modelo político fragmentado.
<b>Contexto Estratégico</b>	El Ayuntamiento cuenta con una vinculada gestión estratégica, su PAM y su Plan Estratégico a la ciudad siempre cuenta como líneas de acción su Sistema de Gestión de la Calidad sustentado en el modelo EFQM.
<b>Impacto de la Mejora Continua de Procesos en la Gestión Pública</b>	<p><b>Principios de la MCP y Etapas Evolutivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Mejora Continua de Procesos es entendida como una estrategia fundamental que vincula la política relacional (proximidad y participación de los vecinos), su sistema gerencial (enfoque en resultados y medición de los procesos y servicios), y el cumplimiento de la legalidad.</li> <li>• Comprende desde la etapa precedente, inicial, intermedia de despliegue, intermedia de institucionalización, subsecuente de enfoque estratégico (Fuertemente Presente), y con presencia parcial, subsecuente de la mejora del sistema.</li> </ul>

	<b>Principios de la MCP</b>	El modelo de referencia siempre ha sido el EFQM, con sus respectivas evaluaciones organizacionales, aunque también han utilizado la MCP en su metodología de rediseños (Proyecto licencias nodos), y en la mejora incremental (talleres-workshops). Además del ISO 9000 en Urbanismo.
	<b>Técnicas de la MCP</b>	Metodologías de rediseño, grupos de procesos, cuadros de mando e indicadores de medición, técnicas de calidad en el servicio, Cartas de Servicio,
	<b>Herramientas de la MCP.</b>	Diagramas de flujo, diagramas de Pareto y diagramas de Causa-Efecto; jotas de verificación (Check list), matriz de actividades que agregan valor, y planes de acción de mejora (Diagrama de Gantt).
	<b>Nivel de Detalle</b>	Trabajo en la mejora a nivel de Micro-Procesos, aunque también se ha desarrollado su Mapa de Procesos a nivel macro.
	<b>Grado de Adaptación</b>	De lenguaje, desarrollo de sus propias metodologías, y por último, técnicas y Herramientas con aplicación directa.
	<b>Tipos de Procesos Mejorados</b>	Estratégicos, operativos y de apoyo.
	<b>Resultados en el Proceso</b>	Se ha trabajado en la mejora de 15 micro-procesos de trabajo con resultados variables para la mejora del rendimiento.
	<b>Resultados ciudadano</b>	Desde el año 2002 se ha mantenido un promedio de 7,2 en una escala de 0 a 10 (muy satisfactorio) de satisfacción al ciudadano.
<b>Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos</b>	<b>Elementos básicos (drivers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad por cambiar y enfoque en la mejora continua.</li> <li>- Claridad en el propósito de la mejora.</li> <li>- Estabilidad y continuidad política.</li> <li>- Creación de la infraestructura elemental (calidad en el servicio, sistema de reconocimientos, Dirección de calidad, Comisión Directiva, Comité de Resultados, Comités Impulsores de la Calidad).</li> <li>- Formación activa.</li> <li>- Enfoque al ciudadano-cliente (en el vecino).</li> </ul>
	<b>Elementos Potenciadores (enablers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso político y técnico.</li> <li>- Apoyo de mandos intermedios.</li> <li>- Empuje de los agentes de mejora (Coordinadores de Calidad).</li> <li>- Sistema de medición y estándares de los procesos.</li> <li>- Sistemas de participación (equipos de mejora)</li> </ul>
	<b>Elementos de Resultados (outcomes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectividad del servicio público.</li> <li>- Rendimiento del proceso (presencia parcial).</li> <li>- Satisfacción del ciudadano.</li> </ul>
	<b>Ciclos de PDCA utilizados en la Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo PDCA a nivel organizacional.</li> <li>- Ciclo PDCA a nivel de procesos (esporádicamente presente, en desarrollo)</li> <li>- Ciclo PDCA a nivel individual (esporádico, algunos indicios).</li> </ul>
<b>Inhibidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de orientación transversal de las iniciativas de mejora.</li> <li>- Falta de credibilidad por parte de algunos mandos intermedios por creer que se trata de agendas políticas individuales.</li> <li>- Pobre enfoque inicial en la gestión y mejora de los procesos (auto-EFQM).</li> <li>- Enfocarse en técnicas o herramientas muy costosas, de moda, y poco efectivas.</li> <li>- Afloran tensiones entre los integrantes del equipo directivo porque se incide en temas que tocan la influencia y poder de cada departamento.</li> <li>- Problemas de coordinación generados por las barreras departamentales (procesos fragmentados).</li> <li>- Exceso de centralización de las iniciativas o actividades de mejora en el Departamento de Calidad.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de un enfoque más estructurado de generación de ideas de mejora por parte del empleado (Mejoras incrementales).</li><li>- Desgaste y cansancio de los Responsables de la Calidad y Mejora (Necesidad de nuevos retos).</li><li>- Cansancio y conformismo del personal (Sentimiento de todo logrado).</li><li>- Posibles cambios políticos y de la estructura organizacional.</li><li>- La falta potencial de mecanismos de la MCP (autoevaluaciones, Cuadros de Mando, metodologías, PDCA) para mejorar todo el sistema gestión de manera holística.</li></ul> <p><b>(Parcialmente presente).</b></p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 15. Resultados de los Equipos de Mejora del Ayuntamiento de Esplugues (Etapa de los elementos básicos de la Mejora Continua).

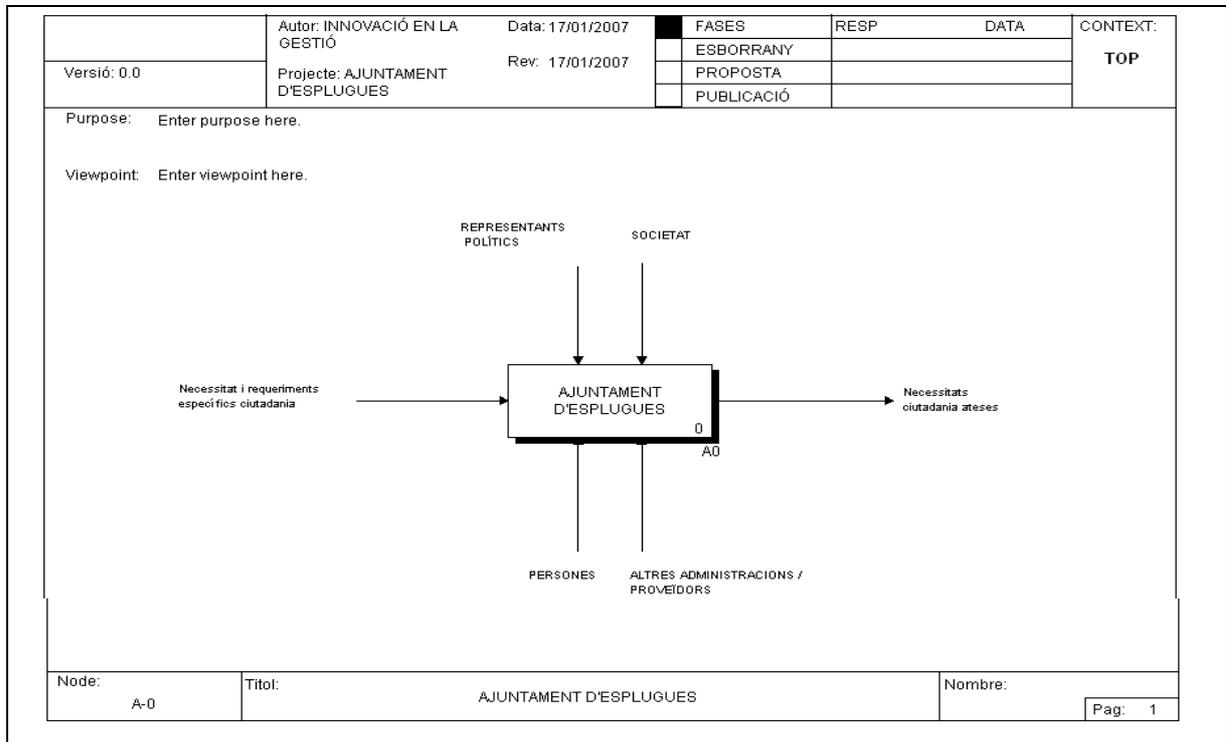
No.	Equipo de Mejora	Problema Trabajado	Resultado
1	EUROS	La tramitación de las justificaciones de subvenciones en materia de ocupación ocasiona diversos trastornos a los departamentos implicados.	Proyecto concluido y presentado.
2	REAL COST	No se conoce con exactitud el importe total y parcial de los recursos que el Ayuntamiento pone a disposición de cada Entidad (dinero, locales, consumo, limpieza, megafonía, mano de obra,...).	Se quedó en implantación.
3	I.E.I.	El sistema de información y orientación formativo/laboral, no está integrado.	Proyecto concluido y presentado.
4	COLOMBO	Actualmente, no existe modelo único, que informe al ciudadano sobre los barremos, criterios y requisitos de concesión de las ayudas económicas del Área de Servicios a la Persona.	Proyecto concluido y presentado.
5	ESQUADRA	Dispersión de las gestiones de compra y almacenaje de bienes consumibles, por parte de las diferentes secciones y unidades operativas municipales.	Se quedó en implantación.
6	PLEITOS	Retrasos en la preparación y ejecución de los procedimientos judiciales, aproximadamente en el 80% de los casos.	Se quedó en implantación.
7	EXPQ	No se puede garantizar que las exposiciones itinerantes se lleven a término.	<b>No concluido (No encontró soluciones).</b>
8	FEST PUNT	En la organización de actividades puntuales que impliquen varios departamentos, se repiten los errores organizativos.	Proyecto concluido y presentado.
9	CONTRAFAM	La distribución y reparto de excedentes de la Unión Europea a familias necesitadas de la población, con la colaboración de la Cruz Roja.	<b>Disolución sin resultados.</b>
10	PLUOPAC	La UA de Urbanismo y Obras no puede iniciar algunas actuaciones (en un 20 % de los casos) por falta de información en los comunicados de quien los requiere, PAC y Policía Local.	Se quedó en implantación.
11	URBAN-VERD	Búsqueda de mejores mecanismos para gestionar las áreas verdes.	Se quedó en implantación.
12	SHERLOCK HOLMES	1.- Mezcla de la documentación administrativa con la operativa. 2.- Retraso de documentos finales que confecciona la sección administrativa.	Se quedó en implantación.
13	RATES D'ARXIU	La actividad diaria del servicio de archivo municipal se ve perturbada por las solicitudes urgentes de los diversos clientes internos del ayuntamiento.	Proyecto concluido y presentado.
14	DODOTIS	Se producen solicitudes de inspección sanitaria, como subterfugio en disputas entre vecinos.	<b>Disolución sin resultados.</b>
15	CAT	Poca concreción, duplicidad y premura en la petición de información desde Servicios Territoriales.	Proyecto concluido y presentado.
16	ALTA TENSION	Los expedientes no llegan completos a las comisiones informativas del área de Servicios a la Persona.	<b>Disolución sin resultados.</b>
17	MANTENIMENT	Desconocimiento por los futuros responsables del funcionamiento en mantenimiento de, las características constructivas y de las	<b>Disolución sin resultados.</b>

		instalaciones de las nuevas construcciones o reformas de dependencias municipales.	
18	INFO-SP	La información sobre los actos públicos organizados por entidades vienen: 1.- Con retraso. 2.- Incompleta. 3.- En ocasiones ni llega.	Proyecto concluido y presentado.
19	TRIBUDOM	Quejas de los ciudadanos por domicilios no actualizados a efectos tributarios, el 100% en cambios de domicilio (expedientes de apremio y ejecución de bienes).	Se quedó en implantación.
20	INFOPRESS	En el 41% de los informes solicitados por los juzgados se demoran un tiempo superior a 2 meses.	Se quedó en implantación.
21	RESERVES	Las reservas de utilización de distintos espacios municipales (Casal de Cultura, casals de barri,...) generan problemas de coordinación y comunicación con los solicitantes y con el personal municipal.	Proyecto concluido y presentado.
22	ESPLUINVER	Dificultad para obtener información ágil y relevante de los datos de ingresos y gastos vinculados a la gestión de los proyectos de inversión.	Proyecto concluido y presentado.
23	DECRETUM	Las propuestas de decreto tardan 10 días en retornar a los departamentos de origen.	Proyecto concluido y presentado.
24	QUOPLANNING	Un alto porcentaje de las peticiones que se solicitan a la sección de Informática son urgentes que generan retrasos en las entregas y cumplimiento de objetivos, provocando insatisfacción en los clientes.	Proyecto concluido y presentado.
25	EL FOLLETIN	Las publicaciones oficiales a las que está suscrito el ayuntamiento llegan al 70% de los departamentos, y en el 90% de estos casos lo hace en un plazo superior a las 48 horas desde su llegada al ayuntamiento, provocando un desconocimiento de información.	<b>Disolución sin resultados.</b>
26	UOE	Multiplicidad de informes sobre una misma incidencia en la vía pública.	Proyecto concluido y presentado.
27	TAS-PREU	La documentación de las propuestas para la modificación y/o implantación de los precios públicos y tasas municipales es inadecuada e insuficiente, sin cumplir el plazo mínimo razonable, para su presentación a la Comisión Informativa.	Proyecto concluido y presentado.
28	EL PREGONER	Los ciudadanos no reciben la información impresa con la antelación suficiente.	Proyecto concluido y presentado.
29	RETICAR	Recepción indebida del aviso del IVTM al ciudadano respecto a los vehículos renunciados.	Proyecto concluido y presentado.
30	JUST	Periódicamente Servicios a la Persona solicita de forma urgente (24 h.) para la justificación de subvenciones, los costes sociales y certificados de gastos a RR HH y Contabilidad respectivamente.	Proyecto concluido y presentado.
31	CORRECAMINOS	Retraso en el correo interdepartamental.	Proyecto concluido y presentado.

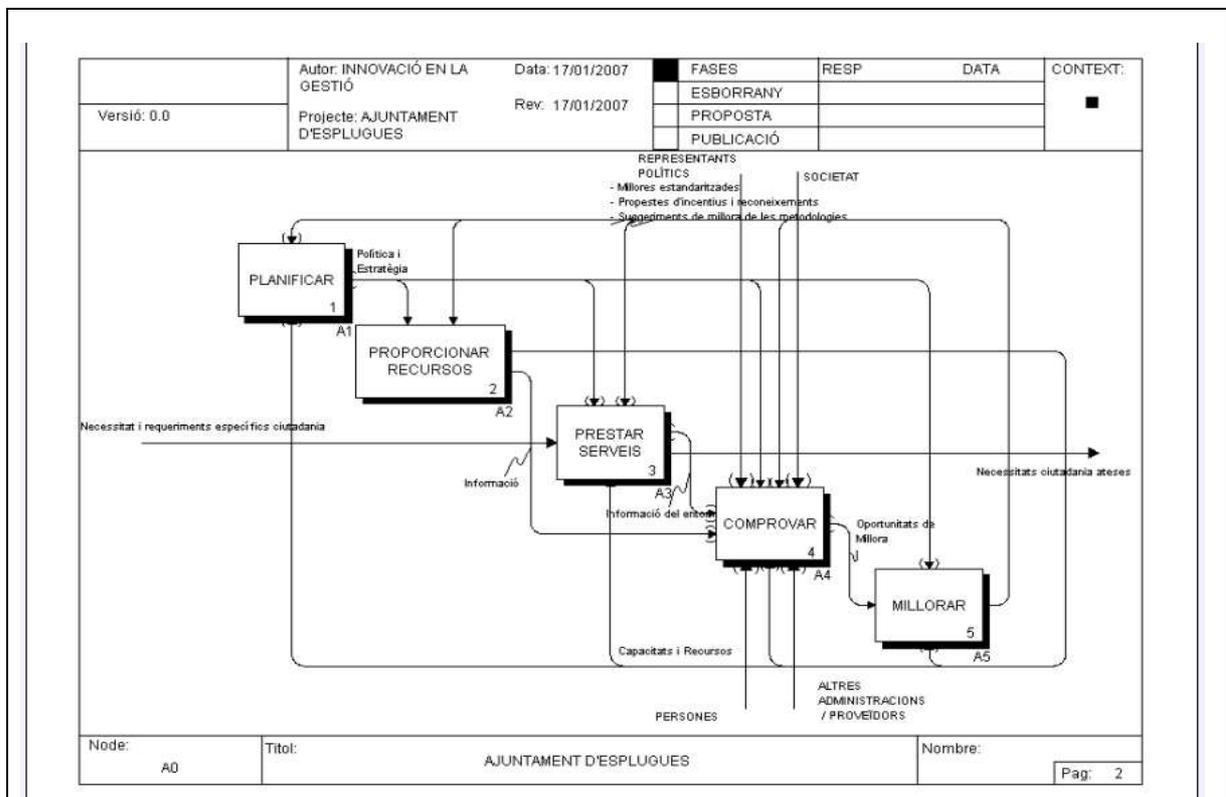
Fuente: Adaptado del Sistema de información del Ayuntamiento de Esplugues denominado RADAR. 10 de julio de 2006.

## Anexo 16. Ejemplo de los diagramas de flujo utilizados en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat

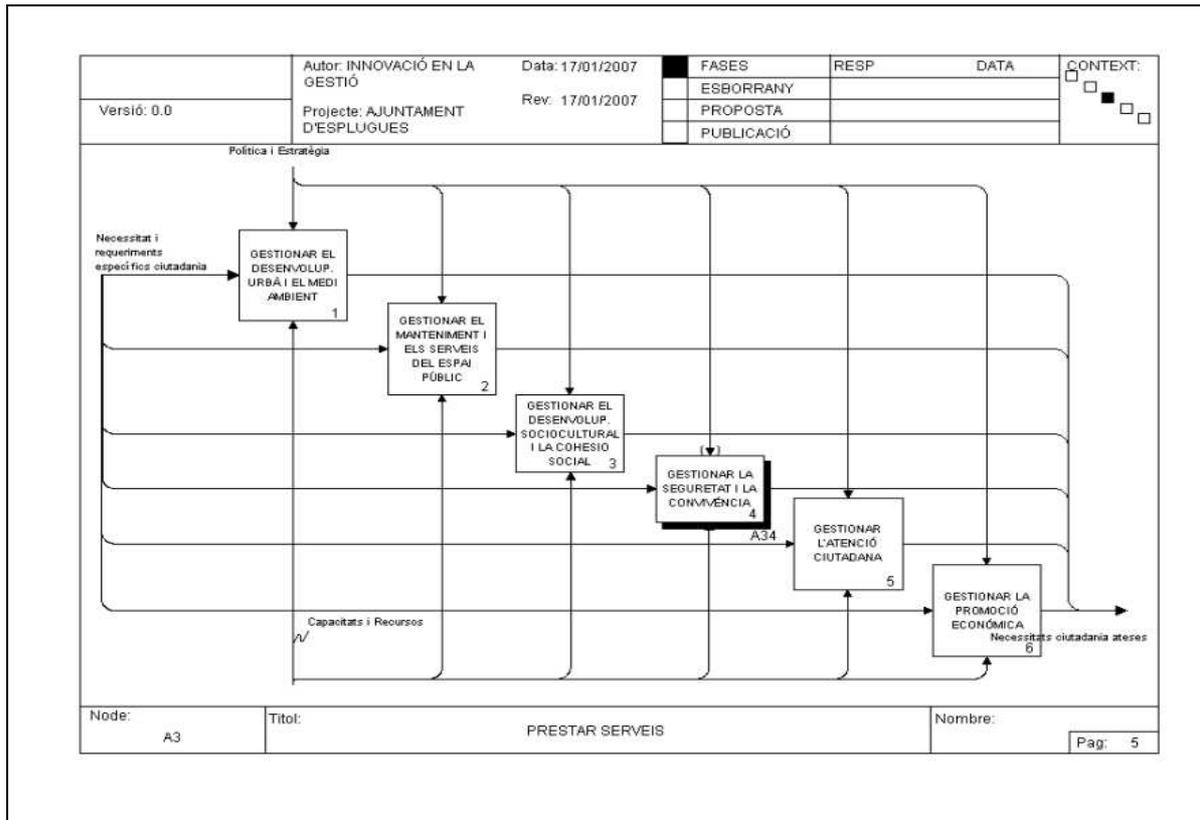
### Anexo 16a. Macro Proceso del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat (Nivel 1)



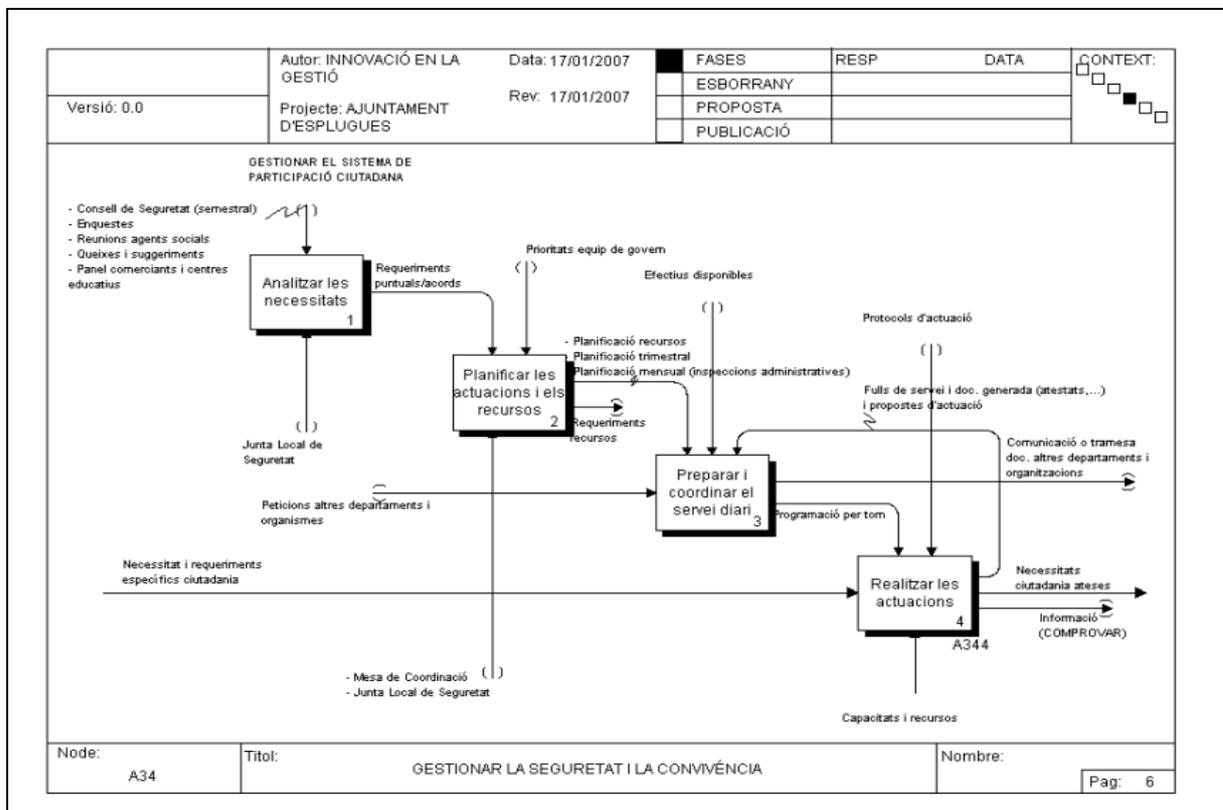
### Anexo 16b. Macros Procesos de Nivel 2 (Prestación de Servicios).



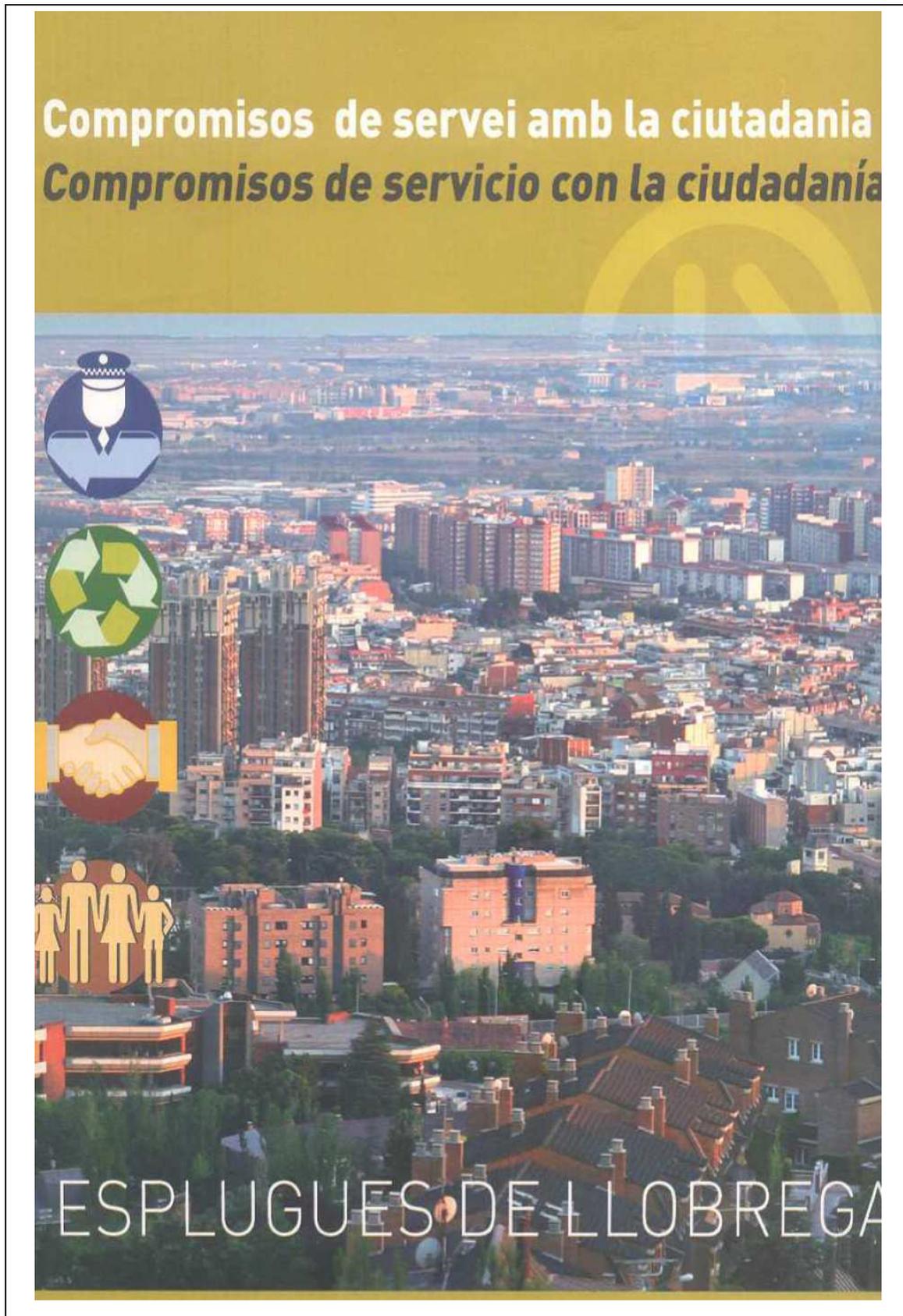
### Anexo 16c. Micro procesos de Nivel 3 (Gestionar seguridad y convivencia)



**Anexo 16d. Micro procesos de Nivel 4 (Despliegue del proceso de Gestionar la seguridad y convivencia)**



**Anexo 17. Ejemplo de la publicación de los Compromisos de Servicios y Rendición de Cuentas en el Ayuntamiento de Esplugues**



## Seguretat ciutadana i trànsit



## Seguridad ciudadana y tráfico

erir als conductors de ciclomotors, menors de 25 anys i que no han estat sancionats per s de trànsit més de dues vegades, la possibilitat d'acoger-se al Programa d'alternativa a la sanció. Este programa consisteix a commutar la sanció per la assistència a unes sessions d'educació viària. Es convocaran, 6 sessions a l'any.

### Servicio a la comunitat

Intensificar la participació de la comunitat en la definició de les activitats de la Policia Local mitjançant: Reunions periòdiques del Consell de Seguretat Ciutadana i entrevistes mensuals amb els presidents de les associacions de veïns. Reunions amb totes les entitats i consells escolars demanin.



**20** Ofrecer a los conductores de ciclomotores, menores de 25 años y que no han sido sancionados por infracciones de tráfico más de dos veces, la posibilidad de acogerse al Programa de alternativa a la sanción. Este programa consiste en conmutar la sanción por la asistencia a unas sesiones de educación vial. Se convocarán un mínimo de 6 sesiones al año.

### Servicio a la comunidad

**21** Intensificar la participación de la comunidad en la definición de las actividades de la Policía Local mediante:

- Reuniones periódicas del Consejo de Seguridad Ciudadana.
- Entrevistas mensuales con los presidentes de las asociaciones de vecinos.
- Reuniones con todas las entidades y consejos escolares que lo soliciten.

### Mayor presencia policial

Efectuar, en coordinació amb els Mossos d'Esquadra i altres forces de seguretat, una vigilància diària en aquelles zones que ofereixen més risc delictiu.

Asegurar que en tot moment hi hagi presència policial en totes les demarcacions de la població mitjançant una adequada coordinació amb els Mossos d'Esquadra i altres forces de seguretat, llevat de casos excepcionals.

Garantir una adequada presència policial als actes amb una concurrència massiva de persones.

### Actuaciones preventivas

Establir dispositius de seguretat extraordinaris per Nadal i Setmana Santa, en coordinació amb els Mossos d'Esquadra.

Realitzar un mínim de 12 dispositius anuals de seguretat ciutadana, a més dels dispositius extraordinaris de Nadal i Setmana Santa.

Realitzar un mínim de 35 dispositius anuals per al control administratiu dels establiments de concurrència amb la finalitat d'assegurar el compliment de les normes. Aquests controls suposaran la revisió dels 140 establiments.

Realitzar un mínim de 25 dispositius anuals de control de trànsit (ITV, assegurança, alcoholèmia, etc.) conjunt d'aquests controls bastarà uns 700 aproximadament.

### Mayor presencia policial

**22** Efectuar, en coordinación con los Mossos d'Esquadra y otras fuerzas de seguridad, una vigilancia diaria en las zonas con mayor riesgo de actos delictivos.

**23** Asegurar que en todo momento haya presencia policial en todas las demarcaciones de la población, mediante una adecuada coordinación con los Mossos d'Esquadra y otras fuerzas de seguridad, salvo en situaciones excepcionales.

**24** Garantizar una adecuada presencia policial en los actos con una concurrencia masiva de personas.

### Actuaciones preventivas

**25** Establecer dispositivos extraordinarios de seguridad en Navidad y Semana Santa en coordinación con los Mossos d'Esquadra.

**26** Realizar un mínimo de 12 dispositivos anuales de seguridad ciudadana, además de los dispositivos extraordinarios de Navidad y Semana Santa.

**27** Realizar un mínimo de 35 dispositivos anuales para el control administrativo en establecimientos de pública concurrencia a fin de asegurar el cumplimiento de las normas. Estos controles supondrán la revisión de 140 establecimientos.

**28** Realizar al menos 25 dispositivos anuales de control de tráfico (ITV, seguro, alcoholèmia, etc.). El conjunto de estos controles alcanzará aproximadamente a unos 700 vehículos.

Medi ambient i via pública  Medio ambiente y vía pública



**Enllumenat públic**

Incorporar tecnologies de baix consum i màxima eficiència energètica en les noves instal·lacions d'enllumenat públic i semàfors o quan calgui substitucions de l'equipament actual.

Realitzar un manteniment preventiu en la xarxa d'enllumenat públic (reposició de bombetes abans de finalitzar la seva vida útil, etc.) que permeti reduir el nombre d'apagades i avaries.

Reparar les avaries de l'enllumenat públic i la xarxa semafòrica en un termini màxim de 24 hores.

Canviar les tapes d'arqueta de registre d'instal·lació semafòrica i d'enllumenat públic trencada de forma immediata (el mateix dia en què es detecta).

Mantenir el grau d'il·luminació dels carrers dins dels paràmetres establerts en el mapa lumínic de la ciutat.

**Parques i jardins**

**Alumbrado público**

**49** Incorporar tecnologías de bajo consumo y máxima eficiencia energética en las nuevas instalaciones de alumbrado público y red semafórica o cuando sea necesario realizar sustituciones del equipo actual.

**50** Realizar un mantenimiento preventivo en la red de alumbrado público (reposición de bombillas antes de finalizar su vida útil, etc.) que permita reducir el número de apagones y averías.

**51** Efectuar las reparaciones de alumbrado público y de la red semafórica en un plazo máximo de 24 horas.

**52** Cambiar las tapas rotas de las arquetas de registro de la red semafórica y de alumbrado público de forma inmediata (en el mismo día de su detección).

**53** Mantener el grado de iluminación de las calles dentro de los parámetros establecidos en el mapa lumínico de la ciudad.

**Parques y jardines**

Atenció a la ciutadania  Atención a la ciudadanía



iran en un termini màxim de tres dies

ar, a petició de la persona interessada,  
i de domicili davant el Servei Català de  
fectes en el permís de circulació del ve-



**de tràmits**

r una supervisió jurídica dels tràmits  
estratius que garanteixi que les recla-  
des per via judicial no superaran l'1 per  
resolucions municipals.

a conèixer en tot moment als ciutadans  
danes interessats en un procediment  
de llarga durada –més d'un mes- l'estat  
de l'expedient.

ia aquesta informació a través del telè-  
a persona que porti el tràmit o bé fent la  
o municipal.

re els tràmits que es relacionen a con-  
ó trucant al telèfon gratuït 900 30 00 82,  
at de desplaçar-se a l'Ajuntament. Els  
tats seran enviats al peticionari en un  
dies, mitjançant correu postal.

- Padró d'habitants.
- Canvi de domicili en el Padró d'habitants.
- Modificacions de dades en el Padró d'habitants.
- Certificat de residència.
- Certificat de convivència.
- Certificat de residència històric (antiguitat de la resi-  
municipi).
- Certificat de pagament dels impostos.
- Certificat de notificació de tributs municipals.
- Certificat de béns.
- Formularis de l'Ajuntament.

dre en un termini màxim de 48 hores els

**89** El Organismo de Gestión Tributaria expedirá al instante los certificados solicitados por Internet mediante firma electrónica. Los certificados o duplicados solicitados sin hacer uso de la firma electrónica se expedirán en un plazo máximo de tres días hábiles.

**90** Tramitar, a petición de la persona interesada, el cambio de domicilio ante el Servei Català de Trànsit, con efectos en el permiso de circulación del vehículo.

**Resolución de trámites**

**91** Establecer una supervisión jurídica de los trámites administrativos que garantice que las reclamaciones estimadas en vía judicial no superarán el 1 por mil (‰) de las resoluciones municipales.

**92** Dar a conocer en todo momento a los ciudadanos y ciudadanas interesados en un procedimiento administrativo de larga duración (más de un mes) el estado de tramitación del expediente. Podrán acceder a esta información a través del teléfono directo de la persona responsable del trámite o bien consultándolo en la web municipal.

**93** Resolver los trámites que se relacionan a continuación llamando al teléfono gratuito 900 30 00 82, sin necesidad de desplazarse al Ayuntamiento. Los trámites solicitados serán remitidos al peticionario en el plazo de 2 días, mediante correo postal.

- Alta en el Padrón de habitantes.
- Cambio de domicilio en el Padrón de habitantes.
- Modificaciones de datos en el Padrón de habitantes.
- Certificado de residencia.
- Certificado de convivencia.
- Certificado de residencia histórico (antigüedad de la residencia en el municipio).
- Certificado de pago de los impuestos.
- Duplicado de notificación de tributos municipales.

## Rendre comptes a la ciutadania



## Rendir cuentas a la ciudadanía

Hacemos públicos los compromisos de servicio desde abril de 1999 y los revisamos periódicamente para ajustarlos a las nuevas necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Desde entonces, los ciudadanos y ciudadanas pueden saber el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos pidiendo esta información en los puntos de atención a la ciudadanía o bien consultándola en la web del Ayuntamiento ([www.esplugues.cat](http://www.esplugues.cat)).

Actualment, periòdicament, també donem a conèixer el grau de compliment dels compromisos establerts demanant aquesta informació als punts d'atenció a la ciutadania o consultant-la al web de l'Ajuntament ([www.esplugues.cat](http://www.esplugues.cat)).

El Ayuntamiento, periódicamente, también rinde cuentas de su cumplimiento en la revista municipal. Ahora lo queremos hacer del último período, de junio de 2003 a diciembre de 2006.

Ara ho volem fer de l'últim període, de 2003 a desembre de 2006.

En este período tenemos establecidos 126 compromisos para todas las áreas de servicio del Ayuntamiento y medimos el grado de cumplimiento de todos. Lo hacemos contando el porcentaje de ocasiones en que los cumplimos.

En aquest període tenim establerts 126 compromisos per a totes les àrees de servei de l'Ajuntament i en mesurem el grau de compliment dels tots. Ho fem comptant el percentatge d'ocasions en que els complim.

Los resultados han sido los siguientes:

Los resultados han sido los siguientes:

### Atenció a la ciutadania

### Atención a la ciudadanía

Hem tingut 373.373 ocasions per complir els compromisos de servei d'aquesta àrea i ho hem fet en 370.775. Per tant, el grau de compliment durant el període que s'avalua (des de juny de 2003 fins a desembre de 2006) és del 99,30%.

Hemos tenido 373.373 ocasiones para cumplir los compromisos de servicio de este área y lo hemos hecho en 370.775. Por tanto, el grado de cumplimiento durante el período que se evalúa (desde junio 2003 hasta diciembre 2006) es del 99,30%.

### Parcs i jardins

### Parques y jardines

Hem tingut 102.458 ocasions per complir els compromisos de servei d'aquesta àrea i ho hem fet en 102.458. Per tant, el grau de compliment durant el període que s'avalua (des de juny de 2003 fins a desembre de 2006) és del 100%.

Hemos tenido 102.458 ocasiones para cumplir los compromisos de servicio de este área y lo hemos hecho en 102.458. Por tanto, el grado de cumplimiento durante el período que se evalúa (desde junio 2003 hasta diciembre 2006) es del 100%.

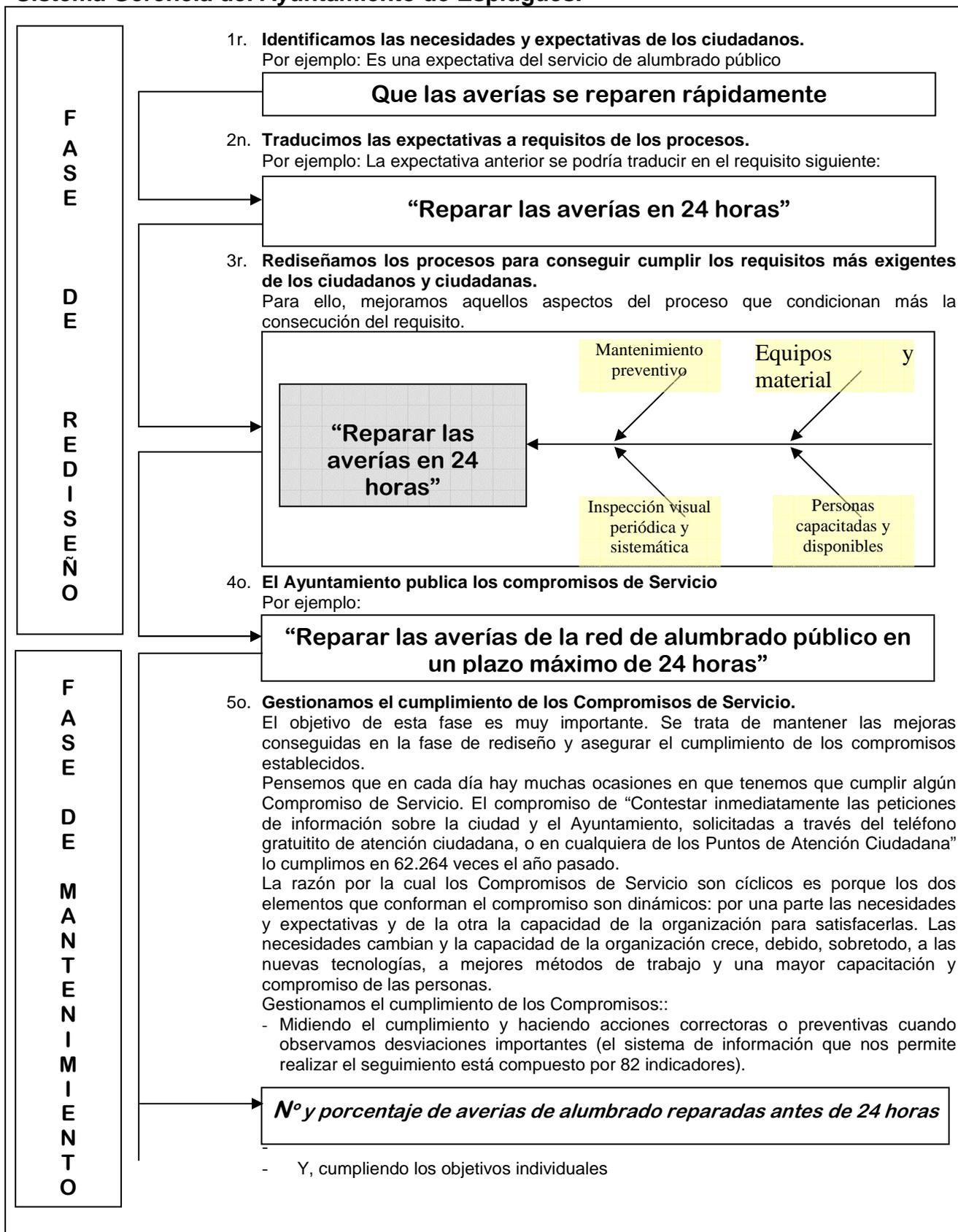
### Via pública

### Vía pública

Hem tingut 6.657 ocasions per complir els compromisos de servei d'aquesta àrea i ho hem fet en 4.792. Per tant, el grau de compliment durant el període que s'avalua (des de juny de 2003 fins a desembre de 2006) és del 71,98%.

Hemos tenido 6.657 ocasiones para cumplir los compromisos de servicio de este área y lo hemos hecho en 4.792. Por tanto, el grado de cumplimiento durante el período que se evalúa (desde junio 2003 hasta diciembre 2006) es del 71,98%.

**Anexo 18. Ejemplo de integración de los tres principios rectores del Sistema Gerencia del Ayuntamiento de Esplugues.**



Fuente: Adaptada de la presentación del caso de Esplugues denominado: **“SERVICE COMMITMENT TO CITIZENS”** en las Segundas Jornadas de Innovación de la Administración Local en de ciudades Europeas en Amaroussion Grecia, 15 16, y 17 de junio de 2006.

## Anexo 19. Reporte de la aplicación de las 5'S en el Ayuntamiento de Vitoria Gasteiz.

### "EXPERIENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S EN EL AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ"

Jesús M<sup>a</sup> IMAZ MANZANOS

#### I- ¿Qué son y para qué sirven las 5S?

La metodología 5S tiene como objetivo el mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. Se puede aplicar en cualquier tipo de organización, bien sea en el ámbito de "taller" o en el de "oficina".

Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, la seguridad, el clima laboral, la motivación de las personas, la eficiencia y eficacia de la actividad desarrollada.

Esta metodología tiene su origen en Japón, en concreto en la compañía *Toyota*. Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran cada una de las cinco fases que componen la metodología:

**Organización (*Seiri*).** Consiste en identificar, clasificar, separar y eliminar del puesto de trabajo todos los materiales innecesarios, conservando todos los materiales necesarios que se utilizan.

**Orden (*Seiton*).** Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

**Limpieza (*Seiso*).** Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado de uso. La limpieza implica identificar y eliminar las fuentes de suciedad, los lugares difíciles de limpiar, los apaños y las piezas deterioradas o dañadas, para ello se deben establecer y aplicar procedimientos de limpieza. Se trata de utilizar un enfoque preventivo, "no es tanto limpiar como evitar que se ensucie".

**Control Visual (*Seiketsu*).** Consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra que no lo es, mediante normas sencillas y visibles para todos. Para que este control sea eficaz se requiere que se establezca también como actuar en caso de desviación. Esta fase ayuda a mantener las tres anteriores y trata de identificar con rapidez las situaciones o el funcionamiento no deseado.

**Disciplina y Hábito (*Shitsuke*).** Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, asumiendo el compromiso de todos para mantener y mejorar el nivel de organización, orden y limpieza en la actividad diaria. Disciplina es actuar de acuerdo a lo que haya acordado de forma consensuada.

Las tres primeras fases (organización, orden y limpieza) son operativas. La cuarta fase (control visual) ayuda a mantener el estado alcanzado en las fases anteriores mediante la estandarización de los procesos seguidos. La última

## II- Experiencia piloto de implantación de la Metodología 5S en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

Para llevar a cabo esta experiencia en el Ayuntamiento contamos con la colaboración de la empresa Bekaert Consulting. Quien nos formó en su propia metodología OOL ©, centrada en las tres primeras fases operativas de las 5S. Se identificaron dos áreas (una de "taller" Unidad de Parques y Jardines y otra de "oficinas" Departamento de Intervención Social).

ACTIVIDADES EN CADA AREA	ACTIVIDADES EN GRUPO PARA AMBAS ÁREAS
	1.- Presentación (una jornada)
2.- Autoformación (manual para el facilitador del equipo y manuales para los componentes del equipo de proyecto)	
	3.- Formación inicial (una jornada)
4.- Implantación en las dos Áreas Piloto (Apoyo: 14 sesiones de ½ jornada para las 2 áreas) Preparación de memoria explicativa. Realización de fotos - video	
	5.- Puesta en común (una jornada) Compartir resultados y experiencia con otros departamentos municipales
6.- Conclusiones de la implantación. Definir como abordar la extensión	

Las dos experiencias piloto se desarrollaron durante un período de cuatro meses en el año 2004.

El proyecto tenía como línea clave de actuación el "aprender haciendo" siguiendo un método estructurado:

- a) Conocer

- b) Analizar y planificar acciones
- c) Ejecutar acciones
- d) Establecer indicadores de medida.

Con tres etapas de implantación:

- Fases operativas: Organización, Orden y Limpieza
- Estandarización: Control Visual
- Mantener y Mejorar: Disciplina y Hábito

Para cada una de las 5 fases se aplicaron los siguientes 7 pasos:

- Paso 1: Formación
- Paso 2: Preparación del "paseo"
- Paso 3: Realización del "paseo"
- Paso 4: Análisis de mejoras
- Paso 5: Ejecución de las acciones de mejora
- Paso 6: Acciones de consolidación
- Paso 7: Indicadores

#### **Papel del Facilitador.**

El facilitador pertenece al área dónde se van a aplicar las 5S. Dinamiza y apoya a los Equipos de Proyecto del que forma parte y tiene las siguientes labores encomendadas:

- Formar a los miembros del Equipo de Proyecto en la metodología.
- Asegurar la disponibilidad de los medios logísticos para la realización de los "paseos", las reuniones y cualquier otra actividad de grupo.
- Coordinar la ejecución de tareas y revisar el ritmo de ejecución.
- Aportar orientación y guía, actuando como un consultor interno.
- Motivar y apoyar a los miembros del equipo en la realización de las tareas asignadas.
- Aportar los documentos e información necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Dirigir las reuniones que realice el equipo de proyecto.
- Velar por el seguimiento de la metodología.
- Informar al Servicio de Gestión de Calidad del Departamento de Función Pública, sobre la evolución del proyecto.
- Asegurar la permanente actualización de la situación alcanzada tras el proceso de implantación.
- Transferir la experiencia a otras áreas, guiando en el proceso de extensión de la metodología y canalizando el conocimiento sobre 5S en la organización.

#### **Criterios para la selección del Facilitador.**

La selección del facilitador tiene una importancia clave en el éxito de la implantación de 5S. Además de la disponibilidad de tiempo, la persona que se elija debe reunir un doble perfil:

- Ser un experto conocedor de la Metodología OOL ©, será la "célula del conocimiento de las 5S" y actuará con:
  - ✓ Enfoque sistemático y disciplina en la aplicación de la metodología.
  - ✓ Espíritu crítico y creativo, cuestionándose el "status-quo" y buscando la mejora.

✓ Dedicación, ilusión y constancia.

- Y especialmente ser un buen dinamizador de equipos, lo que implica tener:
  - ✓ Enfoque sistemático y disciplina en la aplicación de la metodología.
  - ✓ Capacidad de liderazgo, sin asumir el protagonismo
  - ✓ Facilidad para establecer relaciones constructivas y fluidas con los demás.
  - ✓ Capacidad de comunicación, oral y escrita.

#### **Papel del Equipo de Proyecto:**

- Conocer los conceptos y la metodología.
- Programar la ejecución de cada fase y preparar los "paseos".
- Ayudar al facilitador en la formación al resto del personal del área.
- Participar en los paseos.
- Reunir información y analizar en equipo la situación actual.
- Proponer ideas de mejora y decidir en grupo las soluciones a implantar
- Establecer los planes de acción y ejecutar las acciones acordadas en cada fase del proceso de implantación.
- Dar seguimiento y analizar los indicadores del panel de 5S.
- Proponer acciones correctoras ante las desviaciones o evoluciones negativas del nivel de organización, orden y limpieza.

#### **Papel del personal del área dónde se implantará la metodología 5S.**

- Formarse en los conceptos básicos necesarios para la ejecución de tareas.
- Participar en los "paseos".
- Analizar las situaciones de falta de Organización, Orden y Limpieza y proponer soluciones, cooperando con el Equipo de Proyecto.
- Poner en práctica las acciones que les corresponda.
- Cumplir las normas y procedimientos que se establezcan.

#### **Papel del Servicio de Gestión de la Calidad.**

- Actúa como representante del Dpto. de Función Pública, reforzando el convencimiento sobre la importancia de las 5S como disciplina básica de la actividad diaria.
- Liderar el Proyecto de 5S
- Mantener un compromiso activo.
- Promover la participación de todos los implicados.
- Mantener una visión global del grado de avance de cada una de las áreas de implantación.
- Labores de asesoría y formación con los dos equipos de proyecto.
- Mediación y facilitación con otras áreas municipales que puedan dar soporte a este proyecto.

#### **Criterios para la selección del área piloto.**

Seleccionamos un área piloto con el objetivo de concretar los esfuerzos para asegurar el éxito y disponer de un claro ejemplo de mejora, criterios básicos para su elección:

1. Área representativa de la actividad de la organización.
2. Área claramente delimitada por una frontera natural.
3. Que no haya previsión de cambios de la distribución organizativa o de planta.
4. Clara necesidad de mejora.
5. Alta probabilidad de éxito: actitud de las personas y disponibilidad de tiempo.
6. Área sin excesiva complejidad en cuanto al nº de actividades diferentes que allí se realicen.
7. Área que no sea "cuello de botella"

Una vez concluida la experiencia piloto, deben extraerse las lecciones aprendidas y decidir el ritmo y secuencia de extensión a otras áreas del Departamento.

#### **Condiciones para la implantación eficaz.**

- Estudio y lectura detallada de la Guía y del Manual del Equipo:
  - ✓ Compromiso claro de la organización. Responsables.
  - ✓ Relaciones fluidas y de confianza entre las personas.
  - ✓ Selección adecuada del área piloto.
  - ✓ Implicar a todos.
  - ✓ Atender las ideas de las personas que trabajan en el área.
- Respeto al método de implantación, siguiendo todos los pasos, con:
  - ✓ Voluntad firme de cambiar la situación, con sentido autocrítico.
  - ✓ Implicación visible de los responsables.
  - ✓ Cultura de trabajo en equipo
  - ✓ No escatimar recursos para la mejora.
  - ✓ Celeridad en la ejecución de las acciones.

### **III- Alcance y evaluación del proyecto.**

#### **Alcance del programa de implantación de 5S en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz**

##### **Intervención Social – Área Oficina**

- ✓ El área seleccionada comprende 200 m2 de un total de 400 m2
- ✓ Se ha realizado la implantación en los servicios de tercera edad, acción comunitaria y servicios generales pero no se ha trabajado sobre la totalidad de los servicios de intervención social
- ✓ El equipo de proyecto lo han formado 7 personas

##### **Parques y Jardines – Área Taller**

- ✓ El área seleccionada comprende el taller de mantenimiento, taller de fontanería, almacén de mantenimiento, almacén general y 2 vehículos.
- ✓ El equipo de proyecto lo han formado 5 personas.

Los resultados conseguidos en la implantación de 5S se presentan a través de:

a) La evaluación del grado de avance de cada área en la aplicación de la metodología atendiendo a los siguientes criterios:

- ✓ Realización de los trabajos descritos en la metodología:
- ✓ Aplicación de la metodología, pasos 1 a 7 de cada fase.
- ✓ Ejecución de las acciones derivadas de cada una de las fases.
- ✓ Participación del personal.
- ✓ Implicación de la Dirección.
- ✓ Aplicación de la metodología
- ✓ Dedicación de tiempo al proyecto.

b) Valoración por parte de las personas participantes de los resultados de su participación en el programa por cada una de las etapas:

#### ETAPA: PRELIMINAR

##### Principales errores – dificultades:

- ✓ Incumplimiento de la planificación.
- ✓ No implantar las 5S en todo el departamento (I.Social)
- ✓ Período de alta carga de trabajo.
- ✓ No se ha considerado prioritario.

##### Principales acciones realizadas:

- ✓ Aplicación estricta de la metodología
- ✓ Planificación de todas las etapas.
- ✓ Implantación del panel OOL en el área.
- ✓ Realización de 50 fotos iniciales.
- ✓ Identificación de indicadores de resultado: kg de basura eliminados, espacio ganado, tiempo ahorrado, etc
- ✓ Presentación del proyecto a todas las personas del área.
- ✓ Formación en conceptos 5S a todo el personal del área.

#### ETAPA: ORGANIZACIÓN

##### Principales errores – dificultades:

- ✓ Trabajo administrativo farragoso, se genera una gran cantidad de papel (Intervención Social)
- ✓ Lenta toma de decisiones sobre la documentación, depende de terceras personas (I.Social)
- ✓ Gran cantidad de basura (Parques y Jardines)
- ✓ Personalizar la etiqueta de innecesarios (Parques y Jardines)

##### Principales acciones realizadas:

- ✓ Definir criterio de innecesario en función de la frecuencia de uso,
- ✓ Cambios en procedimientos de trabajo:
  - I.Social: Definición de nuevos flujos de documentación, eliminación de copias duplicadas (13.000 expedientes duplicados), cambios en los períodos de archivos de documentos, eliminación de operaciones de archivo de expedientes.
  - Parques y Jardines: Se decide no almacenar combustible en el almacén para vehículos, se define un procedimiento de actuación para la reparación de piezas de fontanería.
- ✓ Gran cantidad de espacio liberado: se han liberado armarios,

- ✓ estanterías, lugares de almacenaje.
- ✓ Gran cantidad de basura eliminada.
- ✓ Utilización de la lista de material necesario como inventario (Parques y Jardines)

#### ETAPA: ORDEN

##### Principales errores – dificultades:

- ✓ Se ha iniciado sin finalizar totalmente la etapa de organización (I.Social)
- ✓ Largo plazo en ejecutar las acciones de orden que depende de trabajos externos, armarios personalizados, carteles de identificación macro (I. Social)

##### Principales acciones realizadas:

- ✓ Realización de elementos de orden personalizados:
  - I.Social: Estanterías para documentos, cajones para el material de oficina.
  - Parques y Jardines: Cajoneras y baldas para repuestos, nuevo diseño de mesas de trabajo, contenedores con ruedas.
- ✓ Planteamiento de una nueva distribución en planta de los puestos de trabajo. (I. Social)
- ✓ Aplicación del criterio "todo sobre ruedas" (Parques y Jardines)
- ✓ Unificación de criterios en la identificación de elementos y útiles.
- ✓ Implantación de identificación "micro" y "macro".
- ✓ Cambio de ubicación de los materiales según su frecuencia de uso.

#### ETAPA: LIMPIEZA

##### Principales errores – dificultades:

- ✓ Implantación de los procedimientos de limpieza en los vehículos debido a la rotación (Parques y Jardines)
- ✓ Dependencia de mantenimiento en la realización de los cableados y reparación de piezas deterioradas (I. Social)

##### Principales acciones realizadas:

- ✓ Implantación de procedimientos de limpieza:
  - I. Social: Eliminación de documentos
  - Parques y Jardines: Área física y vehículos
- ✓ Eliminación de lugares difíciles de limpiar:
  - I. Social: Cableados de los ordenadores.
  - Parques y Jardines: Bajos de las estanterías.
- ✓ Se han utilizado bandejas para aislar fuentes de suciedad (Parques y Jardines)
- ✓ Se han pintado suelos y paredes (Parques y Jardines)
- ✓ Se han pintado paredes y puertas (I. Social)

#### ETAPA: CONTROL VISUAL

##### Principales errores – dificultades:

- ✓ No se han identificado errores ni dificultades en esta etapa.

**Principales acciones realizadas:**

- ✓ Implantación de puntos de pedido:
  - I. Social: Para el material de oficina.
  - Parques y Jardines: Para la gestión de repuestos.
- ✓ Utilización de códigos de colores para los documentos (I.Social)
- ✓ La documentación de cada servicio por colores (I.Social)
- ✓ Instrucciones especiales en el uso de aparatos de oficina (I.Social)
- ✓ Utilización de colores para áreas; material a reparar y reparado (Parques y Jardines).
- ✓ Utilización de dispositivos de control visual, sentido de giro de las llaves, enchufes de distintas tensiones, lugares de peligro, etc. (Parques y Jardines)
- ✓ Siluetas para herramientas en los paneles (Parques y Jardines)

**ETAPA: DISCIPLINA Y HÁBITO****Principales errores – dificultades:**

- ✓ No se han probado las listas de chequeo.

**Principales acciones realizadas:**

- ✓ Realización de listas de chequeo.
- ✓ Realización de calendario de paseos.
- ✓ Realización de equipos de evaluación.

Otros aspectos de interés:

**DIFICULTADES ENCONTRADAS**

- ✓ Período de implantación no adecuado.
- ✓ Mucha dedicación de tiempo.
- ✓ Dificultad para seguir el método.
- ✓ Dificultad de adaptación de la metodología a la administración.
- ✓ Falta de medios económicos y materiales.
- ✓ No estar todos los servicios implicados en la implantación.
- ✓ No implicación de todas las personas.
- ✓ Reticencias del personal
- ✓ Baja participación de la Dirección.

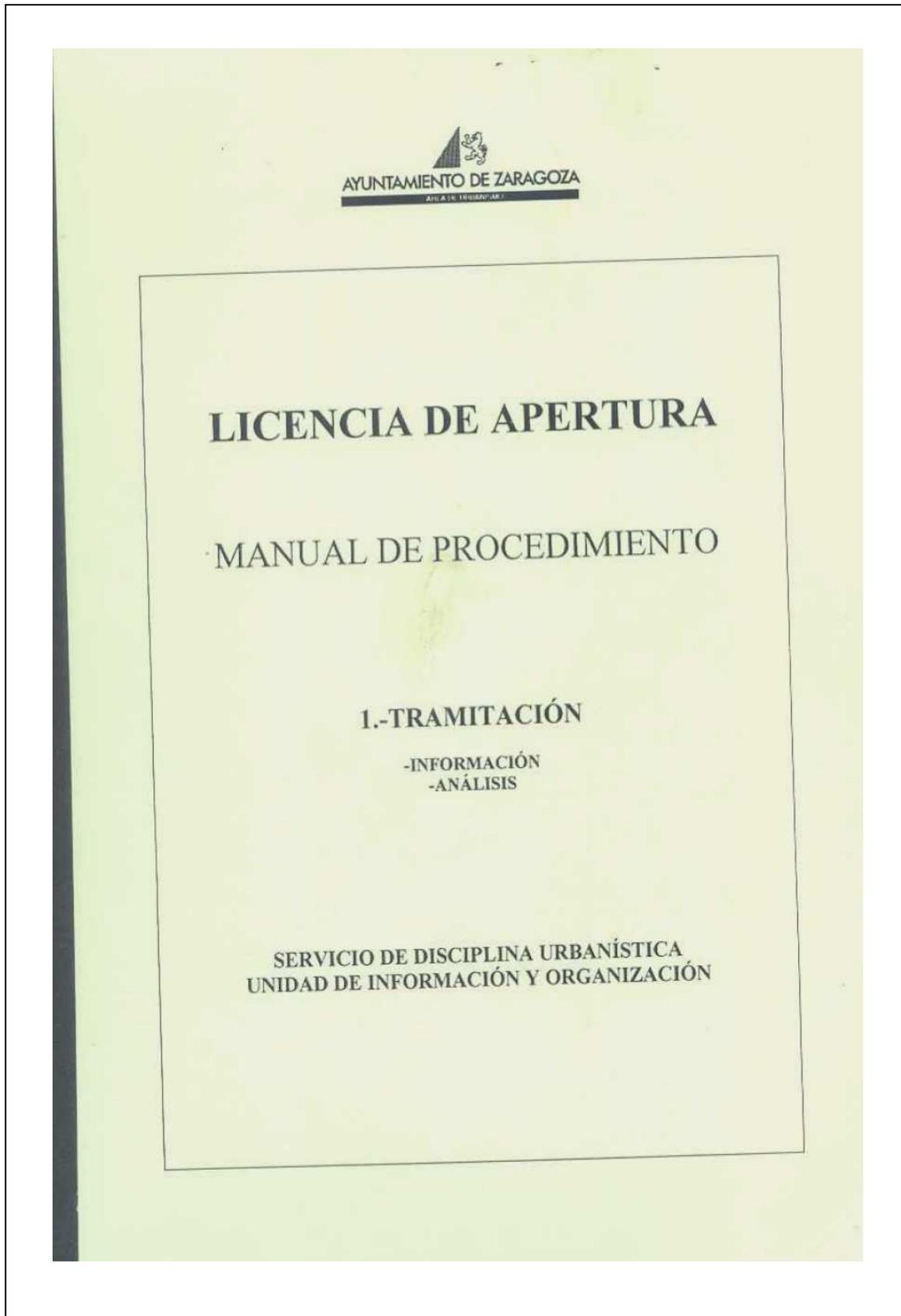
**LECCIONES APRENDIDAS**

- ✓ No hay que guardar aquello que es innecesario.
- ✓ Valorar el riesgo de duplicar documentación.
- ✓ "Cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa"
- ✓ Establecer un método de trabajo para la identificación y control de material.
- ✓ Considerar al puesto de trabajo como algo inmejorable.

**OTROS COMENTARIOS DE INTERÉS**

- ✓ Alta dedicación de tiempo, más del previsto inicialmente.
- ✓ Imposibilidad de solucionar los problemas detectados en los vehículos.,,

**Anexo 20. Ejemplo de la aplicación de la metodología de rediseño de procesos y de los cuadros de mando en la Gerencia de Urbanismo.**



## 0.- JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se enmarca en el encargo realizado por el Teniente de Alcalde del Area de Urbanismo de fecha 5 de octubre de 2000, por el que se manifestaba la voluntad de iniciar una serie de actuaciones tendentes a simplificar y racionalizar el trabajo administrativo, mediante el análisis de una serie de procesos que se consideran críticos por las consecuencias en el ciudadano y en el propio desarrollo de los servicio gestores.

En este sentido el procedimiento de licencias de apertura resulta designado en primer lugar, a los efectos de iniciar el plan de análisis y de propuestas de mejora y simplificación de trámites.

El desarrollo de dicho plan de actuación ha generado una dinámica de trabajo basada en la participación de los componentes del equipo de racionalización, mediante sesiones de puesta en común, suministro de información y documentación, y realización de análisis y diagnóstico, formalizando todo lo anterior en una serie de fichas y documentos que conforman el presente trabajo como Documento final.

El periodo de trabajo comenzó el día 9 de octubre finalizando el 30 de diciembre, figurando acta de cada sesión.

El equipo de racionalización ha estado compuesto por:

## 1.- Servicio de Disciplina Urbanística:

- Concepción Rincón Herrando	Jefe de Servicio
- Cristina Martínez-Sapiña Pérez	Jefe de Sección
- Rosa de Marco Lasierra	Auxiliar administrativo
- Francisca Cebrian Baselga	Auxiliar administrativo

## 2.- Unidad de Información y Organización

- José Abadía Tirado	Jefe de Unidad
- M <sup>a</sup> Jesus Pinilla Alvarez	Jefe de Sección de Organización
- Montserrat Folch Traver	Jefe Unidad Control de Gestión
- Joaquín Royo Gracia	Jefe Unidad Análisis de Proced.

I. C. de Zaragoza, a 29 de diciembre de 2000

LA JEFE DEL SERVICIO  
DE DISCIPLINA URBANÍSTICA

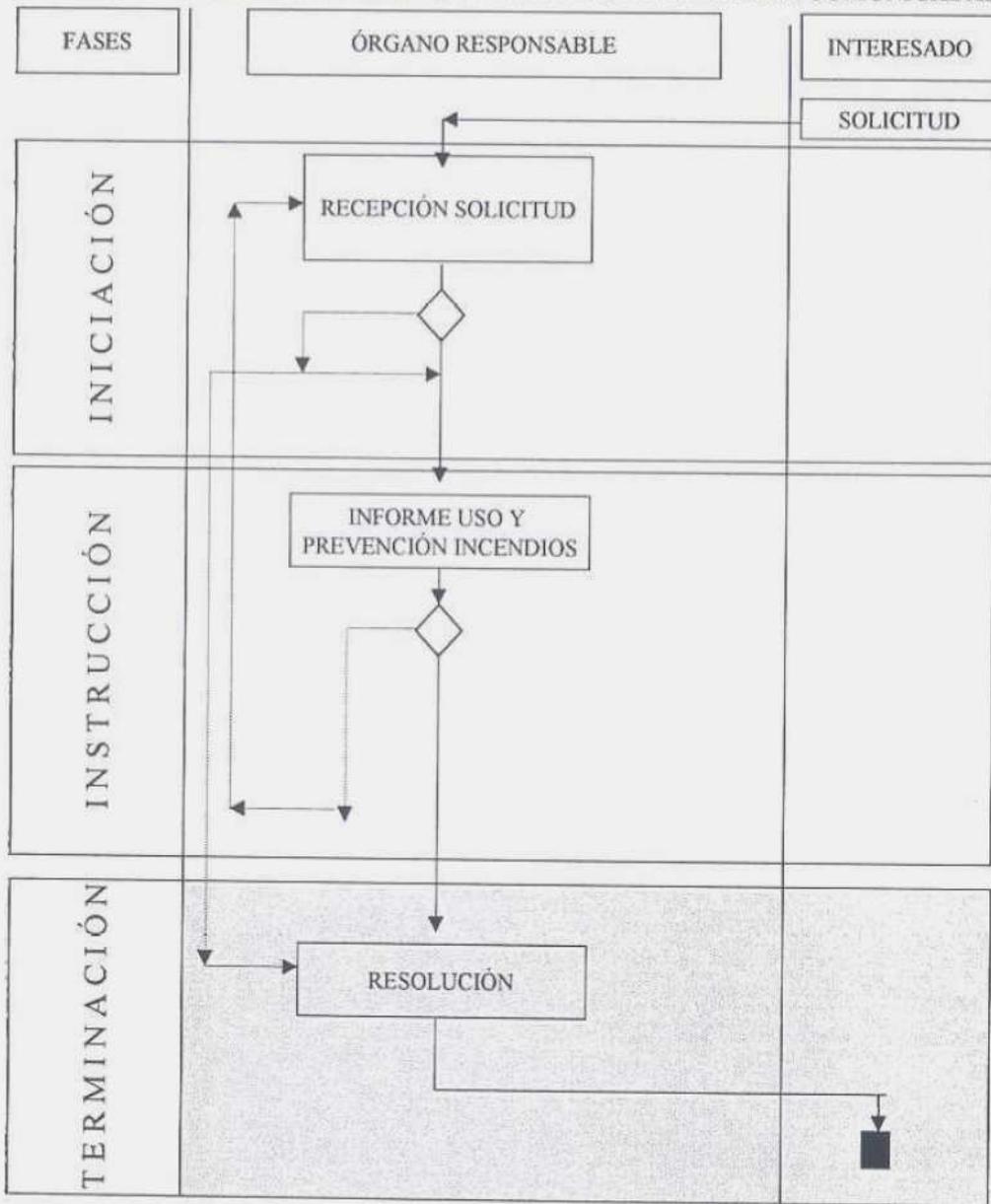
EL JEFE DE LA UNIDAD  
INFORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Fdo. Concepción Rincón

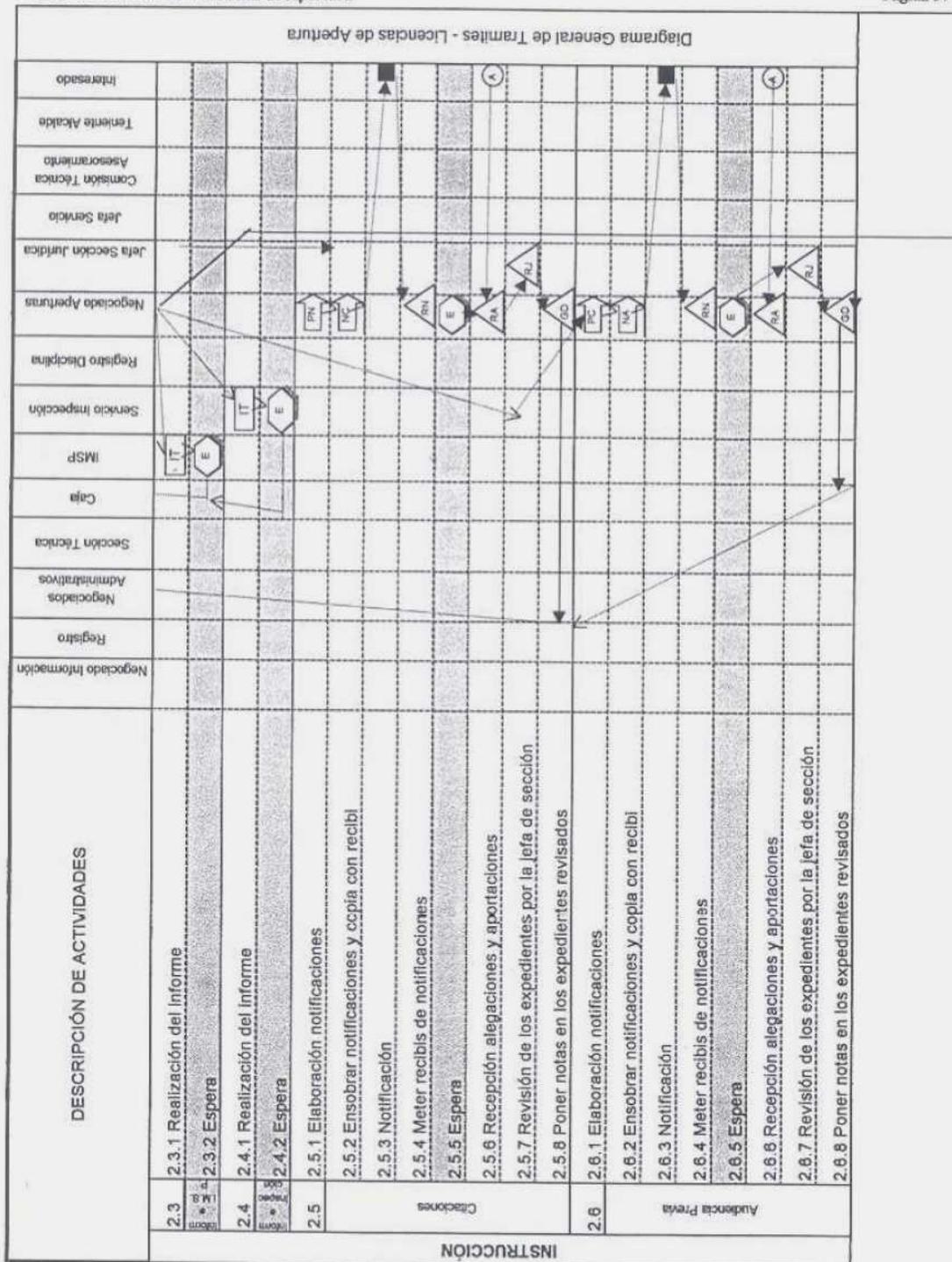
Fdo. José Abadía Tirado

## DIAGRAMA GENERAL DE TRÁMITES

### PROCEDIMIENTO DE CONCESIÓN DE LICENCIAS DE APERTURA COMUNICADAS



Trámite  
  Bifurcación de circuito  
 — Circuito ordinario  
 — Circuito extraordinario  
  Recepción



## FICHA D): DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO

Código	Denominación	Actividades en las que se integra	Tipo de documento (código)	Autor (código)	Unidad o persona destinataria	Porcentaje de utilización	Modelo normalizado	Automatización
1.1.1	Solicitud de licencia Modelo 411 (pág 1 y 2)	1.1.1	I	Interesado	01	100 %	SI	-
1.1.2	Autoliquidación Provisional Modelo 140	1.1.2	I	Interesado	08	100 %	SI	Base de Datos Fiscal
1.1.3.a	Hoja de Chequeo Modelo 410 (pág 3)-A	1.1.3	T	01	06	70 % -A	SI	-
1.1.3.b	Hoja de Chequeo Modelo 410 (pág 3) B	1.1.3	T	01	06	30 % -B		-
1.1.5.a	SOBRE	1.1.5	T	04	06	100 %	SI	-
1.1.5.b	ETIQUETA	1.1.5 <sup>o</sup>	T	04	06	100 %	SI	S.E.A.
2.1.2	Informe de Uso Y Prevención	2.1.2	J	06	05	100 %	SI	-
2.1.3	Relación de Envío (EE-02)	2.1.3 2.2.11	T	05	12 11	100 %	SI	
2.2.9.a	"USO 1" Informe Uso NO permitido	2.2.9	T	14	Interesado		SI	
2.2.9.b	"USO 2" Informe Uso NO permitido con informe adjunto	2.2.9	T	14	Interesado		SI	
2.2.9.c	Notificación para aportación combinación de datos (1,2,3)	2.2.9	T	14	Interesado		SI	WORD
2.2.9.d	Notificación para aportación de 5 datos o documentos	2.2.9	T	14	Interesado		SI	WORD
2.2.9.e	Notificación de la aportación de certificado Art. 4 de Prevención de Incendios	2.2.9	T	14	Interesado		SI	WORD
2.2.9.f	Notificación de la aportación del Proyecto de Prevención de Incendios	2.2.9	T	14	Interesado		SI	WORD
2.2.10.a	Solicitud de Informe Servicio de Inspección	2.2.10	T	14	11		SI	WORD
2.2.10.b	Solicitud de Informe Instituto Municipal de Salud Pública	2.2.10	T	14	10		SI	WORD
2.2.10.c	Solicitud de Informe Unidad de Información	2.2.10	T	14	05		SI	WORD
2.5.1.a	Citación por Informe de Inspección	2.5.1	T	14	Interesado		SI	WORD
2.5.1.b	Citación por Certificado	2.5.1	T	14	Interesado		SI	WORD
2.6.1.a	Audiencia Previa con informe técnico	2.6.1	T	14	Interesado		SI	WORD
2.6.1.b	Audiencia Previa	2.6.1	T	14	Interesado		SI	WORD
2.6.1.c	Audiencia Previa con informe de Servicio contra Incendios	2.6.1	T	14	Interesado		SI	WORD
2.6.1.d	Audiencia Previa subsanación deficiencias	2.6.1	T	14	Interesado		SI	WORD
3.1.4.a	Resolución conceder	3.1.4	T	14	Teniente Alcalde			WORD
3.1.4.b	Resolución conceder	3.1.4	T	14	Teniente Alcalde			WORD

## DOCUMENTO DIAGNÓSTICO

### LICENCIAS DE APERTURA

#### A) Aspectos generales

Se trata de un proceso de actuación clásico, burocrático, con una fuerte presión en la entrada de expedientes y con una carga acumulada importante, que ha ido descendiendo paulatinamente, desde un techo máximo en torno a los 19.000 que suponían 5.4 veces la entrada media (3.500), hasta la situación actual 7.847 pendientes, equivalente a 2.2 veces la entrada anual, si bien corresponden una gran parte a las calificadas, estimándose en la mitad al menos las aperturas no calificadas, resultando una carga cercana a la entrada de dos años.

Se aprecia en su descenso la actuación inicial de choque que logró reducir de manera importante, si bien al finalizar dicha acción se ralentizó dicho descenso.

Por ello sería necesaria complementar la labor diaria con otra de refuerzo mediante un Plan al efecto.

#### B) Aspectos específicos:

Las deficiencias en las solicitudes, especialmente de la documentación a aportar ha sido una causa tradicional en la ralentización del proceso y por lo tanto en los plazos finales en la medida que se interrumpe y abre nuevos subprocesos muchas veces repetidos. Dichas deficiencias se deben a la falta de normalización interna de dichos requisitos, a la falta de reglamentación, al subjetivismo de los criterios que han conformado una imagen de complejidad en el ciudadano solicitante, desembocando en una situación social de desinterés.

Todo ello hay que corregirlo mediante la normalización de requisitos y la oportuna divulgación al ciudadano especialmente a los agentes sociales (Colegios profesionales, Asociaciones, etc), utilizando los medios adecuados (publicaciones, internet, folletos, atención telefónica, correspondencia, ...).

Se trata de un proceso que debería ser corto, pero en el que se han concentrado tradicionalmente los vicios de la administración pública, de los que destaca la lentitud en la emisión de informes necesarios, la separación entre lo técnico y lo jurídico y la falta de control de plazos.

Por ello se debe actuar en el principio del proceso, en la entrada de documentos, permitiendo la aportación de la documentación, certificados e informes que precisa dicha licencia, de forma externa o con ayuda interna – informatización del informe del uso- para aligerar el tramo siguiente, y en todo caso "haciéndolo bien a la primera" como indican los criterios actuales de calidad. Ello supone contar con los recursos adecuados en la primera fase (Unidad de Información y Atención al Ciudadano) de modo que los pasos siguientes (Servicio de Disciplina) aprovechen y multipliquen el valor añadido en origen.

En definitiva se trata de convertir un proceso largo y lento, en otro corto y ágil, mediante la normalización y automatización del mismo, concentrando actividades en las primeras fases, eliminando o sustituyendo actuaciones externas.

#### 1.- DIAGNÓSTICO DE ORGANIZACIÓN

##### ➤ Organigrama:

- ◆ Proporción de dedicación al procedimiento (relacionado con otras cargas de trabajo):

Audiencia al interesado: sólo en los casos necesarios, no duplicando cuando se tienen en cuenta los documentos aportados inicialmente.

Necesidad de consideración específica que contemple el diferente tratamiento actual a las licencias de apertura con licencia urbanística en expedientes separados, al pedir certificados de fin de obra y realizar visita de inspección, mientras a las actuales solicitudes de licencia de Apertura mas Acondicionamiento se tramitan y conceden conjuntamente sin exigencia posterior de certificado ni realización de comprobación.

### 3.- DIAGNÓSTICO DEL CIRCUITO DE TRAMITACIÓN

- Con carácter previo se detecta que:
  - determinados pasos no añaden valor.
  - supervisión excesiva.
  - informatización deficiente.
  - sistema de control de cumplimiento de plazos inexistente.

Se aprecia un elevado número de traslados (pases), especialmente con Inspección.

- El circuito aparece muy largo, con repeticiones y vueltas, tanto internos (Jefe Sección y auxiliares) como externos (Inspección, UIAC, IMSP), de modo especial informes que se remiten para que se cite por Disciplina para la subsanación, con el inconveniente que supone la explicación de los términos del informe y muchas veces su propio cumplimiento por parte del técnico firmante, lo que genera repetición de visitas para el ciudadano y cierta desorientación.
- El sistema de gestión se presenta como burocrático, es decir abundancia de tareas de manipulación y reproducción de documentos, sin un nivel adecuado de automatización o informatización (contando con medios suficientes PC y BD).
- Demora en emisión de informes (Inspección e IMSP), con los problemas añadidos en la documentación y su organización.
- Documentación incompleta: que genera la necesidad de citaciones, con el alargamiento del circuito.

Dicha citación se realiza desde UIAC, si bien al alterar la tipología de licencias se hace necesaria una revisión de las hojas de chequeo.

Se aprecia mejora en el plazo de emisión de los informes y en la disminución de tiempos en la primera fase del circuito, a partir de la actuación de la Sección Técnica actual de la UIAC.

### 4.- DIAGNÓSTICO DE TIEMPOS DE TRAMITACIÓN

- Calidad de tramitación (índice):

1) En total expedientes (94) de muestra :

**PROCEDIMIENTO: Licencias de Apertura**

Página 83

**Actividad 2.1.2: Informe de la Sección Técnica Uso y Prevención de Incendios**

Símbolo	Responsable	Actividad	Normativa aplicable	Documentos
	Sección Técnica Unidad de Información	Realización del Informe Técnico de uso y Prevención de Incendios.	Normas Urbanísticas del Plan General. Protección contra incendios NBE-CPI/96 Ordenanza Municipal de Prevención de Incendios.	2.1.2

**Actividad 2.1.3: Transcripción del Informe y pase al Servicio de Disciplina**

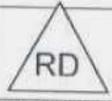
Símbolo	Responsable	Actividad	Normativa aplicable	Documentos
	Sección Técnica Unidad de Información	Transcripción del Informe Técnico y realización del pase al Servicio de Disciplina Urbanística.		

**TRAMITE 2.2 Recepción unidad responsable y comprobación**

**Actividad 2.2.1 Recepción solicitud en Registro.**

Símbolo	Responsable	Actividad	Normativa aplicable	Documentos
	Registro de Disciplina Urbanística	Recepción del expediente.		

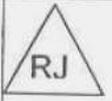
**Actividad 2.2.2: Grabación expediente en seguimiento y asignación a unidad responsable (23627)**

Símbolo	Responsable	Actividad	Normativa aplicable	Documentos
	Registro de Disciplina Urbanística	Se graba en notas del S.E.A. la unidad a la que se asigna el expediente		

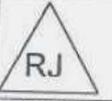
**Actividad 2.2.3: Reparto al negociado de Aperturas no Calificadas**

Símbolo	Responsable	Actividad	Normativa aplicable	Documentos
	Registro de Disciplina Urbanística	Se reparten los expedientes al negociado de aperturas no calificadas por parte del Registro de Disciplina Urbanística		

**Actividad 2.2.4: Revisión por la Jefa de Sección Jurídica de Control de Actividades**

Símbolo	Responsable	Actividad	Normativa aplicable	Documentos
	Jefa de Sección Jurídica de Control de Actividades	Revisión por parte de la Jefa de Sección de los expedientes con indicación del tramite a realizar.	Normas Urbanísticas del Plan General. Ordenanza Municipal de Prevención de Incendios NBE-CPI/96 Acuerdo Plenario de 27 de mayo de 1997	

**Actividad 2.2.5: Envío al Negociado de aperturas con indicación de tramite a seguir.**

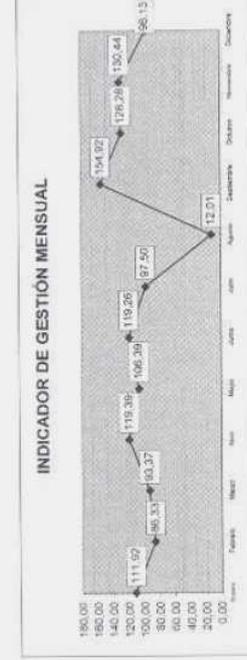
Símbolo	Responsable	Actividad	Normativa aplicable	Documentos
	Jefa de Sección Jurídica de Control de Actividades	Remisión al negociado de aperturas no calificadas.		

**Actividad 2.2.6: Organización por "Bloques" atendiendo a la tarea: Citar, remitir, etc.**

Símbolo	Responsable	Actividad	Normativa aplicable	Documentos
	Auxiliar Negociado Aperturas Locales	Organización de los expedientes según el tramite a realizar.		

ENTRADA/SALIDA EXPEDIENTES DE ENERO A DICIEMBRE DE 2004. 31-12-2004

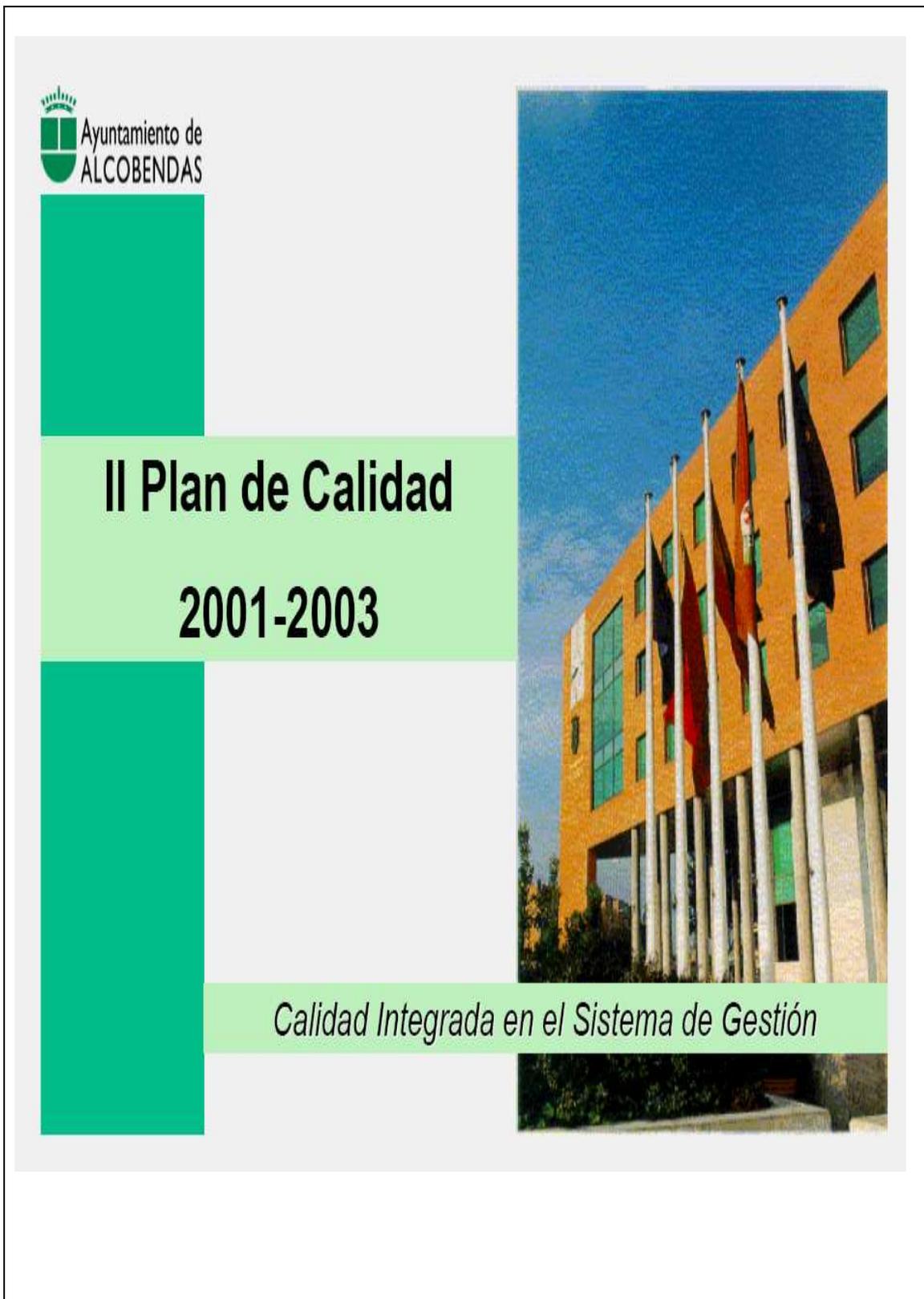
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTALES		DIFE-RENCIA		
	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	%		
VICEPRESIDENTE GERENCIA MUNICIPAL DE URBANISMO	0	0	3	1	2	2	1	1	1	1	1	5	1	5	1	0	0	5	5	2	11	3	3	1	0	28	26	-2	92,86
GERENTE DE URBANISMO	2	0	3	2	4	0	1	1	2	0	4	14	0	14	0	0	0	4	1	0	10	4	4	0	0	24	33	+9	137,60
DIRECCION DE SERVICIOS DE PLANIFICACION Y DISEÑO URBANO	8	3	12	2	15	8	16	9	15	10	5	7	14	23	6	0	13	3	8	3	8	9	11	6	0	128	79	-49	61,72
SERVICIO TECNICO DE PLANEAMIENTO Y REHABILITACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	+1	200,00
SERVICIO DE PATRIMONIO CULTURAL Y PLANES INTEGRALES DE ESTUDIOS URBANOS	3	5	6	2	4	2	2	5	5	5	2	2	5	1	3	1	0	2	3	3	3	5	2	2	3	36	35	-1	97,22
SERVICIO TECNICO DE ESTUDIOS URBANOS Y PLANES INTEGRALES DE ORDENACION Y GESTION URBANISTICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	-2	0,00
DIRECCION DE SERVICIOS DE GESTION DEL SUELO E INTERVENCIÓN URBANISTICA	58	69	80	76	108	79	84	79	109	84	84	94	100	111	80	57	1	84	111	85	76	102	100	79	35	1.049	896	-153	85,41
SERVICIO DE ADMINISTRACION DE SUELO Y VIVIENDA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	-1	50,00
SERVICIO DE LICENCIAS URBANISTICAS	26	30	97	41	133	47	39	45	32	39	157	69	76	100	30	1	37	41	30	36	38	54	25	21	723	527	-196	72,89	
SERVICIO DE LICENCIAS DE ACTIVIDAD	80	87	130	118	134	170	103	163	105	164	134	170	145	143	78	2	91	157	90	116	119	153	108	74	1.317	1.617	+200	115,19	
SERVICIO DE DISCIPLINA URBANISTICA	254	278	351	234	293	314	335	373	387	407	439	322	387	314	3	362	547	296	337	430	491	362	253	4.113	4.043	-70	98,30		
SERVICIO DE INSPECCION URBANISTICA	405	498	489	561	674	680	454	601	560	632	473	773	482	498	390	17	443	731	395	636	476	720	545	490	5.796	6.837	+1.041	117,96	
DIRECCION DE SERVICIOS DE INFORMACION Y ORGANIZACION AL CIUDADANO	109	129	235	172	179	150	141	160	172	167	206	259	147	99	112	12	105	253	123	138	113	179	148	85	1.792	1.803	+11	100,81	
SERVICIO DE INFORMACION GEOGRAFICA	67	55	61	65	62	53	67	60	57	63	64	56	64	49	43	43	64	68	75	76	71	71	55	56	760	723	-27	96,40	
DIRECCION DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA	43	34	69	56	64	79	50	66	63	72	67	67	61	36	42	53	51	53	45	55	54	47	56	35	895	653	-32	95,33	
SERVICIO DE CONTRATACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
DIRECCION DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA	0	1	0	0	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	6	-1	86,71
SERVICIO DE TALLERES Y BRIGADAS	0	0	4	2	2	3	1	2	5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23	9	-14	39,13
	1.065	1.192	1.543	1.332	1.704	1.591	1.320	1.576	1.533	1.631	1.651	1.969	1.478	1.441	1.099	132	1.300	2.014	1.188	1.524	1.465	1.911	1.477	1.095	16.923	17.378	+655	103,30	



FUENTE: S.E.A.

DIRECCION DE SERVICIOS DE INFORMACION Y ORGANIZACION

**Anexo 21. Segundo Plan de Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas 2001-2003 (presentación ejecutiva del mismo).**





## CALIDAD AL SERVICIO DE LA CIUDAD

El segundo Plan de Calidad que ahora presentamos, reafirma una vez más el compromiso de la Institución Municipal, con la mejora de la calidad de vida de la ciudad y de los servicios que el ayuntamiento ofrece.

Este Plan ratifica la visión que la Institución Municipal tiene y ha tenido desde el inicio: la satisfacción del ciudadano, la mejora continua del servicio que presta a los vecinos, contando siempre con su participación en la gestión municipal.

La calidad y búsqueda de la excelencia en la gestión local, se afianza cada vez más, como una seña de identidad de Alcobendas y elemento diferenciador de la ciudad y de su Ayuntamiento.

La filosofía del trabajo bien hecho y de la calidad en la gestión, ha impregnado el hacer cotidiano de los trabajadores del ayuntamiento, ha incrementado su nivel de autoexigencia en el desempeño del trabajo y ha generado valor añadido en la respuesta a los compromisos contraídos con los vecinos.

Esta autoexigencia y esfuerzo cotidiano en el cumplimiento del deber, es un logro del conjunto de trabajadores municipales, sin cuya implicación sería imposible mantener, día a día, esa apuesta continuada por mejorar.

Sin duda, este segundo Plan de Calidad, será un paso más en el objetivo permanente de la Institución Municipal: la mejora de la calidad de vida que disfrutan los vecinos, desde una perspectiva tanto individual como colectiva. Esto y sólo esto, da sentido y satisfacción a un alcalde en el desempeño de su tarea, de su compromiso con la ciudad y el ciudadano.

**José Caballero Domínguez**  
Alcalde de Alcobendas



## MEJORANDO EL SERVICIO A LOS VECINOS

Tras la finalización y experiencia obtenida con el primer Plan de Calidad, este segundo Plan marca un hito más en nuestro ya largo proceso de modernización y mejora continua de los servicios que prestamos a los vecinos de Alcobendas.

El Ayuntamiento de Alcobendas, sigue tomando la bandera de la Calidad y la búsqueda de la excelencia en la gestión, como horizonte de trabajo que impulsa las mejoras en nuestro quehacer diario, y nos prepara para afrontar el futuro.

Con este Plan, nuestra política de calidad da un salto cualitativo desde la anterior fase de impulso a la actual de consolidación y extensión.

Efectivamente en el 2º Plan de Calidad se consolidan las iniciativas y herramientas utilizadas hasta ahora (encuestas de satisfacción, sistema de reclamaciones, talleres de mejora, certificaciones, cartas de servicio, ...) y una vez revisadas y mejoradas, se extienden al conjunto de la Institución municipal: Ayuntamiento, Patronatos y Empresas públicas.

Como segunda característica, cabe decir que es un plan más participado desde su inicio y también más riguroso. Arranca de un proceso de autoevaluación en el que se han implicado todas las Áreas municipales participando todos los Directivos en su elaboración. Además se ha trabajado con todos los datos, diagnósticos y estudios realizados a lo largo del primer plan, por lo que el rigor metodológico es cada vez mayor.

Como tercer elemento básico, se han debatido y precisado la Misión, Visión y Valores de la Institución, que por primera vez se explicitan, difunden y comunican a todos, marcando los horizontes y referencias valorativas para el conjunto de empleados públicos. Merece la pena recordar y reafirmar constantemente, los valores que han definido desde el inicio de la modernización, el estilo y la cultura corporativa de éste Ayuntamiento:

- La **Orientación al Ciudadano** que es la razón de ser de la Institución y un elemento cada vez más distintivo de este Ayuntamiento.
- La **Participación de los Ciudadanos** como expresión de las necesidades y expectativas cambiantes, y como implicación en el futuro de la ciudad tanto a nivel individual como colectivo.

- La **Orientación a Objetivos y Resultados** como compromiso del conjunto de la organización, y como responsabilidad asumida por los trabajadores públicos.
- La **Cultura de Transparencia y Participación** de los empleados públicos como implicación en la mejora continua del trabajo y como dimensión ética en el ejercicio de la función pública.
- La **Cultura de Coordinación** como sentido de pertenencia y trabajo en equipo en el conjunto de la Institución.
- La **Responsabilidad y Conciencia de Costes**, como conciencia de gestionar de manera eficiente y responsable recursos que son de los ciudadanos.

Finalmente quisiera resaltar que este segundo Plan establece claramente dos ejes de prioridad: las personas y los procesos. En todas y cada una de las 21 acciones generales y más de 30 acciones en las áreas, deben estar presentes y latentes esas prioridades y el enfoque definido en las mismas, que busca mejorar la Función Gerencial, gestionando decididamente los procesos e implicando mucho más a las personas.

Con este Plan, podemos afirmar que el Ayuntamiento se está preparando concienzudamente para afrontar los retos que tiene por delante:

El reto tecnológico, que nos permita incorporar las nuevas tecnologías de la información al servicio de la relación con el ciudadano, evitando estrangulamientos y siendo capaces de democratizar el acceso y uso de las mismas.

El reto de la Participación, consistente en reinventar y desarrollar nuevas fórmulas de participación ciudadana en todo el proceso de gestión.

Y en resumen, el reto de la Calidad, consistente en profundizar en una visión estratégica común, integrando sistema y herramientas con una clara orientación al ciudadano.

Un plan, que en definitiva, nos permite consolidar la integración de la calidad en el Sistema de Gestión Municipal y nos prepara para adentrarnos en el siglo XXI reafirmando día a día nuestro compromiso con los vecinos.

**Manuel Aragüetes Estévez**  
**Primer Teniente Alcalde**

Delegado del Área de Hacienda, Planificación y Coordinación.



### 3- Misión Visión y Valores ►

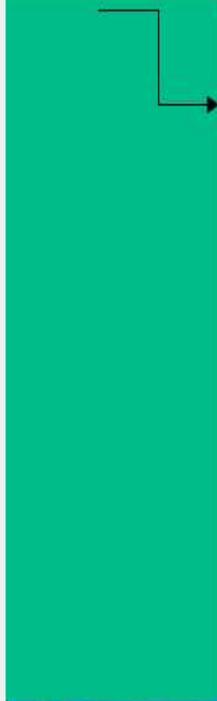
#### **Ciudadano del siglo XXI:**

- Activo e informado
- Conocedor de sus derechos
- Dispuesto a cumplir con sus obligaciones democráticas
- Un ciudadano exigente con la Administración.

#### **La administración:**

- Gobernar la ciudad
- Prestar servicios y gestionarlos de manera eficaz y eficiente
- Conocer y tener en cuenta la opinión y expectativas de los ciudadanos.





El Ayuntamiento del siglo XXI ►

***Factores a tener en cuenta:***

- Revalorizar el papel de las personas y el conocimiento como factores decisivos en el logro de la misión y objetivos.
- Añadir dimensiones gerenciales y de responsabilidad en los gestores públicos hacia la obtención de resultados.
- Dimensión ética de la Gestión Pública



La visión ►

Mejorar continuamente el servicio a los vecinos, siendo a la vez referencia de excelencia entre los Ayuntamientos de España y Europa



Eficacia/ Tratamiento óptimo de recursos



Excelencia de servicio al ciudadano



Elementos distintivos de ciudad y ciudadanos



Empleados públicos: Implicación



## 5- Sistema de Calidad ►



El **Sistema de Calidad** se integra progresivamente en el modelo de gestión del Ayuntamiento de Alcobendas, y se desarrolla siguiendo las orientaciones de la E.F.Q.M.

**Liderazgo**  
Equipo de Gobierno  
Comisión Directiva

Implicación de los directivos en la articulación del sistema, potenciando el liderazgo del Equipo de Gobierno y la Comisión Directiva

**Política y Estrategia**  
PAM  
Procesos Clave  
SPPO

Implantación de la Política y Estrategia de la organización, desde la elaboración del PAM y su despliegue en programas y procesos clave, hasta la revisión y mejora del Sistema de Programación por Objetivos con incorporación de indicadores de calidad

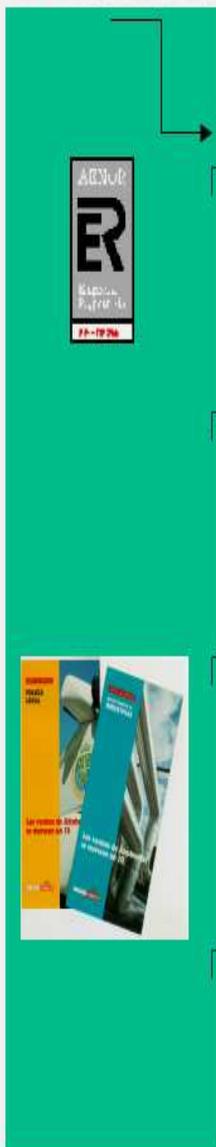
**Personas**  
Participación  
Comunicación Interna  
Sugerencias de empleados

Desarrollo integral de las personas: Mejora de los procesos de participación y comunicación interna, sistema de sugerencias de empleados, encuentros de iniciativas de mejora, acciones de reconocimiento y motivación, .... y la medición de todo ello con estudios periódicos de satisfacción laboral.



**Recursos**  
Nuevas tecnologías

Optimización de los recursos, generación de alianzas y aplicación de las nuevas tecnologías al ámbito de la calidad y servicio al ciudadano, como los proyectos ALCORE, ITACA, Intranet y Plan de Sistemas.



## Sistema de Calidad ►

**Procesos**  
 Mapa de procesos  
 Certificación y Talleres  
 Gestión de los procesos

Mejora de los Procesos, mediante talleres de mejora, normalización y certificación e implantación de una metodología de gestión de los procesos.

**Satisfacción de los ciudadanos**  
 Encuestas  
 Municipio relacional

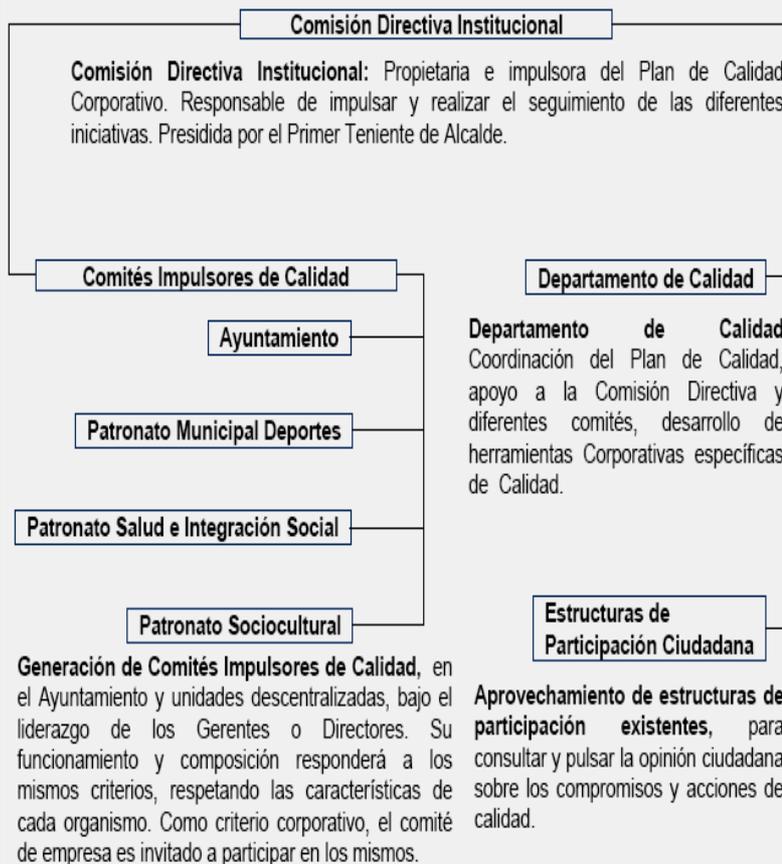
Elaboración de estudios, detección de las expectativas y medición de la percepción, con las encuestas de calidad, estudios de satisfacción de usuarios, y el sistema de reclamaciones y sugerencias de los ciudadanos.

**Resultados y Mejora continua**  
 Cartas de servicio  
 Autoevaluación EFQM

Acciones dirigidas a la mejora de Resultados y a la mejora continua de todo el Sistema como la Autoevaluación, la publicación de Cartas de Servicios y la elaboración de los planes de mejora del conjunto de la gestión municipal.



## 6- Seguimiento y estructura organizativa ►



## 8- II Plan de Calidad: Acciones Generales ►

### EJE PERSONAS

#### ACCIONES PRINCIPALES

Acción 1: Programa de RECONOCIMIENTO de los trabajadores, incrementando capacidades a las Areas ( Comisión Directiva de RR.HH.).

Acción 2: Revisión y relanzamiento del programa de SUGERENCIAS DE EMPLEADOS.

Acción 3: Implantación de nuevos canales y CONTENIDOS DE COMUNICACIÓN INTERNA a través de la INTRANET municipal.

Acción 4: Reestructuración y consolidación de la edición periódica del BOLETIN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Acción 5: Realización de ENCUENTROS ANUALES DE CALIDAD E INICIATIVAS DE MEJORA.

Acción 6: Revisión del proceso de elaboración del PLAN DE FORMACIÓN.

Acción 7: Realización periódica, en cada legislatura, de 1 ESTUDIO DE SATISFACCION LABORAL.

### EJE PROCESOS

#### ACCIONES PRINCIPALES

Acción 8: Elaboración del MAPA DE PROCESOS de la Institución, e inventario de los Procesos Clave del Ayuntamiento y de los Patronatos.

Acción 9: Elaboración y adaptación de una METODOLOGIA DE GESTIÓN DE PROCESOS a través de dos experiencias piloto: Licencias y relaciones con Asociaciones.

Acción 10: Formalización del procedimiento de realización de los TALLERES DE MEJORA.

Acción 11: Revisión sistemática de las experiencias de ACREDITACION Y CERTIFICACION.





## Acciones Generales ►

### GESTIÓN Y MEJORA DE LOS SERVICIOS AL CIUDADANO

#### ACCIONES PRINCIPALES

- Acción 12: Realización de la ENCUESTA DE CALIDAD anual.
- Acción 13: Realización de DOS ESTUDIOS DE SATISFACCION DE USUARIOS anuales.
- Acción 14: Realización de un ESTUDIO DE SATISFACCION DE RECLAMANTES.
- Acción 15: Relanzamiento e implantación de la nueva aplicación informática de SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES DE LOS CIUDADANOS.
- Acción 16: Revisión y formalización del procedimiento de CARTAS DE SERVICIO.

### PLANIFICACIÓN Y SISTEMA DE GESTIÓN

#### ACCIONES PRINCIPALES

- Acción 17: Elaboración y difusión de la MISION, VISION Y VALORES de la Organización.
- Acción 18: Revisión y ajuste de Objetivos y funcionamiento de las COMISIONES DE COORDINACIÓN DIRECTIVA.
- Acción 19: Elaboración de estudio e informe sobre INDICADORES del S.P.P.O.
- Acción 20: Elaboración de un PLAN DE SISTEMAS para alinear la arquitectura de sistemas con la estrategia de la organización y optimizar el uso de los recursos informáticos.
- Acción 21: AUTOEVALUACIÓN periódica, siguiendo el modelo E.F.Q.M., y presentación memoria al Sello de Excelencia Europea.



## 10- Alcobendas: Calidad integrada en el Sistema de Gestión ►

Las ciudades siguen jugando un papel fundamental en la "Galaxia Internet" (Castells, 2001), no solo como territorios de generación de riqueza en la nueva economía, sino también, al igual que en la vieja economía, como productoras de la capacidad social para corregir desigualdades y efectos desintegradores de una economía sin referencia a valores sociales más amplios. En la ciudad se produce el anclaje entre lo global y lo concreto, entre el mundo virtual a nuestro alcance a través de la red, y el mundo cotidiano y real que tenemos en nuestra casa, a la vuelta de la esquina, o en el centro cívico del barrio desde donde nos "conectamos".

Asistimos a un replanteamiento del papel de los actores institucionales en la nueva sociedad en red, que tiene su correlato en un Estado red o Estado Relacional. El Ayuntamiento como gestor integral de la ciudad cobra nuevo y creciente protagonismo junto a los actores regionales y supra nacionales frente al vetusto y poderoso Estado nación. Pero además de las nuevas transferencias competenciales y el protagonismo relativo de cada cual, lo que realmente cobra cada vez mayor importancia es la capacidad para generar concertaciones y alianzas entre unos y otros actores, tanto públicos como privados y ciudadanos. Lo realmente distintivo y emergente es el funcionamiento en red, la nueva dinámica relacional que se ha de articular bajo el liderazgo público y democrático.

El Ayuntamiento del siglo XXI tiene que saber actuar en este nuevo contexto "relacional". Un contexto en el que se revaloriza el papel de las personas y el conocimiento como factores decisivos para adaptarse a los cambios y conseguir el logro de una misión y objetivos cambiantes. La Gestión de Calidad nos está marcando el rumbo, el referente y está siendo una buena atalaya para afrontar esos procesos de cambio.

Para ello resulta imprescindible añadir dimensiones gerenciales y de responsabilidad en los gestores públicos hacia la obtención de resultados con una clara orientación al ciudadano. Pero no menos imprescindible y quizás aún más necesario resulta reafirmar la necesaria dimensión ética en la gestión de lo público, a modo de gran conspiración solidaria en la creación del futuro (Marina, 2000).

El Ayuntamiento de Alcobendas lleva un largo periodo de tiempo creando y mejorando sus capacidades a través de un proceso de modernización desarrollado durante más de una década que ha servido para realizar una puesta a punto permanente de la institución apoyada en algunos pilares básicos:



- El liderazgo político –y su continuidad a lo largo del tiempo- como motor modernizador, apoyándose en la etapa actual en la implantación de la calidad como estrategia para promover las mejoras permanentes en la gestión.
- La participación como elemento clave del proceso, en una doble vertiente: de los ciudadanos, como expresión de las expectativas y necesidades, y de los empleados públicos, para desarrollar al máximo sus capacidades y aprovechar su conocimiento.
- La utilización de enfoques y modelos gerenciales, de eficiencia probada en el ámbito privado, pero adaptados a las especificidades de la Administración (Planificación y programación por objetivos, Investigación de necesidades y demandas, Divisionalización por mercados-clientes como modelo organizativo, etc.), y respetando siempre el marco jurídico competencial de las Administraciones Públicas.
- El desarrollo de experiencias de colaboración e interacción público-privada bajo el liderazgo público y democrático, que desarrollan en la práctica uno de los aspectos básicos del modelo relacional.

Todo ello ha llevado al Ayuntamiento a profundizar su proceso de modernización, culminar su 1<sup>er</sup>. Plan de Calidad, y aprobar e implantar en estos momentos un 2<sup>o</sup> Plan de Calidad, que se constituye como elemento vertebrador de un modelo de gestión en el que la Calidad se encuentra integrada en el sistema de gestión municipal a partir de las propias bases en las que se apoya dicho Plan:

- 1.- El impacto del 1<sup>er</sup>. Plan como elemento difusor e impulsor en el conjunto de la Institución de la cultura y herramientas de calidad. También su importancia como aprendizaje y evaluación de las diferentes herramientas, realizada en el Comité Impulsor.
- 2.- La Autoevaluación realizada por todo el equipo directivo, utilizando el modelo europeo de excelencia (EFQM) como eje integrador de los diferentes instrumentos de gestión, y herramienta de diagnóstico consensuado, revisión y mejora del sistema. El proceso de elaboración y los grupos de trabajo creados reforzaron ampliamente el “sentido de equipo” en la Institución.
- 3.- La Comisión Directiva Institucional que se ha erigido en impulsora y “propietaria” del Plan, realizando su elaboración y discusión previa al envío al equipo de gobierno. Las 21 acciones generales y más de 30 acciones en las Áreas han sido aprobadas posteriormente por el gobierno municipal con sus correspondientes responsables y plazos de ejecución. Por vez primera aparecen implicadas todas las Delegaciones municipales: no existe ningún área que no tenga participación en este Plan.

4.- El establecimiento de las prioridades por dicha Comisión en los ejes de Personas y Procesos, agrupando todas las acciones en torno a los ejes correspondientes.

5.- La creación de Comités Impulsores en las áreas descentralizadas, y la fijación de funciones del Dpto. de calidad y su relación con ellas.

Asimismo se establecen, formalizan y aprueban las premisas o compromisos de funcionamiento de las direcciones de área en relación al modelo de gestión: incorporación al SPPO de datos de las encuestas, gestión de sugerencias y reclamaciones, impulsar la participación, implicación y desarrollo de las personas y la mejora de los procesos en sus áreas, definición consensuada con Calidad de herramientas o consultores, y autoevaluación como diagnóstico y herramienta permanente de mejora del sistema.

El plazo de desarrollo del plan es de dos años, y es la Comisión Directiva la encargada de su seguimiento y control. Con este plan, esperamos alcanzar un grado generalizado de extensión y despliegue de las diferentes herramientas y acciones de calidad, entre los equipos y trabajadores municipales. Todo lo cual nos hace reafirmar con garantías la integración de la calidad en el sistema de gestión municipal y en nuestra cultura organizativa. El Plan de Calidad vertebrará de este modo nuestro modelo de gestión, que se ha ido configurando a lo largo de los años: el "modelo Alcobendas".

En éste comienzo de siglo tan convulso, la Administración Pública parece resurgir como elemento que aporta seguridad, estabilidad y cohesión social. Para que esta "nueva oportunidad" no sea desaprovechada por los gestores públicos es preciso abordar sin tapujos el reto de la calidad. Consciente de esta realidad, el Ayuntamiento de Alcobendas afronta sin complejos el siglo XXI.

Antonio Díaz Méndez.

## Anexo 22. Ejemplos de evidencias de las etapas evolutivas y actividades de mejora que son indicadores de la aplicación y evolución de la MCP en los Ayuntamientos

Nivel /Etapa evolutiva	Esplugues	Vitoria-Gasteiz	Urbanismo-Zaragoza	Alcobendas
<p style="text-align: center;"><b>0</b> Precedente</p>	<p>«Teníamos una organización bastante obsoleta. No servía para cumplir con eficacia nuestras funciones. Nos habíamos convertido en una organización eminentemente prestadora de servicios y teníamos puesta la atención de una manera casi exclusiva, en los servicios y procedimientos administrativos, los cuales funcionaban a través de nuestros departamentos funcionales. Era fundamental conciliar el principio de legalidad con el de eficacia y eficiencia de los procesos y los servicios (Giner Rodríguez 2002, p. 1)».</p>	<p>«En el año 95 fue por primera vez que oímos el tema de la calidad, aquello fue un sonoro fracaso, primero porque igual estábamos muy poco sensibilizados, y segundo porque se pretendió que el ayuntamiento en bloque, cuando somos 2,600 trabajadores y tenemos 14 departamentos íbamos entrar en el tema de calidad, y digamos que se nos quiso "imponer" entre comillas, no de una forma militarizada, pero de todas maneras fue una imposición, al final todo fracasó de una forma estrepitosa, se quiso ir muy desde arriba hacia abajo y no funcionó (E-VG-03, febrero, 2006)».</p>	<p>«...la situación había llegado a un nivel de deterioro insostenible. Era una especie de sálvese quien pueda con una inoperatividad absoluta por parte de todos los departamentos de Urbanismo. Los retrasos te obligaban a estar continuamente encima con el ánimo de presionar, el consabido '¿cómo va lo mío?' era lo habitual (Notas del Diario del Investigador, obtenidas en plática informal con dos funcionarios del Ayuntamiento de Zaragoza, 28 de febrero de 2006)».</p>	<p>«Alcobendas pasó de ser una institución chiquitita que de pronto crece, y las personas y el Concejal sienten un poco que no tienen control sobre la organización, y sobre lo que está pasando. Entonces busca un mecanismo de control, que es la Dirección por Objetivos. Se busca algo que le permita enterarse por lo menos lo que está ocurriendo en la institución, tenía una estructura de organigramas, ya sabes departamentos y funciones (E-A-02, junio, 2006)».</p>
<p style="text-align: center;"><b>1</b> Inicial</p>	<p>«Aquí lo que hicimos en esta etapa, fue identificar, que todos los departamentos nos dijeran cuáles eran los problemas más importantes para mejorar el funcionamiento de sus propios departamentos. Cuando tuvimos la relación de todos los problemas, fue cuando realmente intuimos, se puso relevante los problemas en que estaban implicados todos los departamentos. A partir de aquí lo que hicimos fue una formación-acción, utilizando las herramientas básicas de resolución de problemas. En esta formación-acción se constituían los equipos de mejora, al empezar la acción formativa e iban trabajando ya sobre los problemas reales que se habían detectado con anterioridad. De forma que cuando acababa la acción formativa, tenían ya planificada la solución del problema. La planificación de la solución del problema se presentaban en el salón de plenos del Ayuntamiento, con la presencia de los representantes políticos, el Alcalde que asistió a todas y el Gerente y los jefes de departamento (E-EL-01a, junio, 2005)».</p>	<p>«El gestor de calidad ha ido intentando meternos a todos al tema de la calidad, lo que no ha sido nada fácil, es más, pienso que ha sido muy difícil, por ejemplo creer que todo el ayuntamiento se mueva a la vez, al unísono. Ahora con este nuevo enfoque se quiere que lo hagamos según nuestras necesidades, según nuestros propios momentos.....Después de una etapa que tuvo un planteamiento poco definido que nos generó cierta desilusión y frustración, fue necesario dar una vuelta en el planteamiento, se ha intentado mejorar según nuestras necesidades, lo que ha generado un mayor interés por estos temas,. Por ejemplo, con esta metodología fácil del gema-Kaizen, con equipos para buscar mejoras, lo que queríamos era avanzar, queríamos ver si podíamos aprender algo, si nos aportaba algo al modo en qué hacemos las cosas, en eso, yo creo que hemos logrado avances.....Puede ser que al principio estaba un poco escéptica, pero los resultados rápidos que se consiguieron me han convencido (E-VG-05, mayo, 2006)».</p>	<p>«Antes de certificarnos con las normas ISO 9000 hicimos un análisis siguiendo una sistemática que proporciona el MAP, entonces antes de lo que es la certificación del sistema ISO, hicimos un análisis con grupos de trabajo de estos treinta procedimientos siguiendo esta sistemática, la sistemática es del MAP nos orientó para mejorar el sistema de mejora de los procedimientos administrativos. Entonces este análisis lo hemos hecho en todos, en los treinta procedimientos para mejorar internamente lo que es el proceso interno y efectivamente se ha notado una mejora enorme (E-Z-02, febrero, 2006)».</p> <p>«Bueno salíamos en el periódico, el Ayuntamiento, la Gerencia, yo no digo un día, otro no, pero salíamos mucho. Pero arma rojadiza de una parte, sino de los que no estaban en el gobierno, cuando se acercaban elecciones, yo voy arreglar urbanismo, y claro, el que se quedaba lo hacía muy mal, era un desastre, el plazo, esa era una sensación. Buscábamos llegar en el inicio a una normalización bastante elevada de la gestión administrativa (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	<p>«De ahí de este primer impulso, como todas las cosas en oleadas, va perdiendo sus fuerzas y llega un momento que el hacer los programas del SPPO. De ahí, se convierte en algo burocrático. Sigue con un carácter burocrático, ese núcleo que era organización, recursos humanos e informática, se va disgregando por la complejidad que va tomando, y también pierde ese lugar de impulso de la gestión de mejora..... Y Antonio desde lo que es la planificación integral, entorno a un colectivo determinado, mujeres, jóvenes, niños, estructurar las diferentes acciones de la institución. Tuvimos unas experiencias de planificación entorno a sectores, en concreto al sector juvenil, llamamos Plan Juvenil a este proyecto, hicimos toda una intervención, de estudiar la demanda, estructurarla, poner en relación a diferentes agentes internos y externos. Y revisar todos los procesos de trabajo tanto en oferta como en manera de producirlos. Y entonces fuimos como una segunda oleada de mejora dentro de la organización (E-A-02, junio, 2006)».</p>

<p><b>2.1 Intermedio/Despliegue</b></p>	<p>«De entrada con los equipos de mejora, con las técnicas de solución de problemas, esas técnicas nos funcionaban para resolver pequeños problemas, pero lo cierto es que las mejoras que hacíamos eran muy incrementales, y necesitábamos de mejoras más drásticas, esta fue una de las conclusiones a las que llegamos a finales del 1995, cuando ya teníamos en marcha treinta y tantos equipos. Se conseguían mejoras, pero no eran el tipo de mejoras que necesitaba la organización, y ahí fue cuando descubrimos el modelo de la EFQM. Creímos que las podíamos reforzar con otro tipo de mejoras con un modelo mucho más amplio como el modelo de la EFQM, el cual hicimos con el Proyecto DIANA (E-EL-01b, febrero, 2007)».</p>	<p>«Creo que con este nuevo impulso interno, estamos manteniendo una continuidad, y lentamente estamos aprovechando el saber hacer de la gente, para que luego se logre compartir y desplegar totalmente dentro de la organización y luego, también creo que ahora existe un apoyo político que nos ha permitido avanzar más...Ahora, también creo que nuestra metodología de mejora de procesos, nos ha llevado a sostener algunas iniciativas, recuerda las 5'S, la mejora del trabajo (los procesos), el gemba Kaizen, etc., porque es fácil de aplicar, y es entendida por toda la gente. Ahora la clave está en cómo haces el discurso para que todos la entiendan y la compren, yo creo que el discurso de la calidad personal, llega a la gente, cala bien y llega profunda (E-VG-01, febrero, 2006)».</p>	<p>«Claro que a partir de 2001, los objetivos generales de la calidad os están diciendo hacemos hincapié...que tenemos que ir a más a los procesos restantes, fuimos en bloques, pero primero, por lo tanto, tienes que traer 325, tú tienes lo que traes, entonces haces la evaluación, etc. etc., Pero esto comienza desde el 96, de manera que teníamos de 60,000 expedientes, y había que bajar a 40,000 expedientes, has bajado. Y de hecho en las presentaciones una palabra que utilizamos es la Normalización de la Vida Administrativa. Estamos hablando de una lógica de medición, para nosotros es seguir analizando y darle seguimiento, cómo estamos, qué hacemos, para luego cómo podemos mejorar todos nuestros procesos certificados (los treinta) (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	<p>«En esta tercera oleada uno de los proyectos se llamaba: "Gestión de Calidad para la Institución", muy chiquitito, dos hojitas, es concebido bajo la filosofía como el Ayuntamiento dinamizador de la ciudad, que tiene ser eficiente para atender las necesidades, de ahí, se junta el movimiento interno, que veníamos promoviendo desde planificación intentando movilizar la calidad y la mejora en todo el Ayuntamiento, y coge una forma que es la gestión de calidad. Empezamos hablar en la gestión de calidad, a formarnos en ese aspecto, unos departamentos probaban con cartas de servicio, otro con los talleres de mejora, otros con ISO 9000, y así, te vas dando cuenta, que calidad es un lenguaje que tiene detrás una sistemática..... (E-A-02, junio, 2006)».</p>
<p><b>2.2 Intermedio/Institucionalización</b></p>	<p>- «Luego cuando ya habíamos más o menos optimizado los procesos, más o menos consolidado el sistema de gestión, más o menos porque estás cosas ya sabe. Claro, ya habíamos consolidado está estructura matricial de departamentos y procesos, tenemos todo esto, y ahora lo importante es gestionar bien, las interrelaciones entre los procesos, que los procesos de apoyo realmente sean de apoyo a los procesos de servicio. Y qué los procesos estratégicos otorguen. [.....].(E-EL-01b, febrero, 2007)».</p> <p>-«Por otra parte yo creo que una de las claves de este Ayuntamiento ha sido que hemos construido a lo largo de todos estos años un sistema de gestión, congruente con los principios fundamentales en los que se basa nuestro modelo estratégico, político y jurídico (E-EL-02, octubre, 2005)».</p>		<p>«Estamos por certificar también los procesos de arquitectura..., pero, creo que nuestro esfuerzo se ha integrado bien aquí en Urbanismo, pero fuera de aquí ha sido difícil. Y ahí, es donde viene la gran oportunidad de estímulo y de reconocimiento.... ¿qué cómo se tiene que hacer?, no lo sé....aunque no me lo den semanal, pero que se haga...dos vinicos, o veinte mil pelas al año y ¿por qué no?.. [.....].... para medirlo, podemos montar un sistema de medición de los costes de los procesos....que te estoy ahorrando tanto....el ciudadano está satisfecho en tanto....de acuerdo al IPC, si usted aguanta tres años con estos índices, no se hay que recibir algo....Y así estamos, ya ves el cuadro de mando que te he mostrado, casi tres años y ahora tengo los datos del último año con buenos resultados..... (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	<p>«En segundo lugar y la segunda idea que yo intentaría dejar es que la calidad tiene que ser algo más que forme parte del sistema de gestión, no puede ser un sistema que esté en paralelo, el sistema de gestión de calidad, tiene que estar integrado en el sistema de gestión del día a día del Ayuntamiento. Este es nuestro enfoque, y creo que esto es muy importante, es decir, la calidad, no es un departamento que tiene que vigilar cuantas certificaciones llevas, cuántos equipos de mejora has formado, no, la calidad tiene que estar incrustada en el sistema de gestión. Si en tú sistema de gestión estás utilizando el presupuesto, la atención al ciudadano, ahí está la calidad, lo que sea en cada caso..... (E-A-01 junio, 2006)».</p>

<p><b>3.1 Subse- cuente/ Estraté- gico</b></p>	<p>-«Ahí en la gestión del sistema a nivel estratégico, en la gestión de las interrelaciones de los procesos estratégicos, de servicio, y de soporte, ahí es dónde tenemos ahora mayores oportunidades de mejora. Y dónde estamos apostando una mayor interrelación, unas mayores sinergias entre estos procesos. Lo estamos gestionando, a través de cuadros de mando. Tenemos definido un cuadro de mando corporativo, estamos definiendo todos los cuadros de mando de todos los procesos. De manera que aseguramos esa interacción, esa alineación de todos los procesos con la estrategia de la corporación. De manera que interrelacionaríamos, alineamos, los procesos de servicio, con los procesos de soporte, y éstos a la vez, con las necesidades de los ciudadanos, y con las directrices, las prioridades del equipo de gobierno, que son las que figuran en el cuadro de mando corporativo. Lo que sería la gestión del sistema completo (E-EL-01b, febrero, 2007)».</p>			<p>«Claro más tarde surge el Comité de Coordinación a nivel de la dirección, que también lo ha apoyado. Este cambio, te hablo creo yo desde el 1998 o 1999. Bueno, y te digo aquí es el ámbito donde se realizan las auto-evaluaciones, es el motor de los planes de mejora a nivel institucional. Y entonces, bueno, fue también la que nos llevó al Sello de Oro, después de hacer estas primeras auto-evaluaciones con el EFQM, después nos planteamos el reconocimiento y lo logramos, e incluso para llegar a decir, que para mí ahora, no sólo tenemos un Plan de Calidad, sino que tenemos un Sistema de Calidad que se ha mantenido, que es estratégico, que se encuentra vinculado al Plan de Actuación Municipal vigente, y creo que aún más importante es que todos o al menos así lo veo, los directores de departamento lo ven como algo estratégico. Luego entonces las técnicas y herramientas de gestión nos tienen que garantizar que cumplamos ciclos de mejora a lo largo de los años (E-A-02, junio, 2006)».</p>
<p><b>3.2 Subse- cuente/ Mejora del Sistema</b></p>	<p>«Los resultados no sólo han sido los resultados del rendimiento de los procesos de la organización, sino que ese rendimiento de la organización, lo han logrado percibir los ciudadanos, y nos lo dicen en las encuestas. Incluso los políticos confían en la gestión del Ayuntamiento y más.... Con todo ello, quiero decir, todo ha sido, un proceso de aprendizaje y evolución, una cosa nos ha llevado a la otra, porque hemos visto que podemos potenciar lo que nos iba bien, y porque hemos visto que podíamos solucionar lagunas que teníamos en cada fase anterior. Por eso te digo que yo creo que la organización está preparada para afrontar cambios, y ahí es dónde está el reto en mejorar nuestro propio modelo y sistema de gestión (E-EL-01b, febrero, 2007)».</p>			<p>«Retomando la etapa que estamos ahora, que le estamos llamando la etapa de innovación, hacia un Ayuntamiento Inteligente. Aquí estamos ahora, en mejorar el nivel de integración, tenemos que llegar a un nivel más alto en el nivel de integración y de coordinación. Tenemos que integrar los sistemas, el modelo, los procesos, la atención, todo orientado al ciudadano, subir cada vez en ese proceso de integración y por supuesto de mejora de todo el sistema y el modelo. Aunque sabemos que se nos presentan retos como las elecciones del año que viene, que puede generar posibles cambios. Nosotros seguimos y estamos trabajando para avanzar hacia un Ayuntamiento Inteligente..... (E-A-01, junio, 2006)».</p>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 23. Ejemplo de evidencias de la presencia y niveles de intensidad (N.I.) del ciclo de mejora PDCA y sus niveles en los Ayuntamientos

Ayuntamiento	PDCA-O	N.I.	PDCA-P	N.I.	PDCA-I	N.I.
<b>Esplugues Llobregat</b>	<p>- «No hay que mejorar cualquier cosa, sino aquello que es realmente es prioritario y estratégico para toda la organización, que puede producir sinergias y agregue valor a los procesos y servicios, para conseguir un mayor progreso en la mejora (E-EL-01b, febrero, 2007)».</p> <p>- «Hay un Plan de Actuación Municipal (PAM), y un Plan Operativo Anual que está vinculado con el sistema de gestión por procesos del Ayuntamiento; y esta misma planificación nos dicta los objetivos de mejora de cada uno de los procesos que deseamos obtener por año. Esto para mí es clave (E-EL-02, septiembre, 2005)».</p> <p>- «La auto-evaluación es un ejercicio que es muy bueno de higiene para toda la organización, creo que ha sido un instrumento básico en todos estos años (E-EL-03, octubre, 2005)».</p>	√√	<p>- «Yo creo que la mejora de procesos vinculada a estándares o compromisos de servicios ha sido una de las más estrategias potentes que hemos tenido, porque cómo son los políticos los que publican los compromisos con los ciudadanos, de alguna manera implicamos a ellos en la gestión del día a día (E-EL-01b, febrero, 2007)».</p> <p>- «...en este caso estábamos abordando todas las posibles mejoras de un proceso integral, o al menos las que se identificaban como posible. Esto produjo la optimización a todos los niveles, tanto en el sentido de que el resultado del proceso se ajustaba a unos estándares determinados (E-EL-01b, febrero, 2007)».</p>	√√	<p>- «Te aseguro que ayudó mucho, porque lo asimilas como parte de tú tarea, yo creo que lo haces, porque cuando planificas, cuando analizas los problemas y soluciones con las técnicas, y luego proyectas en el tiempo, planificas recursos (E-EL-07, abril, 2006)».</p> <p>- «Vale, de hecho yo decía lo mismo, fijaos yo decía revisar el circuito administrativo para ver que podemos mejorar, porque de hecho el circuito está, ya se diseñó en estos momentos, claro lo que ha pasado es que no se ha revisado (ObP-EL-6)».</p>	√
<b>Vitoria-Gasteiz</b>	<p>- «Contamos con un Plan Estratégico, elaborado por el área de Presidencia. No obstante, no considera ninguna iniciativa de la calidad, ellos lo ven como parte de nuestro departamento, hablo de Función Pública, por lo que de esta forma, te comento viéndolo así, no tenemos objetivos de calidad de nuestros procesos y de nuestros servicios (E-VG-01, febrero, 2006)».</p>	D	<p>- «Lo que me ha gustado del gemba-Kaizen es su aplicación real, inmediata, es bastante transparente. Es analizar lo que haces, y poder implantar inmediatamente todo aquello que tú decides que se puede cambiar. Me gustan los cambios inmediatos, para que se vean resultados rápidos, y ayude a la gente a avanzar y a reflexionar sobre lo que hacemos (E-VG-05, mayo, 2006)».</p> <p>- «Las 5'S nos han ayudado a ordenar y a organizar nuestro trabajo, a pesar, de que como bomberos tenemos una actividad operativa fuerte. Por lo menos, el cuarto de equipos está más ordenado y limpio, ya no se encuentran las botellas regadas en el suelo, o simplemente es más rápido coger las máscaras y botellas ordenadas.... (E-VG-06, mayo, 2006)».</p>	√	<p>-«Luego ha raíz de eso, vez imágenes dónde los bomberos tienen que trabajar para hacer esa instalación, y luego es una instalación inadecuada, la manguera se cae pierde potencia el agua que va por dentro pierde caudal, y entonces coges ideas, vas uniendo ideas con las otras, y dices va, yo puedo llevar una instalación fija, y evitas todo este peligro para los bomberos, tiempo perdido para las intervenciones..... (E-VG-07, mayo, 2006)».</p>	√

Ayuntamiento	PDCA-O	N.I.	PDCA-P	N.I.	PDCA-I	N.I.
<b>Urbanismo-Zaragoza</b>	<p>«Primero el módulo de formación, el módulo documentación, el módulo de mejora. Documentar....que documentas, pero hay que centrarse en lo importante, tú cuadro de mando, tus indicadores, que eso es lo que vale, y que medimos en conjunto desde la Gerencia (E-Z-01, febrero, 2006)».</p> <p>- «Me gustaría contarte que tenemos una estructura de soporte de la calidad una estructura de soporte que es un Comité Director de la Calidad que esta formado por todos los directores de área con una función estratégica etc. Y una estructura por debajo que es la Comisión de Gestión de la Calidad y que esta formada por técnicos responsables etc. De todas las áreas municipales que nos reunimos yo diría trimestralmente, etc. Entonces ahí que hacemos digamos el foro de puesta en común de los distintos proyectos la toma de tratado de algunas iniciativas (E-Z-03, febrero, 2006)».</p>	√	<p>« Un tema que creo que ha contribuido de manera muy concreta al resultado ha sido el de las auditorias. Periódicamente realizamos auditorias internas. Nos obligamos a revisar cómo estamos haciendo las cosas, es como pasar una especie de examen. Y además luego viene la auditoria externa. Lo que tenemos que poner de manifiesto es que 'hacemos realmente lo que decimos que hacemos'. Necesariamente eso te 'pone las pilas'...te obliga a pensar más en términos de procesos, objetivos y de resultados...(E-Z-04, marzo, 2006)».</p> <p>- «Seguro, antes de certificar, aplicando esa sistemática del MAP, aquí en nuestra área de atención al ciudadano, nos dimos cuenta que era necesario entender qué hacíamos para luego pensar en ISO (E-Z-05, marzo, 2006)».</p>	√√	<p>- «Sólo poniendo en marcha acciones correctivas y acciones preventivas. Otras vías para la identificación de mejoras, tienen que ver con la propia creatividad de los grupos de proceso (E-Z-01, febrero, 2006)».</p> <p>- «Además, después de esta última auditoria interna, han empezado a surgir acciones de mejora de otro tipo, pequeñas acciones, cómo se registra el folio, un carrito para llevar paquetes, etc....[.....].Porqu e todavía no nos damos cuenta en esa palanca de cambio que hay en esas pequeñas cosas (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	√
<b>Alcobendas</b>	<p>- «Tenemos un Sistema de Calidad que se ha mantenido, que es estratégico y que está vinculado al PAM. Luego entonces las técnicas y herramientas de gestión nos tienen que garantizar que cumplamos ciclos de mejora a lo largo de los años (E-A-02, junio, 2006)».</p> <p>- «Sí, nuestro sistema de gestión está conformado por un Plan Estratégico a largo plazo y por nuestros planes de actuación municipal cuatri-anales, y claro está, con nuestros programas de acción anuales, la calidad debe irse integrando ahí, un ejemplo de lo que te digo es simplemente, en las encuestas de satisfacción a los ciudadanos, en los talleres de mejora, y más todo está ahí (E-A-01, junio, 2006)».</p>	√√	<p>- «Las otras mejoras están en los equipos, pero en su planificación anual. Hay muchos equipos transversales que organizan ciertas iniciativas de mejoras de los procesos que se dan forma en sus ciclos de trabajo. (E-A-02 junio, 2006)».</p> <p>- «Ahora es distinto, cada uno sabe, están distribuidas las tareas del proceso, cada uno sabe cuál es su responsabilidad en el trámite que hace, y qué además lo medimos, porque cada uno tiene unos plazos para hacer unas cosas. Sabemos en donde rediseñar, en donde apoyar los problemas y los fallos que surgen (E-A-04, junio, 2006)».</p>	√	<p>- «Y luego hay otra serie de iniciativas que entran dentro de la dinámica de equipos que bueno se me escapan, desde luego en esta institución hay gente con ideas, desde luego hay muchísimas ideas, y también ahí, se generan mejoras, los Talleres de Mejora, y otros (E-A-02 junio, 2006)».</p> <p>- «Y en ese proceso, que al principio fue muy teórico, si que empiezas a descubrir cosas, de reflexionar de acerca de todo lo que haces, como mejorarlo (E-A-04, junio, 2006)».</p>	√

Fuente: Elaboración propia.

√√ Fuertemente Presente; √ Parcialmente Presente; D Débilmente Presente; X Ausente.

## Anexo 24. Ejemplo de evidencias de la presencia de los Elementos básicos, potenciadores y de resultado de la sostenibilidad de la MCP

GRUPO: Elementos Básicos (Drivers) (Código EB)								
Elemento	Esplugues	NI	Vitoria-Gasteiz	NI	Urbanismo-Zaragoza	NI	Alcobendas	NI
<b>EB-1</b>	<p>-«La calidad en este Ayuntamiento siempre ha sido empujada por la necesidad de cambiar, por esa misma que detectábamos, seguíamos haciendo y así ha sido en todos estos años (E-EL-01b, febrero, 2007)».</p> <p>-«Había una cosa clarísima al inicio y fue que existía la oportunidad de tú intervenir para cambiar tú trabajo, digo de manera voluntaria, participar con los equipos. Antes no se nos había dado nunca, la oportunidad de poder estar, de poder decir, de poder opinar, y de rediseñar tus propios procesos, y fue fantástico, y creo que lo sigue siendo (E-EL-07, abril, 2006)».</p>	↑↑	<p>-«El Alcalde del momento, José Ángel del PNV, detallando el programa electoral, recuerdo que uno de sus últimos epígrafes ponía, aunque no literalmente, decía así: <i>"Instaurar en el Ayuntamiento un programa de calidad total"</i>. Entonces bueno, yo venía de un ámbito en el que me preocupaba este tema, porque aunque existía esta iniciativa de cambio por parte del Alcalde José Ángel, no sabía como lo lograríamos (E-VG-01, febrero, 2006)».</p>	↓	<p>-«Yo creo que la base de la calidad, no tiene nada que ver con la existencias de recursos o de un plan de calidad, y de grandes palabras, pasa por que haya alguien que tenga la voluntad de llevarlo adelante (E-Z-03, febrero, 2006)».</p> <p>-«Cuando vas viendo los pasos que hacíamos en el trámite, les costaba 45 días coger el expediente, al técnico ¿cómo ves? Su expediente estaba ahí en su área 45 días, que por orden cola y otros, lo que se necesitaba era cambiar eso. ¿Cómo los quitas?, ¿cómo puedes tener 45 días? (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	↑↑	<p>-«Y yo creo que desde esa época ha existido esa voluntad de modernización, calidad como se denomina ahora, bueno pues la vocación de ciudad innovadora con un Ayuntamiento con una organización moderna (E-A-02, junio, 2006)».</p> <p>-«Van a unas jornadas en Logroño, tanto el director de urbanismo como el que era el jefe de este departamento, y entonces vienen diciendo: <i>"Si Logroño se ha podido certificar con lo que tiene, nosotros también podemos"</i> (E-A-04, junio, 2006)».</p>	↑↑
<b>EB-2</b>	<p>-«Un sistema gerencial con un doble propósito. Por un lado articular mejor la relación, entre la estructura profesional técnica y la estructura política. Y por otro, para ir orientando a toda la organización hacia los resultados, hacia la mejora de los procesos, y de los servicios. Este siempre ha sido nuestro propósito y se ha mantenido ahí, como guía de nuestras acciones en estos años (E-EL-01b, febrero, 2007)».</p> <p>-«Entonces este es un tema muy importante, sabes lo que quiero decir, ver ciertamente que hay que innovar o hay que mejorar, es hacerlo bien y crear más valor para el ciudadano y ahí, es donde ha estado el rumbo en estos años, te aseguro que hemos trabajado mucho para ello (E-EL-02, septiembre, 2005)».</p>	↑↑	<p>«Intentábamos nosotros era elaborar desde la mesa Manuales de Procedimientos para todo el Ayuntamiento. En ocasiones nos quedábamos en cosas tan peregrinas como debatir durante largo rato dónde debía ir el escudo del Ayuntamiento en la hoja del procedimiento. Había una sensación de que estábamos perdidos. Creo que nos faltó humildad para adecuarlo a la realidad, y quizás la estrategia adecuada hubiese sido el hacer algo más atomizado, línea experiencia piloto, en vez de comernos toda la tarta con todos los procedimientos (E-VG-01, febrero, 2006)».</p>	X	<p>«Después de tres años habíamos conseguido una cierta 'normalización administrativa'. Sabíamos un poco mejor a lo que nos enfrentábamos, teníamos una sensación de control mayor que al principio, dónde yo le decía a Carmelo tendremos que normalizarlos, tendremos que seguir midiendo nuestros retrasos y los nuevos expedientes, y seguir así varias veces... Las medidas que fuimos tomando no respondían a un plan diseñado al detalle, te aseguro, ni mucho menos, eran trazos gruesos. Yo diría que habíamos tomado la iniciativa y señalábamos el camino pensando en corregir nuestra gran deficiencia y en mejorarla como sea (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	↑↑	<p>«Iniciamos porque ya veníamos de un largo proceso de modernización, ya veníamos introduciendo técnicas gerenciales. Por ello, con la idea de darle una nueva vuelta de tuerca al proceso de calidad y modernización del Ayuntamiento, es que entonces empieza nuevamente la calidad, como continuidad del proceso de modernización, y este empieza porque en el plan estratégico se dice vamos a lanzar esta línea estratégica, y a partir de ahí comenzó. Y empezamos con el primer plan de calidad, el segundo plan de calidad, el sello de excelencia, etc. (E-A-01, junio, 2006)».</p>	↑↑

<p><b>EB-3</b></p>	<p>-«Aquí no había semana que no hubiese cursos de formación en marcha, hicimos una ofensiva muy intensiva en la formación, primero los directivos para dar ejemplo, para desarrollar habilidades directivas y luego a los empleados. Ahora te digo en este momento también seguimos teniendo formación. Por tanto, el tema saber hacer era y es muy importante (E-EL-03, octubre, 2005)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Entonces vino Txus nos explicó en que consistía el gemba-Kaizen, la necesidad de participación de un grupo de trabajo, el cual estaría inmerso y formado (E-VG-05, mayo, 2006)». - «No se trata sólo de formar personas, sino de crear contextos de mejora continua e innovación (Imaz, 2005, p.39) ».</p>	<p>↑</p>	<p>-« Se alcanzaron los 100, ahora han pasado por ISO unos 180 empleados, con una movilidad que es importante, todos los involucrados han pasado. Pero este año vamos a seguir, vamos hacer una determinada cápsula de formación para aquellos que entran porque necesitan un bagaje teórico, se requiere (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Se ha apostado porque todo el mundo tiene que estar formado, no sólo a nivel técnico, sino también en calidad, haber pasado por las herramientas. Por eso creo que la formalización de la gestión, integrando el sistema de calidad, más la formación intensiva nos han ayudado (E-A-02, junio, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>
<p><b>EB-4</b></p>	<p>-«Nuestro propio rol como departamento de calidad, nuestra función es facilitar esta tarea, toda esta innovación que surge, nuestro rol es también poder animar, encontrar un punto de apoyo y sobretodo el de empujar, que no se pare (E-EL-03, octubre, 2005)». -«Oye el Ayuntamiento tiene un programa de Atención Ciudadana, que se pasó a descentralizar, no es sólo una única oficina que atiende de todo, se desechó eso, para desplegarlo en cuatro grandes áreas con un horario determinado y que atienden exactamente lo mismo, los llamados PAC (E-EL-04, octubre, 2005)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«El hecho de que en Función Pública haya un equipo, que este tirando de la organización, para buscar mejoras sustanciales, hacia racionalización de recursos, hacia planteamientos de calidad, hacia planteamientos que van más allá de gestionar la nómina y nada más, es bueno. Creo que Txus ha sido un elemento clave para nosotros, así como Eugenio (el consultor) que nos ayudó mucho a entender lo que teníamos que hacer, es sensible al sector (E-VG-03, febrero, 2006)».</p>	<p>↓</p>	<p>-«Se llama unidad de organización y calidad de la Gerencia de Urbanismo desde hace 2 años cuando se le puso la coletilla de calidad. Nosotros lo que hacemos es más coordinar que el funcionamiento de los distintos servicios con sus procedimientos y certificados vaya bien (E-Z-02, febrero, 2006)». -«A partir del año 96 surge la Unidad de Calidad del Ayuntamiento, desde ese momento entonces se puso en marcha algo de calidad, básicamente formación y la introducción del discurso de la calidad (E-Z-03, febrero, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«El depto. De calidad tiene que respaldar a su parte de Atención ciudadana. Poner una organización a punto para que alguien que se pone ahí, a dar la cara delante del ciudadano, cuente que hay una organización detrás de ella (E-A-02, junio, 2006)». -«Yo creo que una de las claves nuestras es que tenemos este modelo de coordinación. El comité de Coordinación, la Comisión de Resultados, son nuestro espacio de la calidad (E-A-01, junio, 2006)».</p>	<p></p>
<p><b>EB-5</b></p>	<p>-«Luego el equipo de gobierno y de dirección se ha mantenido estable y cohesionable, en todos estos años, un facto clave creo yo (E-EL-03, octubre, 2005)». -«Por una parte los responsables políticos que durante todos estos años ha habido una continuidad. Te hablo de un período muy largo de estabilidad y mayoría absoluta del equipo de gobierno, bueno o no, ahí ha estado (E-EL-02, septiembre, 2005)». -« Los resultados más evidentes en el tema político, hombre pues en fin hay una mayoría absoluta del partido del equipo de gobierno, ha tenido mayorías absolutas a lo largo de todos estos años (E-EL-01b, febrero, 2007)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Que haya un impulso interno de continuidad política y técnica, y luego el aprovechar saber hacer de la gente para que la comparta dentro de la organización (E-VG-04, mayo, 2006)».  -«Aunque en este Ayuntamiento ha gobernado el PNV, por yo creo que ya dos legislaturas, los políticos sin contar al Alcalde José Ángel, sólo han dejado hacer en estos años, sin estorbar, y nada más, pero con muy poco involucramiento (E-VG-06, mayo, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Estamos hablando del 92, la época ya última legislativa del Partido Socialista y al comienzo del Partido Popular, que se han ido alternado, aunque en el Partido Popular se presentó un tiempo más o menos prolongado, que luego nuevamente cambio. Para mí, esta muy claro que la influencia política aquí ha tenido muy poco que ver, en las iniciativas de calidad, porque la maquinaria administrativa de producción de servicios no forma parte de su agenda política, no la ven como algo que capture votos... (E-Z-03, febrero, 2006)».</p>	<p>↑</p>	<p>-« A pesar de que se avencinan cambios. Creo que una de las claves que ha tenido Alcobendas como Ayuntamiento, han sido crecer en calidad, quiero decir es que ha habido una continuidad política, eso es evidente. Esa estabilidad, ha hecho que se mantengan las cosas de calidad (E-A-05, junio, 2006)». -«Creo que para mí ha sido una generación continua, que Araguete y otros lo ha sido a nivel político, (E-A-02, junio, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>

<p><b>EB-6</b></p>	<p>-«Entonces, evidentemente entre un cliente y un ciudadano son situaciones que no son absolutamente complementarias, hay una parte en la que sí el ciudadano actúa como un cliente, la organización se centra en ello....(E-EL-02, septiembre, 2005)». -« Y en cambio ahora yo encuentro que es satisfactorio cuando le dices al ciudadano: <i>“no déjeme el carné que le hago el certificado de empadronamiento ahora mismo”, “ya y me lo haces tú sí”, “sí yo se lo hago”</i>. Claro y ellos salen súper rápido (E-EL-05, noviembre, 2005)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Y yo creo que no había una especial crítica en cuanto al ciudadano sobre los servicios municipales, creo que nos faltó enfocarnos más, y creo que eso era fundamental, teníamos que seguir manteniendo ese nivel que era importante, pero dándole, un impulso dentro de la organización, pensando más en el cliente externo, y colocarse a partir de ahí (E-VG-01, febrero, 2006)».</p>	<p>↓</p>	<p>-«Una de las prioridades desde algunos años ha sido la Atención al Ciudadano, después de que había estado olvidado varios años, te lo digo en serio, completamente olvidado (E-Z-05, marzo, 2006)».  -«Siguiendo lo que te dijo María Jesús, vamos a centrarnos en mejoras, es decir, que estemos evolucionando, no ya la fase documental, sino objetivos, planes de acción, que quedan un poco flojitas, todo orientado al ciudadano (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	<p>↑</p>	<p>-«Hacemos encuestas de satisfacción a nivel de departamento cada dos años, el Ayuntamiento las hace también cada dos años, para conocer qué quiere la gente (E-A-05, junio, 2006)». -«De tal manera que en el front desk para el ciudadano, lo mismo se hace la inscripción para natación, que se hace el trámite del padrón. Eso es trabajar por procesos orientados al cliente (E-A-01, junio, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>
--------------------	--	-----------	--	----------	--	----------	---	-----------

**GRUPO: Potenciadores (Enablers) (Código P)**

Elemento	Esplugues	NI	Vitoria-Gasteiz	NI	Urbanismo-Zaragoza	NI	Alcobendas	NI
<p><b>P-1</b></p>	<p>-«El tema de indicadores, es un tema clave, en el sentido que te permite retroalimentarte. Nuestros procesos tienen indicadores de quejas repuesta en diez días etc., eso te permite valorar como está el funcionamiento (E-EL-04, octubre, 2005)».  -«El cuarto principio del modelo, es realizar una gestión realizada en hechos y datos. Las mejoras salen del análisis de los resultados del proceso (E-EL-01b, febrero, 2007)».  -«Para mi es muy importante, el hecho de medir, nos ha permitido tomar decisiones en base a hechos, hitos y datos. Este elemento desde que se potenció, después de prácticamente concluir el concluir el Proyecto DIANA, nos ha permitido conocer cómo van los procesos con respecto a los Compromiso de Servicio (E-EL-02, septiembre, 2005)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>«Entonces estamos, en estos momentos, yo necesito que la gente vea, que en ciertos temas difíciles, ya tenemos un procedimiento documentado y que ponemos en marcha, que se vea que aunque disfuncione, hay posibilidad de revisarlo, que se vea que no se anquilosa, etc. etc. Yo creo que eso es el fallo más grande que tenemos aquí en el departamento y en el Ayuntamiento, nos falta medir, nos falta esta parte para que la gente vea cosas concretas, y entonces ahí estamos, seguimos yendo a dónde nos llaman, allá donde se puede mejorar...Pero seguimos sin medir. Incluso creo que en ocasiones importa más avanzar con más iniciativas que medir (E-VG-03, febrero, 2006)».</p>	<p>X</p>	<p>-«Por ahora centrate en lo importante, tú <b>cuadro de mando</b>, tus indicadores, que eso es lo que vale. <i>¡Pero es que no tengo tiempo!</i> Cuánto dos horas al mes, dos horas a la semana, pues se ágil, lo que importa es tomar tú tablita, tomar los datos, y comparar, y así, que avance se tiene en la semana, el mes y demás (E-Z-01, febrero, 2006)».  -«Un tema que creo que ha contribuido de manera muy concreta al resultado ha sido el de las auditorias y la medición. Periódicamente realizamos auditorias internas. Nos obligamos a revisar cómo estamos haciendo las cosas, es como pasar una especie de examen. En realidad esa es la clave del sistema. Necesariamente esto te obliga a pensar más en términos de objetivos y de resultados (E-Z-04, marzo, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«El Ayuntamiento de Alcobendas desde hace ya 15 o 16 años siempre ha apostado por herramientas de informatización de procesos, de seguimiento y medición, de trámites, de expedientes. Por lo que el Plan de Sistemas Actual está en esa línea (E-A-05, junio, 2006)».  -«En Urbanismo, mensual y anualmente hacemos una medición de todo el sistema, con todos los detalles, cumplimiento de plazos, las incidencias informáticas, anomalías, no conformidades con otros departamentos (E-A-04, junio, 2006)».  -«Durante el Segundo Plan de Calidad la medición ha sido un elemento clave. ¿Por qué te cometo de esto? Porque nos ha dado la oportunidad de compararnos, ¿vamos bien o no? Documentar la memoria ha sido de mucha ayuda (E-A-02, junio, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>

<p><b>P-2</b></p>	<p>-«Finalmente un último factor que es incuestionable es el afán y el esfuerzo de Josep María (el líder de calidad), no me lo quería dejar sin comentarlo, su capacidad de liderazgo para mantener todo ese sistema, es gracias a él, con esa voluntad y ese afán como el que tiene él. (E-EL-03, octubre, 2005)».</p> <p>-«Fue José María el que nos involucró en el tema de los equipos de mejora, él y Javier siempre han liderado esto en el Ayuntamiento (E-EL-06, junio 2006)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«hablábamos de la ISO, de una certificación con una Q, y al final Txus, el jefe de calidad, que es muy hábil, me decía, vamos a empezar desde el inicio, por una carta de servicio, que se vinculaba a la norma de alimentos (E-VG-04, mayo, 2006)».</p> <p>-«Txuz ha sensibilizado a otros que no estaban. Yo creo que mi jefe, Txus es una persona que facilita la mejora (E-VG-02, febrero, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Pepe es un líder involucrado, que siempre brinda el ejemplo, la constante de él es medir los servicios. Nos ha mantenido con reuniones y controles periódicos. Nos ayuda a decirnos 'venga para arriba, para arriba' (E-Z-04, marzo, 2006)».</p> <p>-« Ayer en Urbanismo, con Pepe, él ha sido la clave, y yo creo que ha a contagiado a todos en el área. Pero claro, no ha pasado lo mismo en otras áreas, que no existe una figura como Pepe (E-Z-03, febrero, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Y Antonio Díaz a nivel técnico, en esas oleadas técnicas, quizás haya sido una pieza clave. Yo creo que ha habido preocupación y capacidad de liderazgo sobre éstos temas (E-A-02, junio, 2006)».</p> <p>-« Primero yo creo que si que existe un deseo de mantener de los responsables, un impulso que ha sido nuestro, tanto en la Gerencia, como en el Ayuntamiento en calidad, Carmen o Antonio. Desde hace varios años ellos han impulsado esto (E-A-04, junio, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>
<p><b>P-3</b></p>	<p>-«Iniciamos también con equipos de mejora y grupos de cambio para fomentar la participación de los trabajadores. Hubo todo un abanico importante de esquemas de participación de todo tipo, lluvia de ideas, sugerencias, y este tipo de cosas, antes y después del Proyecto DIANA (E-EL-02, septiembre, 2005)».</p> <p>-«Instrumentos concretos como los grupos de mejora han sido extremadamente útil en múltiples aspectos, para resolver problemas, para integrar a las personas, para concebir un lenguaje común, para que las personas se sintieran útiles (E-EL-03, octubre, 2005)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Y luego traducirlo, en la tarea diaria. ¿Qué es lo que ocurría?, había gente que coincidía, y qué decían, lo que decían, que hacían. Y bueno, incluso servía para poner en común cosas, como: "Qué lo haces de esta manera", y ya fuimos descubriendo capas ocultas, que con ayuda de los equipos de mejora fuimos destapando (E-VG-01, febrero, 2006)».</p> <p>-«Yo creo que hemos formado un equipo de las 5'S, esto nos ayuda a mejorar con sentido común (E-VG-06, mayo, 2006)».</p>	<p>↓</p>	<p>-«Entonces se hacía un análisis del procedimiento de apertura por las personas que intervienen en él. Nos reuníamos las personas involucradas en este procedimiento y se hacían reuniones continuas cada mes, así que cada grupo de procedimiento íbamos aplicando la sistemática del MAP para poder analizar la posibilidad de mejorarlo, creo que duraba cuatro horas por día (E-Z-02, febrero, 2006)».</p> <p>-«Desde que empezamos con esto, nos hemos reunido en nuestro grupo para mejorar las solicitudes de licencia del ciudadano (E-Z-05, marzo, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Yo creo que la profesionalidad en este Ayuntamiento, más allá, de este departamento, en general, yo estoy segura de qué tenemos muy buenos profesionales técnicos, que han participado y se han involucrado en estos temas. Aquí en Urbanismo en ISO, otros con los talleres, o las cartas de servicio (E-A-04, junio, 2006)».</p> <p>-«Y ya te digo, otra de las cosas que me parece importante es que hemos dado participación a la gente que trabaja operativamente en los procesos con los talleres, jefes de servicio, empleados, todos. (E-A-03, junio, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>
<p><b>P-4</b></p>	<p>-«Además en Esplugues por suerte ha habido un apoyo desde el punto de vista del equipo técnico total, y te hablo desde los jefes de servicio, coordinadores de área y directores de departamento (E-EL-09, septiembre, 2006)».</p> <p>-«Otro rasgo que nos distingue, no se si es positivo, es que también hay una continuidad y apoyo</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Yo trabajaré en mi pequeño ámbito, y te lo digo a ti, y se lo he dicho a Txus, en 6 o 7 meses certificaré una carta de servicio en esta nueva área, más claro que el agua lo tengo, y luego ya veremos, Txus se moría de la risa (E-VG-04, mayo, 2006)».</p> <p>-«Tengo gente que me siga a muerte y que gracias a ellos,</p>	<p>↓</p>	<p>-« El otro día le decía a Carmelo, que yo tengo gente que me ha apoyado en todo esto, Concha, María de Jesús, la gente de Servicio al Ciudadano, todos y cada uno han ayudado con su granito de arena en cada fase de la norma (E-Z-01, febrero, 2006)».</p> <p>-« Al final hay que trabajar, hay que hacer las cosas, en ISO o analizando</p>	<p>↑</p>	<p>«Y luego se ha podido mantener, porque creo que somos muy profesionales. Fíjate en Alcobendas siempre ha existido un liderazgo, pero a nivel profesional con su gente. Yo creo que esto hay que mantenerlo, pero mantenerlo es difícil, te exige un trabajo extra. Yo hago cosas, que no hacen otros directores, el sistema se ha mantenido porque a pesar de</p>	<p>↑↑</p>

	muy importante en el equipo directivo y en los directores de departamento (E-EL-02, septiembre, 2005)».		tengo cuatro brazos, por lo que "soy un dios Hindú" y he conseguido todo esto (E-VG-03, febrero, 2006)».		todos los procesos y haciendo cuadros de mando, y ahí creo que tanto los directores como jefes de área juegan un rol importante (E-Z-03, febrero, 2006)».		que no te lo pidiera o exigiera el político, ese es un trabajo de todo el mundo, que no lo vamos a echar por la borda (E-A-04, junio, 2006)».	
<b>P-5</b>	-«Por ello, creo yo que nuestro papel, es de apoyo total al modelo en sí, y a la manera de funcionar de nuestro sistema de gestión técnico, así lo veo yo, ahora como responsable del Ayuntamiento (E-EL-09, septiembre, 2006)».  -«Hombre, para mí hay un tema fundamental es el del compromiso político hacia el modelo en estos años (E-EL-02, septiembre, 2005)».	↑↑	«Una clave para su mantenimiento y mejora continua, es la de contar con un fuerte y estable impulso interno, que actualmente no existe, bueno sólo es de dejar hacer, y poco te digo. Al igual que se necesita del apoyo de consultoras y un equipo interno que nos ayude a consolidar lo que logremos (E-VG-01, febrero, 2006)».	↓	-« El apoyo del teniente de alcalde que varias veces le he dicho, "Antonio, baja y diles y tal", sólo se necesita que esté ahí, cuando están los grupos o las auditorías (E-Z-01, febrero, 2006)». -«La calidad tiene que ocupar un lugar mas importante dentro de la agenda política, digo a nivel central, no en la Gerencia, ya lo es en urbanismo pero esto es una rareza (E-Z-03, febrero, 2006)».	↑	-«Hay líderes políticos que han tirado del tema. Para mí ha sido una generación continua, con Araguete a nivel político, siempre ha tirado cogiendo las riendas (E-A-02, junio, 2006)».  -«Hay un claro compromiso político, para que podamos mantener ese nivel de servicio en Urbanismo, con el segundo teniente de alcalde (E-A-04, junio, 2006)».	↑↑
<b>P-6</b>	-«Pensamos, en última instancia, que una combinación de mejora incremental y del rediseño de nuestros estándares de la operación puede ser forma de mantener el camino andado hasta ahora (Ferré-Bargallo, 2006, p. 19) ».	↑	«Creo que después de lo que nos pasó con el PMCCT en la época del Alcalde Cuerda, contar con alguna metodología más formal para mejorar los procesos será complejo y difícil (E-VG-01, febrero, 2006)».	X	«Porque todavía no nos damos cuenta en esa palanca de cambio que hay en esas pequeñitas mejoras, y con lo otro que ya venimos haciendo con la sistemática del MAP, no lo sé, pero ya empieza a surgir (E-Z-01, febrero, 2006)».	↓	«Cuando decimos Ayuntamiento Inteligente es que queremos solucionar los problemas, mejorar los procesos, así como acercarnos al ciudadano pero todo integrado en un módulo como un cerebro (E-A-01, junio, 2006)».	↑

**GRUPO: Resultados (Outcome) (Código R)**

<b>Elemento</b>	<b>Esplugues</b>	<b>NI</b>	<b>Vitoria-Gasteiz</b>	<b>NI</b>	<b>Urbanismo-Zaragoza</b>	<b>NI</b>	<b>Alcobendas</b>	<b>NI</b>
<b>R-1</b>	-«En estos casos tenemos que conformarnos con los resultados de percepción de las principales partes interesadas. Percepción las partes interesadas de la actuación de nuestro gobierno (Ferré-Bargallo 2006, p. 14)». -«La valoración en concreto de la figura del Alcalde o del equipo de gestión, también hay un nivel de satisfacción respecto a los servicios medidos de forma cada dos años de forma sistemática, que supongo que es un acto que influye en su ejercicio político (E-EL-02, septiembre, 2005)».	↑↑	-«Necesitamos retomar la medición de la calidad de los servicios. Para nosotros la calidad es entendida y valorada por el juicio que emiten los usuarios de nuestros servicios (Imaz, 2005, p.38)». -«Estamos viviendo cambios en la dinámica de nuestros ciudadanos. Por lo que se plantea la necesidad de escuchar al ciudadano con instrumentos ágiles para obtener información (Gabinete Estudios Estadísticos, 2005, p. 1) ».	↓	-«Debemos consolidar está lógica que ha comenzado Urbanismo de medición, de buscar indicadores, pues en definitiva gestionar de alguna manera y tener unos procesos, medir saber por donde vamos, etc. (E-Z-03, febrero, 2006)». -«Cuando hablo de IPCS me refiero a encuestar a los ciudadanos que realizan nuestros servicios, con independencia de que vaya a una cosa o a otra, son usuarios de la oficina de información. Este índice se concentra en nuestro cuadro de mando que valoramos cada mes (E-Z-01, febrero, 2006)».	↑↑	-«El Ayuntamiento de Alcobendas se llevan a cabo encuestas anuales de calidad en el servicio y estudios de usuarios (actividades deportivas) que son ajustadas permanentemente a las necesidades de la gestión (Díaz-Méndez 2001, p. 11)». -«Con el objeto de conocer el grado de satisfacción y percepción que los usuarios tienen del Sistema de Gestión se han llevado a cabo las Encuestas de Satisfacción de Usuarios con el fin de detectar áreas de mejora (Memoria de Excelencia de Alcobendas, 2006 p. 169)».	↑↑

<p><b>R-2</b></p>	<p>«El segundo nivel estará compuesto por los indicadores de rendimiento de los procesos. Son los estándares de resultado de los procesos. En este nivel es crítico que estén identificados todos los requisitos que debe cumplir el proceso y que cada requisito tenga asociado al menos un indicador (Ferré-Bargallo 2006, p. 14)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>«Yo lo que vislumbro ahora, es que la dirección de la Función Pública quiere emigrar a un Plan Global, que englobe todo, para realmente medir el impacto que estas tienen en nuestros procesos. Con la metodología que tenemos, te digo medimos algo, pero no es suficiente (E-VG-01, febrero, 2006)».</p>	<p>↓</p>	<p>-«Hay que reconocer la importancia de las auditorías internas, y luego la externa. Medir para comparar en definitiva para ver si lo que haces, lo haces con orden (E-Z-04, febrero, 2006)». -«Usamos cuadro de mando en las juntas mensuales, medimos los retrasos de los procesos en tiempo, la productividad y la satisfacción del usuario (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>-«Durante los talleres de mejora hemos diseñado los indicadores claves del proceso, hicimos la medición de esos indicadores e hicimos un documento de diagnóstico de la situación actual (E-A-03, junio, 2006)». -«La medición global de los procesos pretender hacerse mediante indicadores que se midan en el Qualigram (E-A-05, junio, 2006)».</p>	<p>↑</p>
<p><b>R-3</b></p>	<p>«El primer nivel estaría compuesto por los indicadores últimos del proceso, los indicadores de efectividad del proceso, aquellos que evidencian si el proceso ha cumplido con sus fines últimos. En el caso de la seguridad ciudadana un indicador de efectividad podría ser el índice de criminalidad en el municipio (Ferré-Bargallo 2006, p. 14)».</p>	<p>↑↑</p>	<p>«El observatorio Social Ciudadano evaluará periódicamente la integración social, la satisfacción, y detectará ágilmente las necesidades sociales de la ciudad de Vitoria-Gasteiz, para conocer en todo momento la situación de la ciudad (Plan Estratégico VG 2010, 2006, p. 43)».</p>	<p>↓</p>	<p>«Yo creo que no será un futuro espectacular, salvo que haya grandes cambios en el panorama político de aspectos socio-culturales, como se comience a entender el impacto social que realiza el Ayuntamiento y que alguien se preocupe por entenderlo, por reforzarlo con Cartas de Servicio, mejora de procesos, etc. (E-Z-01, febrero, 2006)».</p>	<p>X</p>	<p>-«En los resultados claves del rendimiento de un Ayuntamiento se realiza a través de la creación de valor público. En nuestro caso se mide el valor social: a través del gasto social (deportes, cultura, servicios sociales...) y su impacto en el equilibrio social y calidad de vida de los ciudadanos (Memoria de Excelencia de Alcobendas, 2006 p. 221)».</p>	<p>↑↑</p>

Fuente: Elaboración propia. Nota: las referencias específicas del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz u o de otros Ayuntamientos, en las que se muestra Ausencia de la presencia de la variable (X), se indica la evidencia (quotation) para reforzar lo encontrado.

**Fuertemente presente**    **Parcialmente Presente**    **Débilmente Presente**    **X Ausente**

## Anexo 25. Presencia del ciclo PDCA y los elementos básicos, potenciadores e inhibidores en cada etapa evolutiva y actividades de mejora

Nivel	Etapa Evolutiva/ Presencia del ciclo PDCA	Actividades de Mejora (1)	Elementos Básicos (drivers)/ Potenciadores (enablers)	Inhibidores
<p><b>NIVEL 0</b> <b>Precedente</b> (anterior a la MCP)</p>	<p>Gestión Pública a través de modelos clásicos/ Burocráticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo.</li> <li>- Generación de Manuales de Servicios y de Procedimientos.</li> <li>- Elaboración de Planes Integrales</li> <li>- Realización de diagnósticos organizacionales (Resolución de problemas operativos por parte de técnicos-especialistas con un alcance departamental -funcional).</li> <li>- Dirección por Objetivos (SPPO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfacción o interés por el cambio debido a que existe una disconformidad del desempeño actual debido a que el modelo de gestión no puede resolver o lidiar presiones externas o internas.</li> <li>- Formalización de bases de planificación estratégica (Planes, Programas y Presupuestos) y organización del trabajo (Puestos y retribuciones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras inter-departamentales.</li> <li>- Luchas de poder internas.</li> <li>- Miopía y silencio organizativo.</li> <li>- Exceso de enfoque legal.</li> <li>- Falta de motivación del empleado público.</li> <li>- Falta de claridad en el propósito de mejora</li> <li>- Falta de estabilidad política.</li> <li>- Pobre enfoque a la satisfacción del ciudadano que provoca quejas y reclamos.</li> <li>- Procesos y actividades excesivamente burocratizadas.</li> </ul>
<p><b>NIVEL 1</b> <b>Inicial</b></p> <p><i>Continuación.</i></p> <p><b>NIVEL 1</b> <b>Inicial</b></p>	<p>Descubriendo la Mejora Continua de Procesos</p> <p>Comienza la presencia del ciclo PDCA a nivel de procesos (PDCA-P) y a nivel individual (PDCA-I).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación y sensibilización a nivel de ejecutivos, mandos intermedios y empleados.</li> <li>- Aplicación de técnicas y mecanismos de <i>Calidad en el Servicio</i>.</li> <li>- Uso de Cartas de Servicio y técnicas de Benchmarking.</li> <li>- Utilización de equipos de mejora que aplican técnicas de resolución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad por mejorar <b>(EB-1)</b> (2).</li> <li>- Claridad en el propósito de mejora basado en la visión y misión de la institución <b>(EB-2)</b>.</li> <li>- Formación activa e intensa en estos temas <b>(EB-3)</b>.</li> <li>- Creación de una infraestructura soporte del esfuerzo de mejora. (instrumentos de calidad en el servicio, el departamento de la mejora, una red de equipos de mejora, los Comités de coordinación y recursos los mecanismos de reconocimiento y la contratación de consultoras sensibles) <b>(EB-4)</b>.</li> <li>- Estabilidad política <b>(EB-5)</b>.</li> <li>- Enfoque en el ciudadano-cliente, dejando atrás el énfasis en el control legal (Cuidando sus matices) <b>(EB-6)</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de estabilidad política.</li> <li>- Pobre entendimiento de las técnicas de mejora.</li> <li>- Esfuerzo aislado del esfuerzo de mejora (isla aislada).</li> <li>- Enfoques erróneos de mejora (exceso de documentación, sólo certificación de procesos, etc.).</li> <li>- Falta de compromiso político para dar arranque.</li> <li>- Poca o nula autoridad del responsable del esfuerzo de mejora.</li> <li>- Los jefes de departamento ven al esfuerzo de mejora como una amenaza a su poder organizacional.</li> <li>- La falta de creación de una infraestructura de soporte (responsable directo del esfuerzo de mejora, equipo de calidad y recursos).</li> <li>- Falta de credibilidad por parte de algunos mandos intermedios por creer que se trata de iniciativas de mejora que forman parte de agendas políticas individuales.</li> <li>- La falta de medición de la satisfacción al ciudadano y la actuación de los servicios.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>NIVEL 2 Intermedio</b></p>	<p style="text-align: center;">Despliegue de la Mejora Continua de Procesos (2.1)</p> <p style="text-align: center;"><b>-Se aplican los ciclos PDCA a nivel de procesos y a nivel individual de manera más desarrollada.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>- Se establecen las bases de la aplicación del ciclo PDCA organizacional enfocado en la MCP(PDCA-O)<sup>(3)</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de Proyectos y/o Planes de Calidad.</li> <li>- Formación activa, tipo taller.</li> <li>- Uso de metodologías de Rediseño de Procesos a través de grupos de procesos.</li> <li>- Aplicación de talleres (Work-shops) de técnicas como el gemba-Kaizen y las 5'S.</li> <li>- Contratación y uso de consultoría sensible y eficaz.</li> <li>- Utilización de modelos u aproximaciones gerenciales tales como el EFQM (auto-evaluaciones), el TQM (Planes de calidad) y el ISO 9000 (auditorías).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación activa e intensa más especializada (EB-3).</li> <li>- Creación y desarrollo de la infraestructura soporte del esfuerzo de mejora (EB-4).</li> <li>- Rol activo y de empuje de los responsables de mejora <b>(P-2)</b>.</li> <li>- Sistema de Participación (Equipos de Mejora) <b>(P-3)</b>.</li> <li>- Apoyo involucramiento de los directivos y de los mandos intermedios <b>(P-4)</b>.</li> <li>- Aprobación, compromiso y soporte político (P-5).</li> <li>- Uso de metodologías de rediseño de procesos y de mejora continua incremental (Kaizen) como actividades de mejoras <u>por separado</u> <b>(P-6)</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Afloran tensiones entre directivos y/o empleados.</li> <li>- Problemas de coordinación e intereses generados por las barreras departamentales.</li> <li>- Fallos a la hora implantar las mejoras de los procesos (que sólo se queden en papel o que se observe como algo complejo de aplicar).</li> <li>- Quejas y resistencias por supuesto "exceso" de carga laboral.</li> <li>- Uso de consultorías poco sensibles a las particularidades públicas.</li> <li>- Falta de un modelo integral de Mejora Continua de Procesos de referencia (EFQM, TQM, ISO).</li> <li>- Pobre enfoque inicial en la gestión y mejora de los procesos (auto-EFQM).</li> <li>- Enfocarse en técnicas o herramientas muy costosas, de moda, y poco efectivas.</li> <li>- Falta de reconocimiento a nivel institucional a los empleados que participan en el esfuerzo de mejora.</li> <li>- Bajo y pobre entendimiento del concepto transversal de los procesos que provoca resistencias a la mejora del trabajo (fallos en comunicación, coordinación y objetivos).</li> <li>- Pobre compromiso político.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>NIVEL 2 Intermedio</b></p>	<p style="text-align: center;">Institucionalización de la Mejora Continua de Procesos (2.2)</p> <p style="text-align: center;"><b>- Se integran los ciclos PDCA a nivel de procesos (PDCA-P) y a nivel individual (PDCA-I) al sistema de gestión de la institución.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de Mapas de Procesos para el desarrollo del sistema de gestión MCP.</li> <li>- Sistemas de medición de procesos estructurados (indicadores o Cuadros de Mando).</li> <li>- Mecanismos o Sistemas que vinculan las técnicas de Calidad en el Servicio con la Mejora Continua de Procesos (Compromisos de Servicio, Comités impulsores de la Calidad, Proyectos transversales de TI).</li> <li>- Medición formalizada a través de auditorías y/o auto-evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación activa e intensa más especializada (EB-3).</li> <li>- Estabilidad política (EB-5).</li> <li>- Sistema de medición y feedback <b>(P-1)</b>.</li> <li>- Rol activo y de empuje de los responsables de mejora <b>(P-2)</b>.</li> <li>- Sistema de Participación <b>(P-3)</b>.</li> <li>- Apoyo de los directivos y de los mandos intermedios <b>(P-4)</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estancamiento del esfuerzo debido al cansancio y conformismo del personal y mandos intermedios (Sentimiento de todo logrado).</li> <li>- Desgaste y cansancio de los Coordinadores de Calidad y Mejora (Necesidad de nuevos retos y falta de impulso).</li> <li>-Falta de institucionalización por una visión de complejidad y de credibilidad en la mejora.</li> <li>- Espera del momento político adecuado y de una estabilidad política.</li> </ul>

	<p>- Se desarrolla el ciclo PDCA a nivel organizacional (PDCA-O)</p>		<p>- Aprobación, compromiso y soporte político <b>(P-5)</b>.                  - Uso de metodologías de rediseño de procesos y de mejora continua incremental (Kaizen) como actividades de mejoras <u>por separado</u> <b>(P-6)</b>.</p>	<p>- Exceso de centralización de las iniciativas o actividades de mejora en el Departamento de Calidad.                  - Falta de un modelo integral con visión sistemática de referencia (EFQM, TQM, Iberoamericano).                  - Falta institucionalización al Sistema de Gestión de todo el Ayuntamiento (No se reconoce como un concepto o elemento formal).                  -Dejar a un lado y olvidar la mejora incremental.</p>
<p><b>NIVEL 3</b>  <b>Subsecuente</b></p>	<p>Vinculo Estratégico de la MCP <b>(3.1)</b>                  Se consolida el ciclo PDCA a nivel organizacional (PDCA-O), y se vincula con los ciclos PDCA-P y PDCA-I.</p>	<p>- Utilización de un Sistema de Gestión que tiene integrada a la MCP.                  - Vinculación de la Planificación Estratégica del Ayuntamiento con la Mejora Continua de Procesos.                  - Los objetivos estratégicos de la ciudad están vinculados a unos Compromisos de Servicio que la cúpula política tiene con los ciudadanos, los cuales se gestionan a través de un sistema integrado de la MCP.                  - Usos de Cuadros de Mandos e Indicadores (a niveles estratégicos y de procesos), así como, Sistemas de Información en línea.                  - Uso de Comités y Comisiones directivas para gestionar y medir la operación del sistema de gestión vinculado a la MCP.</p>	<p>- Sistema de medición y feedback <b>(P-1)</b>.                  - Rol activo y de empuje de los responsables de mejora <b>(P-2)</b>.                  - Sistema de Participación (Equipos de Mejora) <b>(P-3)</b>.                  - Apoyo de los directivos y de los mandos intermedios <b>(P-4)</b>.                  - Aprobación, compromiso y soporte político <b>(P-5)</b>.                  - Uso de metodologías de rediseño de procesos y de mejora continua incremental (Kaizen) como actividades de mejoras por separado <b>(P-6)</b>.</p>	<p>- Cansancio de los coordinadores de la mejora, por la que surgen críticas por parte de mandos intermedios o directivos (aún escépticos) a su gestión y trabajo.                  -Visión estratégica inadecuada o incorrecta (en ocasiones una estrategia política sin fondo o contenido, buscar otros caminos que no conducen a una mejora que agregue valor social, o simplemente aplicar técnicas y herramientas muy complejas que no ayudan a involucrar a los mandos intermedios y al personal).                  - Posibles cambios técnicos y políticos (finalización de legislatura).                  - La pobre o el exceso de medición de los resultados de los procesos, los servicios y la organización.                  - Se identifica a la MCP como parte de un grupo que busca el desarrollo y poder individual.                  - La falta de equilibrio entre la operación (la tarea diaria) y los esfuerzos de mejora e innovación.</p>

<p><b>NIVEL 3</b> <b>Subsecuen-</b> <b>te</b></p>	<p>Mejora Continua de la MCP integrada al Sistema de Gestión del Ayuntamiento (3.2)</p> <p>Se aplican de manera constante y sistematizada los tres niveles de ciclos PDCA integrado en un sistema único (el sistema de gestión del Ayuntamiento).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización continua y sistemática de auto-evaluaciones y/o auditorías internas y externas (EFQM, ISO 9000, Premio Iberoamericano).</li> <li>- Utilización continua y sistemática del ciclo PDCA a nivel organizacional, a nivel de procesos y a nivel individual.</li> <li>- Se aplican de manera continua y sistemática aproximaciones de la MCP del tipo incremental Kaizen y del tipo de rediseño más radical de manera combinada.</li> <li>- Se experimenta con innovaciones en los servicios públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de medición y feedback (P-1).</li> <li>- Rol activo y de empuje de los responsables de mejora (P-2).</li> <li>- Sistema de Participación (Equipos de Mejora) (P-3).</li> <li>- Apoyo de los directivos y de los mandos intermedios (P-4).</li> <li>- Aprobación, compromiso y soporte político (P-5).</li> <li>- Uso de metodologías de rediseño de procesos y de mejora continua incremental (Kaizen) como actividades de mejoras <u>de manera combinada</u> (P-6).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La falta potencial para consolidar de mecanismos de la MCP (auto-evaluaciones, Cuadros de Mando, ciclos PDCA en la gestión) para mejorar todo el sistema gestión de manera holística.</li> <li>-Posibles cambios técnicos y políticos (finalización de legislatura).</li> <li>- La falta de capacidad de visualizar posibles fallos, problemas o disfunciones para dirigir y conducir el sistema de gestión a través de los nuevos retos del Ayuntamiento.</li> </ul>
---	---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Nota 1: Las actividades de mejora son acumulativas acorde a la evolución de las etapas.

Nota 2: Las códigos de los elementos con mayúscula, más grande y en negritas (**EB-1**) o (**P-1**) indican un nivel de intensidad más alto que se requiere de cada elemento, en cada etapa evolutiva determinada.

Nota 3. En algunos Ayuntamientos como Esplugues y Alcobendas ya se venía trabajando con acciones de Planificación Estratégica desde la etapa pre-cedente a la MCP. Por lo que, cuando muestra el inicio del ciclo PDCA a nivel organizacional (PDCA-O) en la etapa intermedia del nivel de despliegue, indica que el Ayuntamiento en cuestión ha iniciado la aplicación del ciclo PDCA a nivel organizacional, utilizando como referencia un modelo de Excelencia, de Mejora Continua o de Calidad.