

# Cuaderno de Innovación:

## Una iniciativa para la implantación de la Calidad Total en la administración local.

*Autor principal:*

*Armando Orera Gracia*

*Colaboradores:*

*Víctor Gisbert Soler*

*Ana Isabel Pérez Molina*

*Elena Pérez Bernabeu*



# **Cuaderno de Innovación:**

## **Una iniciativa para la implantación de la Calidad Total en la administración local**

### **Autor principal:**

Armando Orera Gracia

### **Colaboradores:**

Víctor Gisbert Soler

Ana Isabel Pérez Molina

Elena Pérez Bernabeu



**Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L**

Quedan todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada, total o parcialmente, sin previa autorización.

ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

C/Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE) info@3ciencias.com

Primera edición: agosto 2016

ISBN: 978-84-945785-9-5

DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2016.16>

A mi mujer, M<sup>a</sup> José  
Su fe en el trabajo bien hecho  
me inspiró.



## **Agradecimientos**

---

A Gloria de Paz profesional y amiga que me impulsó a alcanzar nuevos retos.

A mi profesor Sergio Enrique Palmer García que con sus clases de la asignatura “Comportamiento Organizativo y Calidad Total”, me abrió al mundo de la calidad. A mi concejal de Medio Ambiente, miembro de la nueva corporación que me ha entreabierto la puerta para empezar por el camino de la calidad.

A Víctor Gisbert Soler tutor de mi proyecto de fin de carrera de Ingeniería de Organización que me ha dado las herramientas para ordenar las ideas, paso previo para cualquier acción que tenga posibilidades de éxito.

Al departamento de Estadística, Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la Universidad Politécnica de Valencia por el apoyo prestado.

Armando Orera Gracia.



## **ANTECEDENTES: Una iniciativa para la implantación de la Calidad Total en la administración local.**

### ***Justificación***

---

Esta publicación digital ha sido a iniciativa de Víctor Gisbert Soler, se compone de cuatro artículos sobre calidad, llevando los títulos de Gestión y Calidad. Modelos y Calidad. Organización y Calidad. Procesos y Calidad.

En ellos, algunos gráficos se repiten, pues se consideran muy relevantes. Por los demás cada artículo es independiente y como sus títulos indican tratan diversos temas sobre la calidad.

Estos artículos son frutos de laborioso trabajo de lectura y reflexión con la numerosa bibliografía especializada en este tema, desde manuales, libros y artículos.

Previamente a estos artículos, se ha desarrollado, a modo de extracto, todas las ideas y conclusiones que se han considerado importantes, en este largo recorrido de más de un año en los que se ha buceado en este apasionante mundo que es la calidad.

La Calidad, como el arte, o el amor, en el más serio sentido de la palabra, es un bien que atrae, pero que no está al alcance de todos.

Siempre es bonito ver a dos enamorados, pero los que tenemos recorrido en la vida sabemos que con el deseo de alcanzar el amor no basta, pudiéndose convertir en frustración.

Cualquiera de estos bienes para alcanzarlos, necesita un impulso, y a la vez unas habilidades (skills en inglés) que hagan posible que de sus frutos. En calidad es más que evidente que sólo el hecho de desearla no se consigue, pero sí que es necesario tener el impulso del deseo.

Las habilidades/herramientas, nos las van a dar, como veremos, los modelos internacionalmente implantados, y que desafortunadamente poco se aplican en España.

### ***La Calidad en la administración local***

El camino de los ayuntamientos desde el inicio de la democracia ha sido largo y ha tenido cambios sustanciales, se empezó con mucha ilusión y voluntarismo, realizando labores de ordenación del territorio y proveyendo al municipio de los recursos básicos que necesitaba, como son los equipamientos.

Hoy en día, los ayuntamientos están inmersos en la consecución y gestión de servicios a los ciudadanos. Estos han pasado de valorar las candidaturas ideológicas a las candidaturas de gestión.

El municipio es la Institución primera, la más cercana al ciudadano, es la administración básica de la sociedad, en él se encuentran los elementos esenciales: un gobierno, un territorio y una población.

El ayuntamiento es a la vez creador de normas, juez, gestor, y administrador, en él recae la responsabilidad e iniciativa de proveer de servicios y atender las necesidades de su población, sobre unas bases éticas, de ordenamientos jurídicos y demandas de los ciudadanos.

Para realizar una buena labor las administraciones públicas necesitan la calidad, podemos decir que éstas no la necesitan para sobrevivir, sus ciudadanos que a la vez son clientes y contribuyentes están cautivos. El ayuntamiento, no va a desaparecer como le pasaría a una empresa privada que

no gestionara bien, pero en las instituciones democráticas el máximo responsable es el político y éste sí puede perder la confianza de los ciudadanos si estos se sienten defraudados.

Los ayuntamientos tienen los mimbres para hacer una organización que gestione y no defraude. Actualmente los ayuntamientos como organización compleja, y dotada de técnicos competentes, son una oportunidad para que crezca como organización orientada a la calidad y a los ciudadanos.

Hoy en día el ciudadano demanda una administración que sea capaz de asumir sus errores, que sea consciente de ellos y aprenda a rectificarlos, que sea capaz de analizar sus características internas, que sea capaz de mejorar y que sus funcionarios y empleados asuman su papel de servidores públicos.

Una organización que se gestiona enfocada en la calidad debe tener claro que la implicación de todos sus componentes debe ser clara. Para esto los directivos deben crear una nueva cultura organizacional, donde la implicación de todos sea una exigencia.

El comportamiento se contagia como las enfermedades, esta cita de Francis Bacon, es paradigmática, los directivos son los que con su actividad diaria que integra a todos los componentes de su grupo, que valora sus iniciativas, que cuida y los valora, será la primera referencia para avanzar en la calidad.

Una organización actual tiene que estar enfocada a la consecución de objetivos, y necesita la mejora continua de sus actuaciones. El camino para conseguir objetivos necesita que sea a través de la organización mediante los procesos, estos recorrerán la organización de forma transversal y recalarán en todas las unidades necesarias para conseguirlo. Esta forma de trabajar unifica la organización y da a todos los componentes del proceso un protagonismo necesario para conseguir lo propuesto.

La organización necesita definir los objetivos estratégicos, esto obliga a acabar con la ambigüedad, busca sus puntos débiles y aplica actividades de mejora, lo que hace que se realicen las tareas con mayor eficiencia en el camino de una organización eficaz en sus objetivos y compromisos.

La gestión de la calidad, que al implicar a todos los integrantes de la organización pasa a ser Calidad Total, es un cambio estratégico en la gestión y pasa de ofrecer un servicio al ciudadano a conocer sus necesidades e intentar satisfacerlas.

Las expectativas del ciudadano tienen que ser estudiadas, para ir por delante de sus demandas, con esto se conseguirá una satisfacción extra, que redundará en la buena imagen y prestigio que la institución tendrá.

### ***Calidad Total y sus modelos***

Una organización, si quiere establecer la calidad con duración en el tiempo y con éxito ha de hacerlo utilizando modelos ya reconocidos y establecidos. Estos modelos tienen la característica que se aplican a nivel internacional. Los intentos de mejorar la calidad sin un modelo que integre a toda la organización, acaba por fracasar.

Los principales modelos son el EFQM, CAF, Malcon Baldrige, Deming e Iberoamericano.

El modelo EFQM (European for Foundation Quality Management Fundación Europea para la gestión de la calidad), nació en Europa a principios de los años 90, a iniciativa de grandes empresas

europas. Está formado por tres elementos que forman una unidad: los Conceptos Fundamentales, los Criterios y el esquema REDER.

Los conceptos fundamentales describen lo esencial para que una organización alcance la excelencia en el tiempo. Los Criterios establecen el marco para poder convertir los Conceptos Fundamentales. El esquema REDER conduce las mejoras a través de toda la organización.

El Modelo CAF (Common Assessment Framework, marco común de evaluación) parte del EFQM, nació también en Europa a principios de los años 2000, y es una adaptación para la administración pública. Se caracteriza por estar poco desagregado, lo que lo hace compatible con el resto de los modelos.

El modelo Malcon Baldrig, tiene como fin mejorar la competitividad de las organizaciones americanas. Está vigente desde 1982.

El modelo Deming, mal llamado modelo porque naciendo en 1951 no es hasta el año 2004 que se establecen criterios uniformes con el resto de los modelos. Su filosofía consiste en que cada organización sea consciente de su situación con respecto a la calidad y se autoevalúe.

El modelo Iberoamericano, creado en 1999 es bastante semejante al modelo EFQM del que se inspira.

Los modelos antes referidos EFQM, CAF, Malcon Aldrig, Deming e Iberoamericano, tienen como fin la mejora continua en sus organizaciones.

### ***Conclusiones***

Las organizaciones y los ayuntamientos en particular se encuentran inmersos en sociedades que cambian rápidamente, son más exigentes ya que tienen la información más accesible que en épocas anteriores.

Una organización que no se plantee la mejora continua está abocada a desaparecer si es privada o a defraudar si es pública, con el riesgo de que sus dirigentes pierdan la confianza de los ciudadanos.

La consecución de la mejora continua, su implantación y establecimiento a través del tiempo sólo es posible a través de modelos de Calidad Total, modelos reconocidos internacionalmente.

Alicante, junio 2016



## ÍNDICE

<b>GESTIÓN Y CALIDAD</b>	<b>15</b>
El municipio	15
La dirección	19
La organización	24
Los procesos	28
Los indicadores	30
El cliente	32
BIBLIOGRAFÍA	34
<b>MODELOS Y CALIDAD</b>	<b>37</b>
La calidad	37
La calidad total	38
Antecedentes	38
Concepto	39
Su gestión	39
Algunos elementos	40
cultura	40
outputs	41
Modelos de Calidad Total	41
Los modelos principales	41
Modelo EFQM	42
El modelo CAF	44
El modelo Malcon Baldrige	44
El modelo Deming	45
El modelo Iberoamericano	45
Diferencias y similitudes de los modelos	46
Modelo EFQM y normas ISO	47
BIBLIOGRAFÍA	48
<b>ORGANIZACIÓN Y CALIDAD</b>	<b>51</b>
Situación actual	51
La organización en general	51
La administración	53
Aspectos concretos de la organización	55
BIBLIOGRAFÍA	60
<b>PROCESOS Y CALIDAD</b>	<b>62</b>

La organización obsoleta	62
La nueva organización	62
Sus nuevos parámetros y características	64
Los procesos pieza clave	66
BIBLIOGRAFÍA	68
<i>Índice de Ilustraciones</i>	70

## ARTÍCULO 1º: GESTIÓN Y CALIDAD

---

Armando Orera Gracia <sup>1</sup>  
Víctor Gisbert Soler<sup>2</sup>

1. Ingeniero Técnico Industrial. Ayuntamiento de Alicante. E-mail: [armando.orera@alicante-ayto.es](mailto:armando.orera@alicante-ayto.es)
2. Doctor Ingeniero Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: [vgisber@eio.upv.es](mailto:vgisber@eio.upv.es)

### **El municipio**

El municipio es la institución primera, la más cercana al ciudadano, al administrado, es la organización básica de la sociedad, en él se encuentran los elementos esenciales; un gobierno, un territorio y una población.<sup>1</sup>

Como organización debe tener un funcionamiento que se enfoque en la calidad, pues es lo que el ciudadano exige. Hoy en día el ciudadano tiene unos derechos y los exige, los exige a sabiendas de que contribuye al sostenimiento de los servicios con sus tributos, los exige como conocedor de unos derechos como ciudadano y por último como cliente usuario de los servicios que el ayuntamiento ofrece.

Esta cercanía del ayuntamiento al ciudadano le confiere a éste último unas características como organización que no tienen otras organizaciones públicas. Es en el camino hacia la búsqueda de una buena gestión donde el ayuntamiento va a sentir que su desempeño es el adecuado y donde el ciudadano va a sentir a esta organización como positiva para sus intereses.

El ayuntamiento debe ser una organización abierta a la sociedad, ya que no puede tratar al ciudadano como un súbdito, donde él es mero agente pasivo de las decisiones de éste.

El ciudadano le va a exigir que satisfaga sus necesidades y las satisfaga lo mejor posible. Necesidades que evolucionan a mayor velocidad que en décadas anteriores, necesidades que aparecen al ritmo de una sociedad más informada y exigente.

La gestión de toda la variedad de servicios, que la sociedad demanda va a tener que ser gestionada de una manera eficaz, eficiente y con la flexibilidad suficiente para adaptarse a sus nuevas exigencias.

El ayuntamiento ya no puede ser esa entidad cerrada, no lo puede porque la sociedad no lo permitiría y no puede porque sería completamente ineficaz a la hora de ofrecer servicios, resolver problemas. El ayuntamiento ya no puede funcionar de espaldas a sus ciudadanos.<sup>2</sup>

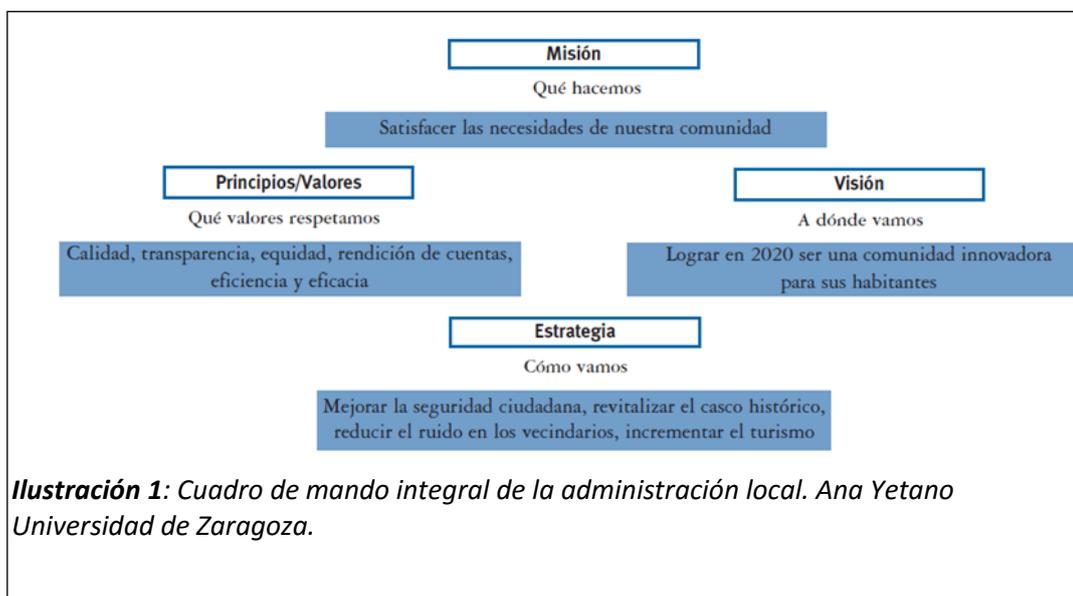
Además el ayuntamiento está formado por empleados, directivos, políticos, inmersos en esta sociedad y desde dentro naturalmente siente la necesidad de funcionar de acuerdo con una forma

---

1 Gestión de la calidad en la administración municipal. Rubén Dal Molin.

2 La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias. Manuel Guerreño Cuadrado

de ser actual que ya no es la misma. La organización está formada por individuos inmersos en el cambio.



La dirección de los ayuntamientos, formada por los cargos electos, naturalmente está inmersa en el cambio, y sienten la necesidad de dar respuesta a los problemas de su municipio desde su perspectiva política. Naturalmente una dirección política, con sus enfoques y prioridades no llegará al ciudadano si no es capaz de convencerlo de que su labor principal es dar respuesta efectiva a las necesidades ciudadanas.

Desde la dictadura a la democracia, el ciudadano ha pasado de valorar candidaturas políticas a candidaturas de gestión. Se puede tener una ideología en concreto pero si al partido que has elegido, no consigue que se realice bien la labor, el ciudadano se sentirá defraudado y desanimado a volver a darle su confianza.

Hoy en día el ciudadano como he dicho valora la labor de gestión por delante de la ideología, valora que los servicios sean eficaces, que resuelva sus problemas con rapidez, que sea atendido con educación y que en definitiva le ayude a resolver la situación en la que está.

Una organización enfocada en la gestión de calidad, es una organización que va a ser bien considerada, donde el ciudadano la verá útil y en definitiva reconocerá la labor de los líderes que hacen posible esto.

España tiene aproximadamente 250 municipios de más de 20.000 habitantes, todos ellos valoran que la gestión de calidad es necesaria para su buen funcionamiento, pero sólo 8 dicen tener muy implantada la gestión de calidad y sólo 5 implantada la calidad a través de modelos de calidad.<sup>3</sup>

La mayoría aplica la calidad de una manera u otra, casi todos con fórmulas que no integran a la totalidad de la organización, se aplican normas ISO, hay cartas de servicios, formación enfocada a la

---

<sup>3</sup> La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias. Manuel Guerreño Cuadrado.

calidad, pero en general no toman a toda la organización como sistema completo para dirigirla hacia la calidad.

Estos 5 municipios trabajan la gestión de calidad basándose en modelos de calidad, modelos que son el EFQM, CAF e Iberoamericano. Estos modelos sirven para ayudar a la implantación de la Calidad Total en las organizaciones.

Los dos primeros EFQM y CAF (European Foundation for Quality Management y Common Assessment Framework- Fundación Europea para la Gestión de Calidad y Marco Común de Evaluación) son los más aplicados, cuatro de cinco.

Estos dos modelos, nacen en Europa, primero el EFQM como un modelo para conseguir la excelencia en las organizaciones y nace para las empresas privadas, después ante la necesidad de un modelo para las organizaciones públicas nace el CAF, basado en el EFQM y normalizado para ser compatible con las organizaciones públicas, pues tienen significativas diferencias las organizaciones privadas y las públicas.

La cualidad de estos dos modelos, es que nacen para Europa, desde sus estados y empresas principales y uniformiza la forma de alcanzar la calidad, con lo que las organizaciones tienen a otras muchas que les pueden servir de referencia y comparar, pues los parámetros de evaluación son los mismos.

Los ayuntamientos son organismos de todos los tamaños y tipos, con una larga historia, y centrándonos en ayuntamientos de ciudades medianas y/o grandes donde son organizaciones por ejemplo de más de 500 empleados, tienen una estructura que no va a reaccionar como una empresa privada, donde los cambios pueden ser lo rápido que les exige su competitividad y a veces supervivencia.

Estos ayuntamientos no admiten cambios bruscos de dirección, exigen un cambio paulatino, donde todos los componentes asuman una nueva manera de gestionar, una manera actual, enfocada en el cliente, que como he dicho tiene las vertientes de ciudadano-cliente-contribuyente.

El nuevo enfoque de gestión ha de implicar necesariamente a todos los componentes, como cualquier organización, y por sus características, hay que incidir en un cambio de cultura organizacional, como base para poder la implicación de todos.

Este cambio cultural basado en el servicio público enfocado al cliente, hará que el conjunto de los componentes e individualmente todos sientan que pertenecen a una organización que basa su gestión y buen hacer en el paradigma actual de servicio público, los empleados son servidores públicos, y están al servicio del cliente.

El ayuntamiento mediante su gestión ofrece servicios inevitables por lo esencial y además son prestacionales, no hay excusa para no ofrecer el mejor servicio con los medios existentes.

El ciudadano observará que es el mejor servicio que le podemos ofrecer si está convencido de que nos esforzamos en ello, para esto el ayuntamiento tiene que hacer un esfuerzo de información de dentro para afuera y a la vez recoger información del cliente para poder satisfacer sus demandas.



**Ilustración 2:** Tipos de clientes en la Gestión de Calidad. Fuente: *Gestión de la calidad en la administración municipal. Rubén Dal Molin.*

El ayuntamiento en su gestión recogerá de fuera para adentro, siendo consciente como organización de las demandas de los ciudadanos y los ciudadanos comprobarán que se trabaja con diligencia para resolver estas demandas. Puede que el servicio no cubra todas sus expectativas pero no podrá decir que no se trabaja para cumplirlas.

La administración local no puede limitar la calidad a simplificar “documentos, procedimientos o eliminación de colas”, la gestión se quedaría muy corta, una gestión enfocada en la calidad exige evaluar qué documentos, procedimientos o gestión de público es necesaria para satisfacer al cliente.

De nada sirve lo anterior si el documento no sirve para solucionar una demanda ciudadana, repetidamente expresada, o agilizar un procedimiento para cobro de tasas injustas, o agilizar colas para obtener un servicio manifiestamente insuficiente.

El ayuntamiento como parte de la administración pública en su funcionamiento tiene bases de ética pública, ordenamiento jurídico y demandas de los ciudadanos que tenemos que incorporar en la gestión de calidad para que esta funcione.

El ayuntamiento que administra los recursos públicos ha de velar para que sean utilizados adecuadamente, esto alude a “juridicidad de los actos, a la economicidad, eficacia, eficiencia y equidad” de los responsables, estamos ante una institución pública y sus fundamentos no son los mismos que una privada.<sup>4</sup>

Los responsables tienen que utilizar los fundamentos para alcanzar los objetivos de su gestión, ha de fundamentarse en lo anterior para realizar una gestión donde la calidad esté integrada en ella para poder realizar la tarea de aumentar la calidad de vida de los ciudadanos

Esta tarea bien realizada bajo una gestión de calidad tiene que tener unos compromisos con los ciudadanos, donde se ofrezcan servicios que el ciudadano demanda, y donde se pueda efectivamente comprobar que se cumplen.

---

<sup>4</sup> La evaluación del desempeño a nivel municipal. Daniel Armando Olivera Gómez y otra

El cumplimiento de los compromisos ha de evaluarse mediante indicadores que evaluarán el desempeño las tareas para la comprobación de la realización de éstos. Esta medición ha de ser continua y sistemática para poder evaluar su desempeño, y ser conscientes de lo que hay que mejorar dentro de la organización.

La Calidad Total tiene que ver con todo lo dicho hasta ahora, tiene que ver con la aplicación de la gestión de calidad de manera integral en toda la organización. La casi totalidad de los municipios de 20.000 habitantes están de acuerdo con que esta técnica es positiva para la gestión, pero como hemos visto sólo 5 de 250 la aplican.

En los ayuntamientos españoles, predomina el voluntarismo en lo relativo a la gestión de calidad, pero si queremos que toda la organización camine firmemente y constantemente hacia la mejora continua, es necesario aplicar modelos de Calidad Total en los ayuntamientos, para el camino hacia la calidad sea viable, y transforme la organización en una organización verdaderamente actual.

### ***La dirección***

La dirección de las organizaciones municipales tiene el reto de responder a demandas en un entorno cambiante y complejo. Hay teorías hoy aceptadas en todos los ámbitos científicos y por extensión a la gestión como la Teoría del Caos que viene a decir que en sistemas complejos cualquier modificación de un elemento del sistema puede desencadenar grandes cambios en el sistema.<sup>5</sup>

El ayuntamiento como organización grande y compleja, es asimilable a un sistema complejo, por lo que es de aplicación la Teoría del Caos. La dirección tiene que tener herramientas que le permita analizar su entorno, que le permita evaluar sus servicios, para poder reaccionar con prontitud a las necesidades ciudadanas y a los desvíos en los compromisos, para que su gestión no se vuelva incontrolable y frustrante.

Es preciso aplicar técnicas de calidad a la gestión de los asuntos municipales. Hay que documentar la “política, los procesos, los procedimientos y las disposiciones técnicas” para que sea controlable el quehacer de la organización.

Mediante estos pasos el control de los objetivos y la toma de decisiones se harán de una forma ordenada y con argumentos y se pasará de la inacción a una acción valiente, comprometida y eficaz en el logro de sus fines.

No es posible dirigir una organización desde la reacción a problemas o actuar de “apaga fuegos” si queremos dar soluciones que satisfagan a la ciudadanía. Pasar de la inacción a la acción requiere como he dicho herramientas que de soporte a la toma de decisiones.

Una herramienta básica para una buena dirección en calidad es la definición de los objetivos estratégicos, de la organización, objetivos que tienen que ser pocos y que sean completamente factibles, para eso hay que contar con las posibilidades reales de la organización en cuanto a medios económicos y en preparación de los empleados para realizar el desempeño que se les exigirá.<sup>6</sup>

---

5 La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias. Manuel Guerreño Cuadrado.

Los objetivos estratégicos, tienen que ser coherentes con la misión y visión de la organización, estos objetivos tienen que tener estar controlados por medio de indicadores, que hará posible su evaluación.

La dirección debe contar con una mapa estratégico, donde estén descritos los objetivos estratégicos, y los procesos para alcanzar los objetivos, también reflejarán la causa-efecto de estos procesos. Además llevarán ligados los procesos sus indicadores, el control y evaluación de estos indicadores dará la idea completa de la situación real de la organización y hacia dónde se desvía o se queda corta.

El mapa estratégico es fundamental para dar una idea a la dirección de la totalidad de la organización en cuanto a los procesos que llevan a la consecución de los objetivos, y donde incidir para un cambio de rumbo o una mejora.

La herramienta que engloba al Mapa estratégico y los objetivos estratégicos es el Cuadro de Mando, éste está formado por los indicadores, de los procesos que posibilitan el funcionamiento de la organización.



**Ilustración 3:** Fuente: *El cuadro de Mando Integral*. Antonio Dávila

Mediante el Cuadro de Mando con su sistema de indicadores subordinados a los objetivos permite corregir los problemas detectados y corregirlos rápidamente, con lo que el ciudadano verá a una administración que reacciona diligentemente ante situaciones indeseadas o compromisos no cumplidos.

El Cuadro de Mando (CM) permite además comparar los objetivos alcanzados con los previstos, con lo que podrá ofrecer una mejora continua a lo comprometido, declarar que se van a mejorar y en qué o hacer público el éxito de la gestión y la asunción si es posible de mayores compromisos.

Además el CM permite establecer objetivos a largo plazo y a corto con lo que se podrán subordinar estos a aquellos, tenerlos controlados, ver donde se desvían y reforzar el desempeño donde sea necesario.<sup>7</sup>

En definitiva con el CM se tendrá una idea completa de la organización, al ser patentes las estrategias vinculadas a la visión, y al tener una consciencia de toda la organización aclarar la misión, visión, facilitando el mantenerla o variarla.

---

6 Manual Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Marianela Armijo.

7 GUIA09. Sistemas de seguimiento evaluación y mejora indicadores de actividad. Cesar Rico Vallejo y otros.

El CM con sus indicadores agrupará la información más relevante y sintética haciendo posible una herramienta manejable, que como he dicho dará una vista de toda la organización.

Dentro de la familia de Cuadros de Mando está el Cuadro de Mando Integral (CMI), tiene la característica que liga procesos a otros, indicando que la realización de unos influye en otros, por ejemplo si mejoramos el proceso de formación de los empleados en ciertas técnicas, el desempeño de otros procesos mejora. También este CMI está formado por la información con indicadores siendo estos los más relevantes y sintéticos.

Kaplan y Norton (1992) definieron el CMI con cuatro perspectivas: Finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Una de las características del CMI es la flexibilidad, por lo tanto estas pueden cambiar.<sup>8</sup>

El punto de partida del CMI es la misión, visión y estrategia, para dejar la ambigüedad, característica bastante común de la administración.

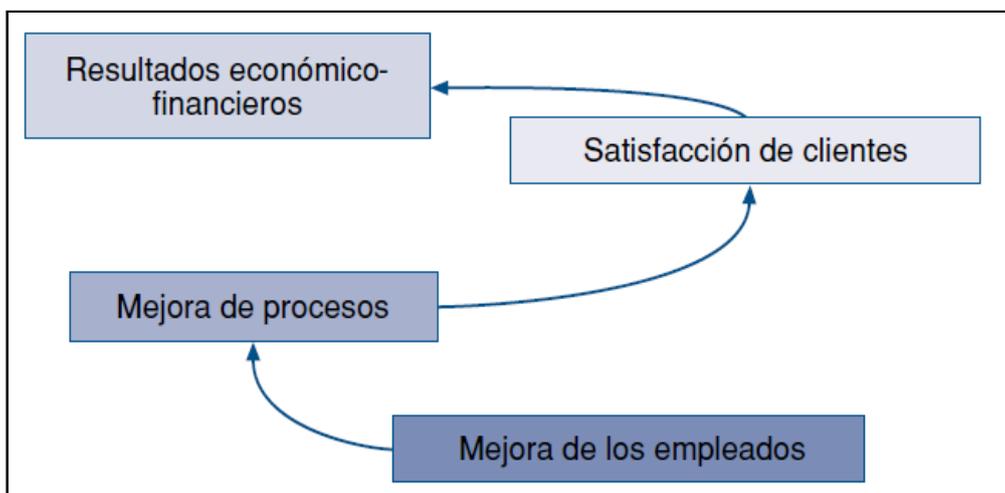
El CMI nació para la empresa privada y en origen tiene cuatro perspectivas básicas o grande áreas sobre las que se incide: Las financieras, donde a través de indicadores económicos nos dice la situación que ha tenido la empresa, o sea estudia los resultados que ha tenido generalmente en el ejerció concluido. La perspectiva cliente, donde se estudian las necesidades del cliente en el segmento de negocio, además de otro parámetro de satisfacción. La perspectiva interna que recoge todos los parámetros básicamente de la estructura con respecto al tipo de dirección, implicación dirección empleados, tipo de estructura en lo relativo a la horizontalidad, etc. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se relaciona el entrenamiento y formación al que son sometidos los componentes de la organización para que tengan los conocimientos suficientes para las tareas necesarias para implementar los fines de la organización.

El CMI no es una herramienta rígida en cuanto a perspectivas pues estas pueden ser más, la importancia del CMI como he dicho anteriormente es que liga las perspectivas como causa-efecto. Por ejemplo si modificamos la estructura interna para tener que adaptarnos a los nuevos fines, esto va a tener un efecto sobre la perspectiva financiera, al obtener mejores resultados que si no la adaptamos.

Cada perspectiva tiene sus indicadores que nos dan información de los parámetros que nos interesa controlar, evaluar y estudiar. No conviene que el número de indicadores sea grande, un número máximo de 7 indicadores por perspectiva es suficiente. El Cuadro de Mando Integral, es en definitiva una herramienta que sirve a los directivos para poder Dirigir la organización a través de indicadores, y éstos no deben ser excesivos para poder dar una idea clara de la situación.

---

<sup>8</sup> El cuadro de mando integral en la administración local. Ana Yetano.



**Ilustración 4:** Causa-Efecto con el CMI. Fuente: Guía 9. FEMP. Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando.

Una organización que se gestiona enfocada en la calidad, debe tener claro que la implicación de todos sus componentes tiene que ser clara. Para esto los directivos han de crear una nueva cultura organizacional, donde la implicación de todos sea una exigencia.

De nada sirve poner por escrito que todos los empleados deben aportar iniciativas, si desde la dirección no se valoran, si desde la dirección se apropian de las buenas ideas en beneficio de los directivos como una forma actual generalizada o de algún directivo en concreto.

La implicación de todos los empleados empieza por la implicación de los directivos, que como cabezas de grupos tienen que dar ejemplo. Una acción directiva en la que se oficializa una que la colaboración entre todos es la nueva política de la empresa, mientras se persiguen actitudes críticas o no se recompensan y reconocen iniciativas positivas, lo único que va a conseguir es que los empleados se retraigan y no aporten.

“la forma de actuar se contagia como las enfermedades” esta cita de Francis Bacon (1561-1626) es muy apropiada, hay citas más cercanas como “se predica con el ejemplo” y que nos dicen desde la sabiduría popular que si una organización quiere conseguir una modificación de la actitud de sus empleados, el mensaje debe ser creíble.

Una administración que se enfoca en la calidad, ha de buscar los buenos resultados, la eficiencia y eficacia de sus actuaciones, así como la flexibilidad o innovación.<sup>9</sup>

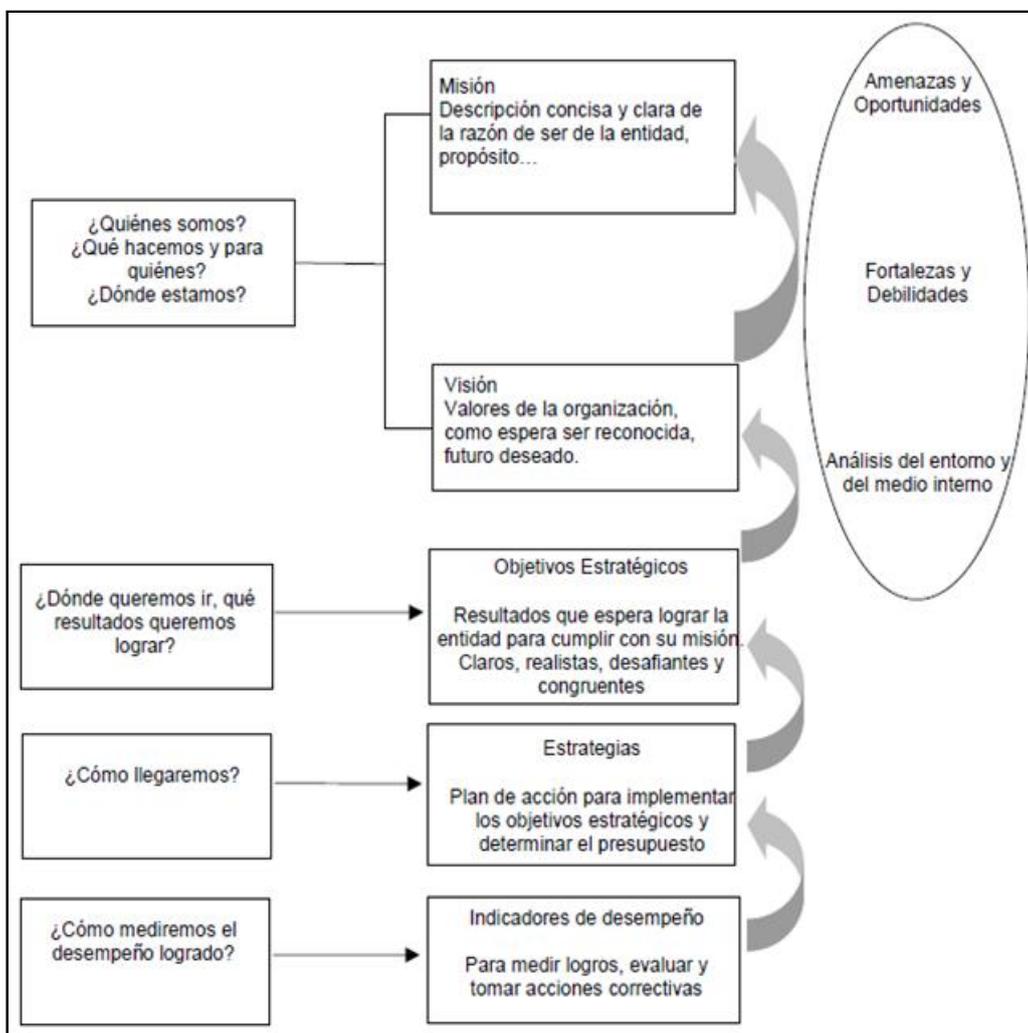
Estos buenos resultados, que es lo que se desea, van a ser posibles porque las posibles desviaciones de los objetivos, van a estar monitorizadas. Esta monitorización va a hacer posible una evaluación del desempeño, que debe ser sistemática. Esto va a permitir que la dirección de la organización pueda tomar decisiones correctas y por lo tanto van a aumentar las posibilidades de unos buenos resultados.

Otra faceta imprescindible de una gestión orientada a la calidad es la rendición de cuentas a los grupos de interés, que verán a esta organización como responsable y sentirán que es importante

<sup>9</sup> La evaluación del desempeño a nivel municipal. Daniel Armando Olivera Gómez y otra

para ellos colaborar con la organización, pues les da información de ella a la vez que satisfacen la necesidad de información de sus actos en lo que a ellos les concierne.

La rendición de cuentas a los usuarios es importante en las organizaciones públicas que tienen una gestión orientada a la calidad, pues éstos van a comprobar en qué grado esta organización ha cumplido sus compromisos a corto y largo plazo, si no ha llegado o a superado lo comprometido. A la vez el ciudadano-cliente-contribuyente comprobará si se han cumplido sus expectativas o se han llegado a superar.



**Ilustración 5:** Fases del proceso de planificación estratégica. Fuente: Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Marianela Armijo.

La dirección necesita indicadores de su gestión para poder comprender el funcionamiento adecuado o no de lo que pretenden, y estos indicadores tienen una serie de características:

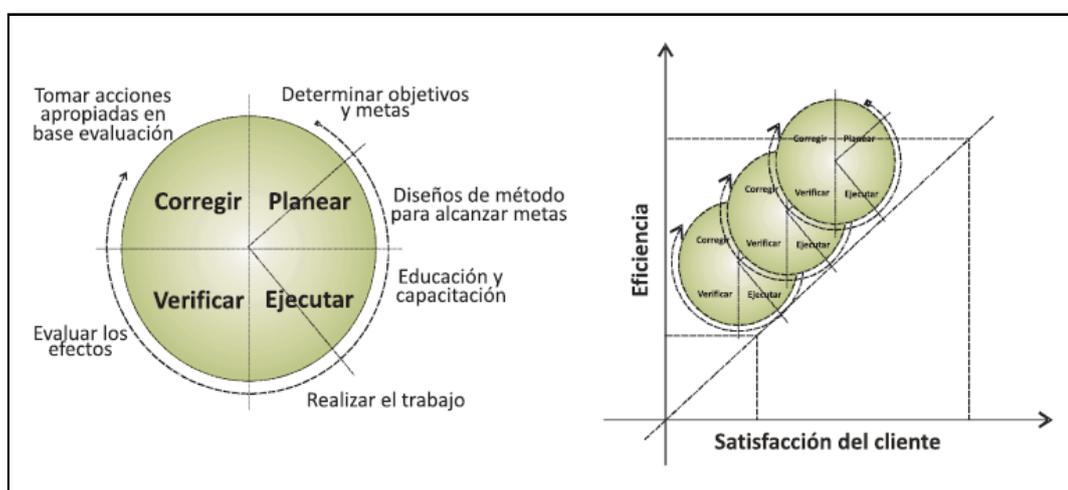
- Han de ser útiles. De nada sirve tener una serie de indicadores que nos pueden dar una información de algo accesorio, el indicador nos tiene que dar información sobre algo vital para poder controlar un determinado proceso, servicio o estrategia.
- Han de ser simples. Un indicador debe expresar claramente y con sencillez lo que se pretende controlar, esto facilitará a la dirección y a los grupos de interés entender su significado cuando se transmita mediante informes.

- Ha de ser específico. Para el parámetro que se desea controlar, pues es ese parámetro en concreto lo que nos va a decir si funciona o no lo pretendido.
- Cuantificable. Un número o un porcentaje nos va a dar una idea exacta de lo controlado y va a posibilitar tabularlo y compararlo, con otras organizaciones, si tiene similares, o con otros periodos en nuestra propia organización
- Representativos. Han de explicitar una característica que queremos controlar y evaluar, característica que es concreta de la acción evaluable.
- Independiente. Un indicador no va a ser deducido de otros indicadores, ha de ser necesario justamente por esto último.
- Fiable. La información que recoge el indicador tiene que ser objetiva, no puede basarse en apreciaciones subjetivas de quien lo alimenta con datos.

En definitiva el directivo que forma parte de la dirección de una organización enfocada en la gestión de calidad, debe tener en cuenta lo dicho como mínimo si quiere que su labor llegue a buen puerto y no se frustre por el camino.

### **La organización**

La gestión integral de la calidad en una organización ha de basarse para tenga éxito en la implementación de la Calidad Total, su implantación ha de ser gradual y a lo largo del tiempo. De poco va a servir la aprobación de estructuras de calidad en la organización si no hay una decisión real y una puesta en juego constante y a lo largo del tiempo.<sup>10</sup>



**Ilustración 6:** Modelo de Ciclo de Deming-Mejora continua. Adaptado de Deming.  
Fuente: Gestión de la calidad en la administración municipal. Rubén Dal Molin.

10 La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias. Manuel Guerreño Cuadrado.

Hay que empezar con la calidad en una organización y hay que reconocer los pequeños éxitos por parte de sus empleados y asumirlos como parte de la cultura de la organización, para que éstos alimenten su crecimiento.

Las organizaciones públicas se han definido poco o muy poco acerca de sus objetivos, se han definido poco porque así poco se comprometen. El modelo de gestión de calidad Calidad Total, obliga a acabar con la ambigüedad, definiendo sus objetivos estratégicos.

Esta definición de objetivos estratégicos, obliga a la organización a ser consciente de sus fortalezas y debilidades. Obliga a ser consciente de los puntos donde hay que mejorar para poder cumplir sus objetivos, obligando a actividades de mejora.

Mediante los pequeños éxitos, que asumirá la organización y los reconocerá y estudiará para extenderlos al resto de la organización donde sean aplicables, extenderá la cultura basada en la calidad.

Una vez consolidada la cultura de la calidad o a la vez se gestionarán los procesos alineados con los objetivos y conseguir la satisfacción del ciudadano.

Los directivos deben definir los objetivos y los indicadores y el control de éstos para conseguir la mejora continua.

Esto anterior es completamente necesario, la organización será capaz de evaluar el desempeño si es capaz de decidir objetivos, definir indicadores y tiene directivos comprometidos y capacitados.

En una organización es importante alinear todo lo que se haga con la estrategia. Los recursos humanos (RH) también deben estar alineados con ella, también las tecnologías de la información (TI), ya que se puede invertir grandes cantidades en formación o en medios informáticos, que no producirán los resultados deseados si no se va en una misma dirección. Hay que trabajar en una misma dirección si no cada empleado o grupo irá ir en direcciones distintas.<sup>11</sup>

De nada servirá gastar ingente cantidad de dinero en formación o contratar a nuevos empleados, si la formación o los nuevos contratos no van destinados a mejorar el desempeño de ellos en tareas que están alineadas con el fin común.

De nada servirá gastar ingentes cantidades de dinero en tecnologías de la información si los nuevos aparatos software, intranets, no sirven para un fin común, y cada empleado o grupo la utiliza para sus fines concretos, no alineados con el fin común.

Una formación (RH) alineados con una estrategia común, es eficaz a la hora de conseguir los objetivos. Mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI) relacionamos la formación con otras áreas, relacionamos los procesos de formación con otros procesos y se evidencia que al aumentar la formación, llamémosles intangibles, aumentamos es desempeño, llamémosles tangibles.

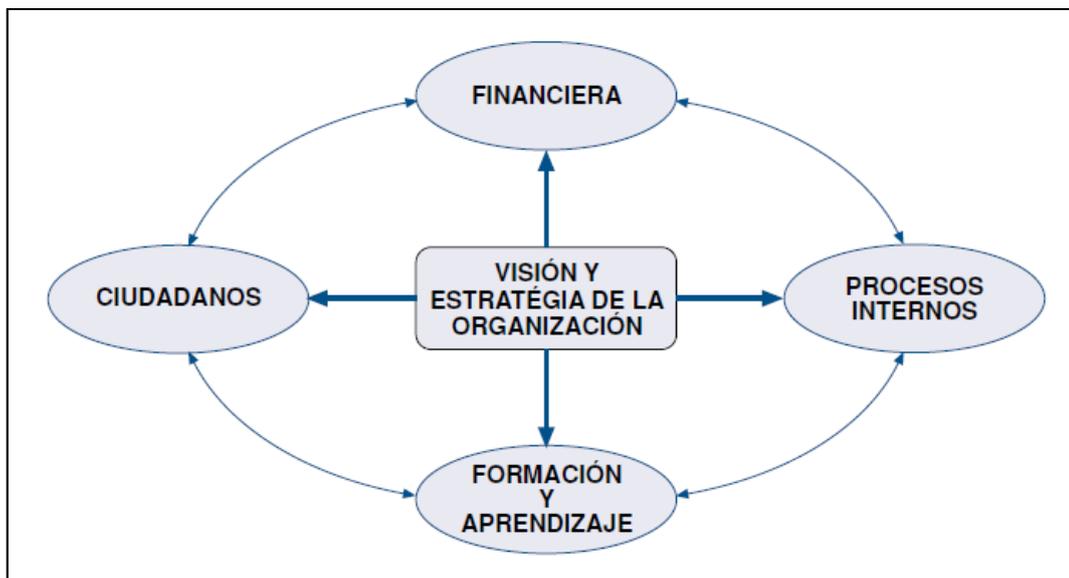
La formación es una herramienta que crea conocimiento crea intangibles, la organización no podrá cuantificar cuanto conocimiento más tiene, pero sí que podrá cuantificar cómo mejoran los resultados o tangibles.

Los intangibles son necesarios para el desempeño de los procesos internos, el que realiza una tarea tiene que tener los conocimientos necesarios para llevarla a cabo.

---

11 Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Las tareas en una organización alineada con sus objetivos, puede permitirse tomar riesgos e innovar, ya que los esfuerzos en realizar críticas constructivas, en proponer nuevas soluciones que cambien parte o todo de lo que se está realizando serán útiles y llevarán a la organización a nuevas formas que la acercarán a sus objetivos.



**Ilustración 7:** Fuente: Guía 9. FEMP. Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando.

Una organización no alineada con sus objetivos, es una organización donde las innovaciones, y las iniciativas de los empleados o sus áreas, son peligrosas y estériles, pues cada grupo actuará por su cuenta e irá en direcciones distintas, haciendo imposible o muy dificultoso alcanzar sus objetivos.

Además de tener alineado el quehacer diario, o los objetivos parciales de cada parte de la organización con el fin general de la organización, la organización ha de saber aprovechar las buenas ideas surgidas en su seno. No vale de mucho una buena idea aplicada una sola vez. No hay mayor desperdicio que una buena idea usada una sola vez, por eso el trabajo debe ser en equipo y el trabajo debe ser compartido.

Estas buenas ideas o buenas prácticas pueden hacerse patentes mediante la evaluación, el tener en cuenta la evaluación, estudiarla y sacar consecuencias es importante para que pueda ser transferible al resto de la organización.<sup>12</sup>

Una gestión enfocada en la calidad mejora la organización, pues además de transferir buenas prácticas, mejora el conocimiento de la organización, hace que se asuman responsabilidades por los propietarios de las tareas y evita duplicidades con lo que aumenta su eficiencia.

La gestión del conocimiento comenzó a mediados del siglo XX. El conocimiento tiene una característica diferente a los demás factores productivos de la organización, su uso no disminuye su valor sino que lo aumenta. No es pues como las herramientas, el software, el mobiliario, y todos los demás medios productivos.

---

12 Evaluación Smart\_Utilidad de la evaluación de la calidad de los servicios. Ana M<sup>a</sup>.López Ansede y otros.

Hay que estimular el conocimiento en la organización haciendo posible que sea compartido, el conocimiento generado por cualquier miembro de ella tiene que hacerse accesible a los demás miembros, es la única manera de que la organización innove y obtenga productos nuevos y satisfactorios para los clientes.

Gestionar el conocimiento tiene la característica que hay que ser consciente de que éste conlleva “complejos procesos” de consecuencias en la tarea del día a día. La información dada a los empleados a la luz de compromisos y creencias la transforma en conocimientos que lo llevan a realizar su tarea según lo marcado por la dirección.

La organización ha de gestionar el conocimiento para conseguir mejorar sus procesos, para conseguir realizar un producto deseado por sus clientes. La innovación es una consecuencia del aprovechamiento de los conocimientos de la organización en la realización de sus tareas alineadas con su estrategia.

Mediante la socialización se comparten conocimientos tácitos de los individuos. El conocimiento tácito se realiza mediante la exteriorización y esa es la fase importante, una vez exteriorizado, el conocimiento crece y da lugar a más conocimiento y todo esto es importante ponerlo en común para que el conocimiento de la organización crezca.

Esta puesta en común de los conocimientos sólo es posible en una cultura de organización que lo permita, va a permitir que esos conocimientos tácitos pasen al conjunto. A la vez esa cultura se va a transformar afianzando más y más el paradigma de compartir conocimientos.

Una cultura inserta en una organización que propicie que sus empleados se sientan confiados y cómodos, donde sus empleados se sientan cuidados, esta organización va a favorecer el compartir conocimiento.

En una organización la mayoría de su conocimiento es tácito, es importante una adecuada gestión del conocimiento (GC) que ayude a poner en práctica el proceso del conocimiento.<sup>13</sup>

---

13 La gestión del conocimiento en la empresa, conceptos, modelos y herramientas. Raúl Poler Escoto (Coordinador). Victor Oltra Comorera, Guillermina Tormo Carbó, José Vicente Tomás Miquel.



**Ilustración 8:** La innovación y el aprendizaje en el modelo EFQM de Excelencia. Fuente: Guía 7 del FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local.

Es importante para la puesta en común del conocimiento la interacción de sus individuos a nivel personal, además de las herramientas informáticas que existan. Éstas herramientas nunca podrán sustituir el contacto cara a cara, pues con este contacto hará creíble y confiable esta transmisión y ponderará a los empleados que se involucren en esta transmisión.

En las empresas privadas esta transmisión se podrá realizar en un tiempo rápido pues las exigencias del mercado, así lo exigen, sin embargo en la administración pública y claro dentro de ella en los ayuntamientos, esta transmisión se debe realizar de forma prolongada, paulatina y lenta.

Esta exigencia de poco a poco es imprescindible, y hará que la cultura de transmisión de conocimientos haga carne en ella, se consolide y no sea una mera moda destinada a morir con el tiempo.

El conocimiento en una organización tiene la característica que a la hora de evaluarlo y medirlo es de una forma subjetiva por parte de los responsables al contrario que los activos tangibles que son objetivos. Por esto para su evaluación la organización tiene que estar inmersa en el proceso de calidad donde los evaluadores sean los primeros que se impliquen.

### **Los procesos**

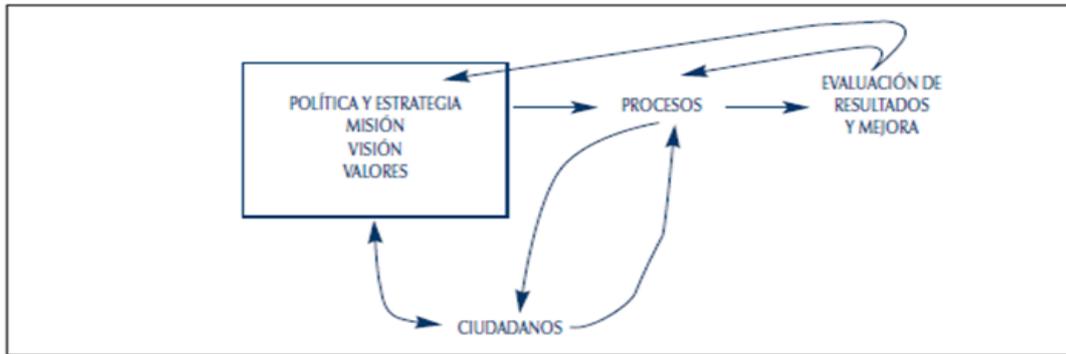
La calidad no es algo nuevo, existe desde que los individuos han intentado realizar bien las cosas, por lo tanto la calidad es un concepto que nos resulta natural, es una cualidad que tiene que existir en cualquier producto o servicio que a lo largo del tiempo hemos demandado.

Con la sociedad industrializada el concepto adquiere nuevos significados, ya que la sociedad cambia y hay nuevas demandas. En las últimas décadas la sociedad se ha tornado globalizada, los individuos y grupos tenemos demandas más exigentes fruto de nuestra mayor información.

En los últimos cien años la calidad ha pasado por tres fases, la primera centrada en las normas, con Taylor, donde las normas fueron un paso para conseguirla. La segunda fase vino en la década de la segunda guerra mundial centrándose en la eficiencia y la eficacia. La tercera fase es la fase actual donde la calidad se centra en el cliente.

Las tres fases son como las capas de una cebolla, la última engloba a las anteriores. El enfoque al cliente no ha desechado la eficacia y la eficiencia y por supuesto las normas.

En las últimas décadas en un ambiente globalizado y turbulento debido a todos los cambios generados por esta nueva sociedad, las organizaciones enfocadas en el cliente, han tenido que marcarse objetivos para conseguir un producto o servicio que le satisfaga.



**Ilustración 9:** Los procesos en el despliegue de la estrategia de la administración local.  
Fuente: Guía 7 del FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local. Martín Castilla, 2005.

Para conseguir los objetivos deseados por la organización toda ella se ha tenido que alinear con ellos, y la forma de conseguirlo es dirigir todas sus tareas a este fin. Estas tareas enfocadas a conseguir un fin último se han integrado en conjunto de ellas, que con sus normas, exigencia de eficiencia y eficacia han conformado lo que se denomina procesos.

La mejora continua de procesos tiene una herramienta clásica en el ciclo PDCA, del inglés Plan Do Check Act (Planificar, Hacer, Revisar y Actuar) denominada ciclo de Deming, nacido en los años 50 del pasado siglo.

Una organización tiene que tener en cuenta el servicio a prestar como objetivo, identificar, gestionar y entender los procesos para llevarlo a cabo, con el fin de mejorar el desempeño de la organización.

Al definir objetivos estratégicos, obliga a la entidad a acabar con la ambigüedad, define las actividades de mejora, lo que hace que se realicen las tareas con mayor eficiencia.

La gestión de calidad si engloba a toda la organización y ésta define los parámetros de misión, visión y plan estratégico, puede empezar a funcionar como una organización de gestión de Calidad Total, esta organización podrá englobar el cumplimiento de normas ISO, además de englobar a todos los empleados en la consecución de la calidad.<sup>14</sup>

---

14 La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias. Manuel Guerreño Cuadrado.

Para mantener los logros conseguidos hay que aumentar y consolidar la eficiencia de los procesos, tener clientes satisfechos, ahorro en conste y aumentar la formación del personal en habilidades necesarias.

La mejora continua se realizará mediante las actividades de mejora, ya sea en las empresas privadas como públicas.

La planificación estratégica está formada por la Misión, que dice a qué se dedica la organización, y por lo tanto en que deben involucrarse sus empleados. La Visión que define hacia donde quiere ir la organización, el concepto va a empujar a ésta en una determinada dirección, con lo que orientará la innovación.

Además la Planificación Estratégica está formada por los objetivos estratégicos, que nos dice cuales son los servicios o productos principales a los que se dedica. Los procesos que definen lo que se está haciendo con sus tareas y los indicadores de desempeño, importantes a la hora de poder evaluar las tareas realizadas y donde aplicar las actividades de mejora.

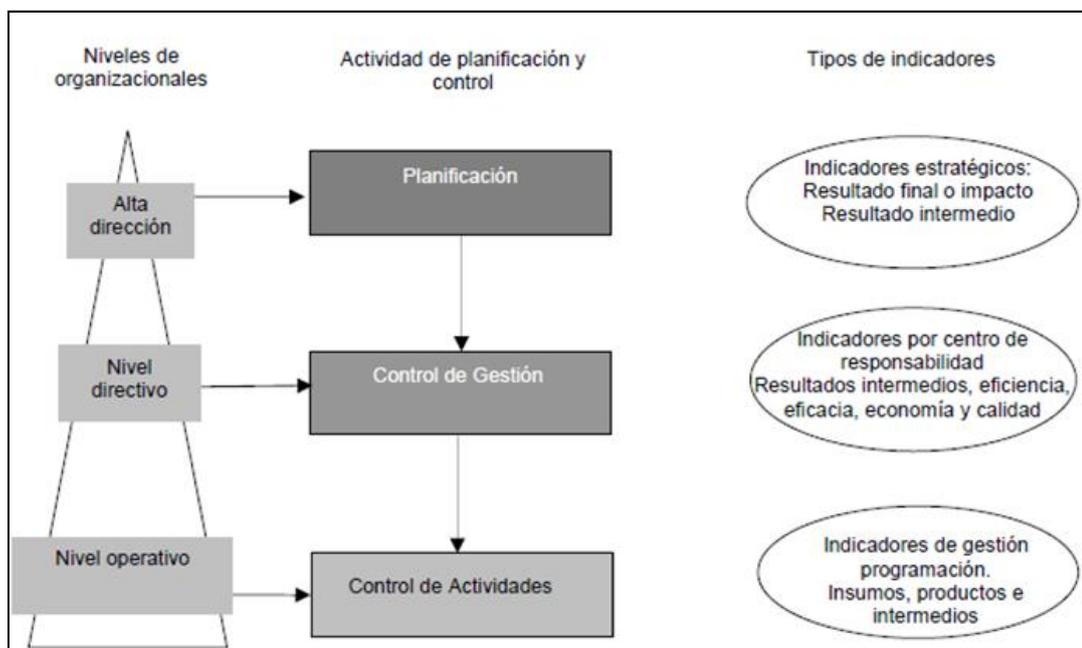
Los objetivos estratégicos se definen en los ayuntamientos a través de los servicios que están obligados a ofrecer y un análisis de las Fortalezas-Debilidades, Oportunidades-Amenazas (FODA).

### ***Los indicadores***

Desde el principio de la dirección de empresas han existido indicadores principales, esto tiene unos cien años de antigüedad. En los años 60 en Francia existía el Tableau de Bord, que era un conjunto de indicadores financieros principales. También en los 60 General Electric inició el precursor del CMI con 8 áreas clave, con indicadores financieros y no financieros.<sup>15</sup>

---

15 El cuadro de mando integral. Antonio Dávila.



**Ilustración 10:** Tipos de indicadores adaptado de Robert Anthony (1998) Fuente: *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Marianela Armijo.

Los indicadores deben medir lo importante que se desea monitorear, para esto hay que redactar muy bien los objetivos estratégicos de la organización, identificando los parámetros relevantes que se relacionan con lo esperado.

Los indicadores están subordinados a los objetivos que se quieren alcanzar, por esto sólo pueden ser identificados y realizados si existen unos objetivos bien definidos. Estos indicadores van a configurar un Cuadro de Mando, con objetivos bien definidos.

Los indicadores han de ser elegidos de forma cuidadosa, tienen que ser útiles y fáciles de medir y ser representativos.

El servicio realizado ha de tener un análisis de lo más desagregado para poder evaluarlo y asignar indicadores.

Los indicadores tienen que hacer relación de los atributos concretos que tiene el servicio que se da.

La evaluación del desempeño se realiza mediante indicadores y es fundamental su evaluación para mejorar su motivación y productividad. Una forma son los "incentivos ligados a resultados", incentivos que pueden aplicarse al grupo que realiza las tareas o a individuos que realizan propuestas de mejora.

Hay que ser cuidadosos a la hora de evaluar el desempeño de los empleados de una organización, pues los indicadores pueden tener un efecto perverso, ya que los trabajadores pueden limitarse a realizar bien los trabajos que influyen en los indicadores y abandonar otros.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> El empleo público en España evaluación del desempeño incentivos retribuciones. Javier Salinas Jiménez.

En el Cuadro de Mando existen indicadores financieros que nos dan una foto de lo que ha pasado, los indicadores no financieros nos dicen lo que posiblemente pasará y por lo tanto son más interesantes a la hora de conseguir los objetivos de la organización.

Los indicadores de “implantación de estrategia, satisfacción de clientes, control y formación y actitud del personal” son indicadores no financieros. Si se gestionan estas variables, el rendimiento económico mejora, o también el desempeño de la organización.

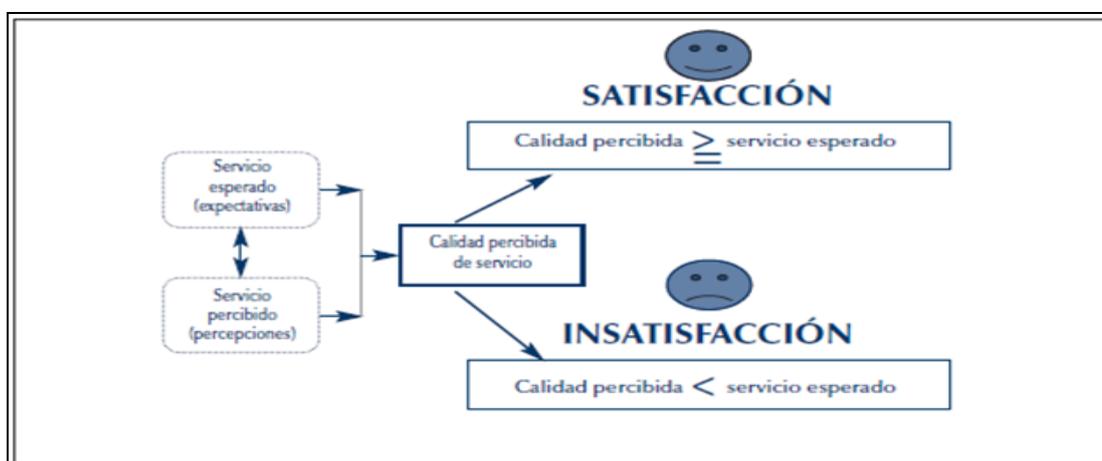
El Cuadro de Mando nos da la relación de los indicadores no financieros con los indicadores financieros o de consecución de objetivos, he ahí la importancia de éste y de los indicadores incluidos en él.

### **El cliente**

La gestión de la calidad total es un cambio estratégico en la gestión y pasa de ofrecer un servicio al ciudadano a conocer sus necesidades e intentar satisfacerlas. Las herramientas para conocer las necesidades de los ciudadanos son buzón de reclamaciones, encuestas y entrevistas.<sup>17</sup>

El ciudadano-cliente-contribuyente entra dentro del paradigma de la administración actual, ésta ha de ser una administración participativa. La administración actual tiene en cuenta a los grupos de interés entre el que se encuentra el ciudadano y su participación.

El ciudadano y el resto de los grupos de interés tienen que participar en la administración, mediante distintos cauces, incluso en los órganos de decisión. La actitud de la administración se aleja de la prepotencia y la suficiencia, actitudes muy utilizadas en ayuntamientos con formulaciones tecnocráticas e ideológicas.<sup>18</sup>



**Ilustración 11:** Las expectativa y percepciones en relación con la satisfacción e insatisfacción. Fuente: Guía 7 del FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración.

17 La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias. Manuel Guerreño Cuadrado

18 GUIA07.Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local. Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

La administración deberá identificar las necesidades de ciudadano con respecto a un servicio y las percepciones de él con respecto a lo recibido.

Hay que evaluar la calidad conseguida y la calidad programada además de las expectativas del usuario, esto nos dice lo que funciona o no de nuestros servicios y lo que tenemos que mejorar.

El ciudadano tiene dos caras por una parte al que va destinado la actividad administrativa y por otra es el origen de la administración, es el principio y fin de toda actividad administrativa.

El ayuntamiento conseguirá que el ciudadano esté satisfecho cuando la calidad que pide sea la misma que la calidad planificada y ésta coincida con la realizada.

Las expectativas de los ciudadanos tienen que ser estudiadas, para ir por delante de sus demandas, con esto se conseguirá una satisfacción extra, que redundará en la buena imagen y prestigio que la institución tendrá.

Las quejas y sugerencias es una potente herramienta para saber las fortalezas y necesidades de mejora de un servicio.

Medir el resultado de los servicios de una organización hay que hacerlo sobre la base de que primero hay que definir los objetivos que se quieren alcanzar y después medirlos. La medición del cumplimiento de los objetivos en el cliente es una medición que no podemos realizar analizando los parámetros de la organización, hay que ir a preguntar al cliente, mediante variadas herramientas y elegir la más apropiada.

El acierto o no de la evaluación es una tarea que va a depender de cada organización pues no está suficientemente normalizada.

## **Bibliografía**

### **LIBROS**

---

**La gestión del conocimiento en la empresa, conceptos, modelos y herramientas.**

Raúl Poler Escoto (Coordinador). Víctor Oltra Comorera, Guillermina Tormo Carbó, José Vicente Tomás Miquel.

**La calidad Total.**

Lluís Saderra Jorba.

**La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias.**

Manuel Guerreño Cuadrado

**Adios a los conflictos. Aprenda a ser un buen mediador en su equipo. Evite que los conflictos aumenten.**

Daniel Dana

**Modelo EFQM de excelencia.**

EFQM (Excellence Foundation Quality Management)

**Coaching practico en el trabajo. Cap 1 y 2. Concetos generales.**

Perry Zeus-Suzanne Skiffington

**Cómo sacarle mayor partido a su imagen. En una semana.**

Laurel Herman

**Empowerment para su equipo.**

Kenneth L. Murrell. Mimi Meredith

**Entender el conflicto. La forma como herramienta.**

Josep Redorta.

**ERSE. Observatorio de ética y responsabilidad social de la empresa de la Comunidad Valenciana (CV).2006**

Domingo García-Marzá

**Training: Formación en el puesto de trabajo.**

Autor: Charles M. Cadwell

**Dar para recibir. El secreto del éxito en los negocios.**

Bob Buró – John David Mann.

### **GUIAS Y MANUALES**

---

**Manual Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico.**

Marianela Armijo.

**GUIA09.FEMP. Sistemas de seguimiento evaluación y mejora indicadores de actividad.**

Cesar Rico Vallejo y otros.

**GUIA07. FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local.**

Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

**GUIA06. FEMP. La gestión por procesos. Orientación al servicio publico de la ciudadanía.**

Juan Ignacio Martín Castilla.

**GUIA02.FEMP. Planes de calidad e innovación y modernización en las administraciones locales.**

Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

**GUIA01. FEMP. Marco competencial de las entidades locales**

Juan Torrubiano Galante y otros.

**GUIA04. FEMP. Elaboración de la carta de servicios.**

Juan Torrubiano Galante y otros.

## ARTÍCULOS

---

**CAF Una metodología europea de autoevaluación para mejorar las organizaciones publicas.**

Joaquín Ruiz López.

**Modelos internacionales de excelencia en la gestión.**

César Camisón.

**Modelo efqm 2013.**

Fundación para la gestión de la excelencia de la calidad.

**La calidad total en la Administración Local, fundamentos y orientaciones básicas.**

Valentín Merino Estrada. Secretario General del Ayuntamiento de Valladolid.

**La calidad total en la administración local. Fundamentos y orientaciones básicas.**

Valentín Merino Estrada.

**La calidad en la administración publica**

Juan José Camarasa Casterá

**La calidad de los servicios públicos en la administración local**

Perico García Azorín

**Gestión de la calidad en la administración municipal.**

Rubén Dal Molin.

**En búsqueda de un espacio de sostenibilidad: un estudio empírico de la aplicación de la mejora continua de procesos en ayuntamientos españoles.**

Manuel F. Suárez-Barraza y José Á. Miguel-Dávila.

**Medir la disposición estratégica de los activos intangibles.**

Robert S. Kaplan y David P. Norton.

**La evaluación del desempeño a nivel municipal.**

Daniel Armando Olivera Gómez y otra

**Evaluación Smart. Utilidad de la evaluación de la calidad de los servicios.**

Ana M<sup>a</sup>.López Ansede y otros.

**El papel de los indicadores de gestión en la implantación de la filosofía de calidad en la administración local.**

María Isabel Blanco Dopico y otras.

**El empleo público en España evaluación del desempeño incentivos retribuciones.**

Javier Salinas Jiménez.

**El cuadro de mando integral en la administración local.**

Ana Yetano.

**El cuadro de mando integral.**

Antonio Dávila.

**La prestación de servicios de información en la administración española.**

María Pinto Molina y Carmen Gómez Camarero.

**Responsabilidad social y administración pública local. Un análisis del grado de divulgación de información en reino unido e irlanda.**

Andrés Navarro Galera y otros.

**Valor y valores de una administración al servicio público.**

Juan Ignacio Martín Castilla.

**Relevancia de la gestión por procesos en la mejora continua.**

Alberto Medina León y otros.

**La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000.**

Mercedes Grijalva y otras.

**Gestión por procesos.**

Municipio de Funes Nariño. Gestión de procesos alineados con la estrategia

Juan Bravo Carrasco.



## ARTÍCULO 2º: MODELOS Y CALIDAD

---

Armando Orera Gracia <sup>1</sup>  
Víctor Gisbert Soler<sup>2</sup>  
Ana I. Pérez Molina<sup>3</sup>

1. *Ingeniero Técnico Industrial. Ayuntamiento de Alicante. E-mail: [armando.orera@alicante-ayto.es](mailto:armando.orera@alicante-ayto.es)*
2. *Doctor Ingeniero Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: [vgisber@eio.upv.es](mailto:vgisber@eio.upv.es)*
3. *Doctor Ingeniero en Organización Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: [anpemo@eio.upv.es](mailto:anpemo@eio.upv.es)*

### **La calidad**

En los años 80 del siglo pasado, en el inicio de la democracia, los ayuntamientos funcionaron con gran ingenuidad y voluntarismo, las actuaciones básicas fueron las obras públicas locales, equipamientos básicos y el territorio.<sup>19</sup>

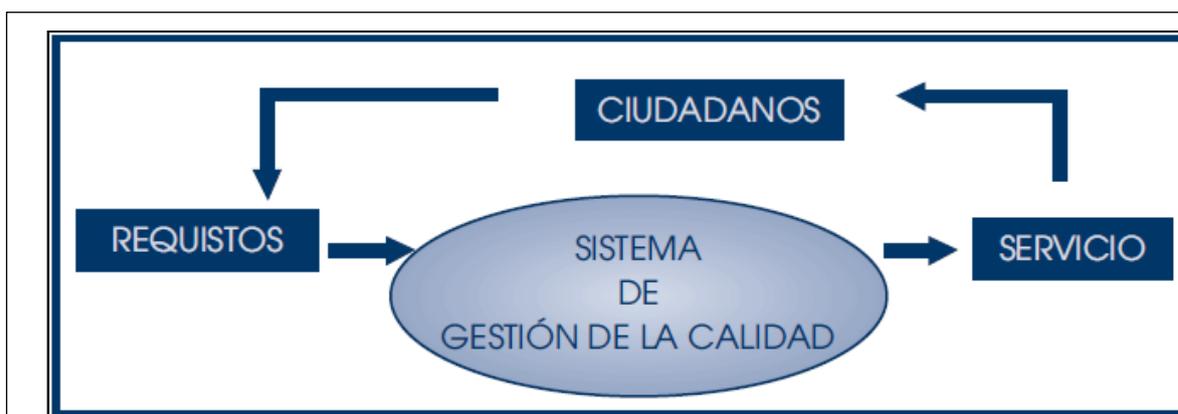
La OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.) en 1987 realizó el documento: La administración al servicio público. Decía el documento: “para realizar mejoras en la calidad de los servicios prestados, se debe reformar la administración pública abandonando la idea de administrado y administrador y tomar la administración como un servicio público cuyo cliente es el ciudadano usuario”.

Han pasado los años y se ha afianzado la idea del ciudadano como cliente, además el ciudadano tiene en cuenta más los servicios que recibe, cómo se dan y quien los da que las consideraciones ideológicas. Importa sobre todo la calidad del servicio.

Todos los miembros de una organización tienen que intervenir en la consecución de la calidad, para esto la organización tiene que tener una cultura de la calidad, en esta cultura el fin es satisfacer al cliente final o cliente externo. En toda la organización hay tareas encadenadas donde uno es el cliente o sirve al cliente interno, y la idea es hacer el trabajo lo mejor posible de cara a nuestro cliente. La tarea final acabará sirviendo al cliente externo, que es la finalidad de la organización.

---

<sup>19</sup> La calidad de los servicios públicos en la administración local. Perico García Azorín



**Ilustración 12:** La calidad según normas ISO 9001:2000. Fuente: Guía 1. FEMP. Marco competencial de las entidades locales. El pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión.

La calidad como concepto actual no sustituye a los conceptos anteriores de normalización y control de costes sino que los integra en un nuevo modelo donde la creatividad y la innovación son esenciales.

En la administración británica existe un término utilizado y es “responsiveness” y significa responsabilidad y sensibilidad que traducimos como “capacidad de respuesta a la evolución de la demanda”, y es más activo y rico que “receptividad”.<sup>20</sup>

La cultura de la calidad, ha de ser empática con el cliente y estar atenta al entorno, para poder reaccionar con rapidez y eficacia.

### La calidad total

#### Antecedentes

El concepto de calidad ha evolucionado en un siglo, empezó con el Taylorismo en 1920, siguió el control de calidad en los 50, entre la década 70 y 80 la idea es la acción integral y holística de la empresa, la dirección y la gestión es participativa, abarcando a todos los integrantes de la organización.

El cliente está en el centro de toda la actividad de la organización, es hacia dónde van los servicios y del que aprenden a mejorarlos y es el cliente que pide lo que necesita.<sup>21</sup>

En la administración del siglo XXI el cliente externo es el centro de la Calidad Total. Los empleados de la organización se transforman en clientes internos. La cultura organizacional aumenta su valor y la estructura organizacional se vuelve más plana.

En general las administraciones públicas han asumido como un modelo a implementar la Calidad Total.

<sup>20</sup> La calidad de los servicios públicos en la administración local. Perico García Azorín

<sup>21</sup> Modelo EFQM de excelencia. EFQM (Excellence Foundation Quality Management)

La división entre los que ejecutan (trabajadores) y los que piensan (la dirección) la cambió por primera vez por los japoneses después de la segunda guerra mundial. El desarrollado por el Japón en las empresas fue la semilla del concepto de Calidad Total.<sup>22</sup>

### Concepto

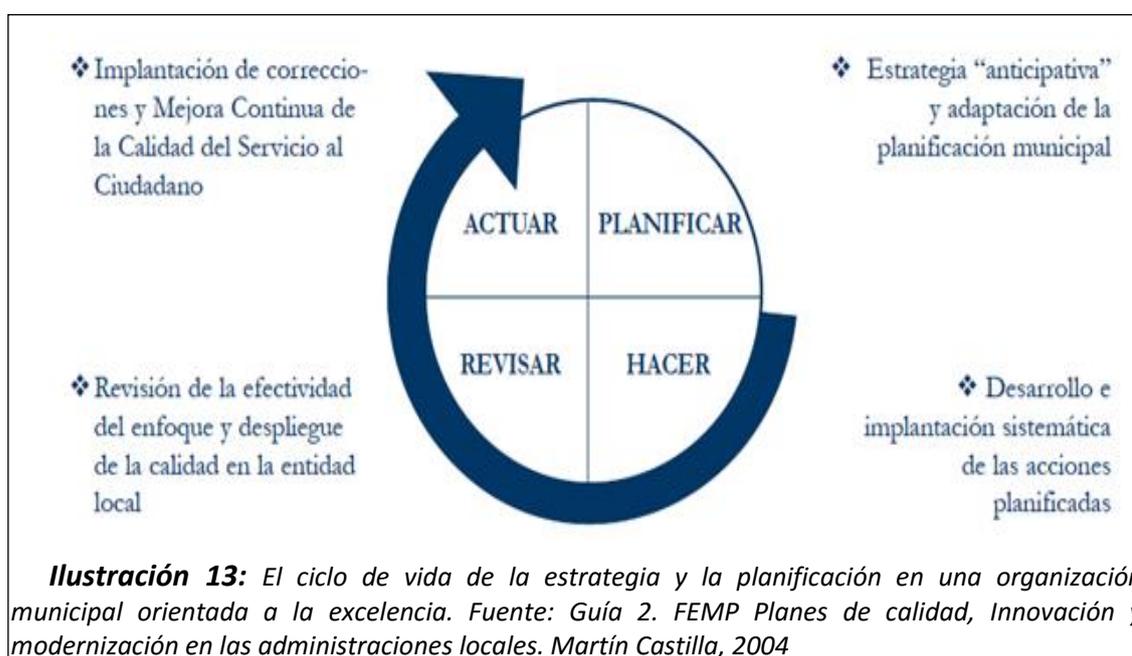
La Calidad Total tiene actualmente como paradigma conocer y satisfacer a los usuarios y clientes en sus necesidades y que la mejora sea a través de todos sus trabajadores. La mejora continua se fija como una tarea a largo plazo en los procesos diseñados por la organización.

La Calidad Total consiste en hacer lo que se debería haber hecho como actividad rutinaria, en realidad trabaja como una conciencia que nos recuerda cómo hay que trabajar realmente. La Calidad Total es “como una medicina de acción lenta que gradualmente mejora la salud de la compañía, a condición de que se administre regularmente durante un largo periodo de tiempo”.<sup>23</sup>

### Su gestión

La gestión de la Calidad Total es la realización de procesos para la satisfacción de las necesidades del cliente. El cliente tiene necesidades que evolucionan y cambian con el tiempo. Estas necesidades han de ser satisfechas por la organización.

El trabajo ha de ser sistemático y a lo largo del tiempo y la calidad ha de ser asumida por todos los departamentos.



22 La calidad total en la administración local. Fundamentos y orientaciones básicas. Valentín Merino Estrada.

23 La calidad Total. Lluís Saderra Jorba.

La forma sistemática de resolver problemas, buscando soluciones reales y cumpliendo objetivos, analizando detalladamente los problemas, diseñando acciones correctoras y comprobando que se ha rectificado y no se ha rectificado y no se va a volver a repetir.

Una organización que quiera trabajar en calidad ha de realizar su propio sistema de gestión basado en los fundamentos de la Calidad Total. El esfuerzo y la reflexión para realizar un camino propio es indispensable para la búsqueda de la calidad, sin perder de vista el modelo de calidad.

No es suficiente expresar formalmente la instauración de la calidad para que se inicie y actúe hace falta algo más para que los trabajadores se impliquen y la iniciativa no se quede en nada con el tiempo.

### **Algunos elementos**

Los procesos son el conjunto de tareas englobadas, que persiguen realizar un producto o servicio. En todas las organizaciones hay procesos clave que hacen que los objetivos se cumplan. Lo realizado por el proceso se mide, se marcan objetivos se miden y revisan periódicamente.

Los distintos elementos contenidos en todos los procesos como son las personas, el ambiente, la tecnología, los sistemas y los métodos, hay que tenerlos en cuenta a la hora de realizar actividades de mejora y hay que realizarlos preferiblemente de manera simultánea, independiente e interrelacionada.

Las necesidades cambiantes del cliente han de ser satisfechas por la organización, un elemento importante es la formación de los integrantes en la organización, desde la alta dirección hasta el trabajador con la tarea más simple. La formación ha de estar enfocada para que los componentes de la organización realicen bien su tarea asignada para conseguir el objetivo comprometido.

### **Cultura**

La cultura que hay que instaurar en una organización que aspira a la calidad tiene como antecedente a la cultura japonesa en las organizaciones, donde todos sus elementos son vitales para un buen funcionamiento. Un problema en las organizaciones es el elitismo basado en los títulos, que esconde un cierto grado de discriminación hacia los que no los poseen. En las organizaciones que aspiran a la calidad este elitismo hay que combatirlo empoderando a todos los trabajadores y haciendo la estructura más plana.

Las mejoras se realizan con la participación de todos los trabajadores, utilizando todas las capacidades existentes en la empresa.

La responsabilidad de que una administración no funcione y esté atenta a las necesidades de los usuarios no se puede achacar a los empleados o funcionarios, estos son "personas preparadas y concededoras de la realidad de la administración" Tampoco la dirección tiene completamente la dirección por la menos la administrativa.

Las normas son necesarias para realizar una tarea repetitiva en un servicio, pero no podemos considerarlas normas perpetuas. Creer que las normas son inamovibles y rígidas puede llevar a la prepotencia frente al cliente de un servicio y que éste se sienta defraudado. Hay que estar atento a las sugerencias, quejas y necesidades del cliente para revisar las normas y cambiarlas si es preciso para mejorar el servicio.

La ética de servicio según la OCDE es “la práctica cotidiana, que implica respeto por las normas, clientes, personal, entorno social”. Todos los modelos de Calidad Total existentes en la actualidad tienen al cliente como finalidad de la actividad.<sup>24</sup>

## **Outputs**

El ciudadano debe participar en la definición de las políticas públicas y su desarrollo, así se conseguirá una administración más eficaz y eficiente.<sup>25</sup>

En todas las organizaciones, al comenzar a gestionar las reclamaciones casi todas hacen referencia a problemas básicos como problemas postventa, amabilidad de los empleados, servicios poco eficientes... Después cuando estos problemas se van solucionando la participación del cliente se hace más integrada y las aportaciones más enriquecedoras, siguiendo el ritmo de mejora de la organización.

Las respuestas que da la administración al ciudadano deben ser expresadas públicamente con el fin que éste se sienta invitado a participar en la búsqueda de soluciones.

## **Modelos de Calidad Total**

Una organización si quiere establecer la calidad con duración en el tiempo y con éxito ha de hacerlo utilizando modelos ya reconocidos y establecidos.

Estos modelos tienen la característica que se aplican a nivel internacional, su éxito es reconocido y la característica principal es que integran a toda la organización.

Los intentos de mejorar la calidad sin un modelo que integre a toda la organización, implicando a todos sus componentes no consigue no consigue llevarla por este camino y acaba por fracasar.

### **Los modelos principales**

Los modelos más relevantes, con más implantación y mayor éxito son el modelo europeo de excelencia EFQM nacido aproximadamente en 1988 el modelo CAF nacido 10 años después, éste es un modelo adaptado para la administración pública. Estos dos modelos tienen ámbito europeo.

El modelo Iberoamericano nacido en 1991, se está empleando en Latinoamérica y es prácticamente una copia del modelo EFQM.

El modelo Malcom Aldrig nació en 1987 y se emplea en EEUU.

El modelo Deming nació en 1957 y es el modelo que emplea Japón.

---

24 La calidad en la administración pública. Juan José Camarasa Casterá

25 Modelo EFQM de excelencia. EFQM (Excellence Fundation Quality Management)

## Modelo EFQM

El modelo de Excelencia EFQM (European for Foundation Quality Management) nace en 1988 impulsado por 14 empresas principales europeas, su misión es impulsar la excelencia sostenida, su visión es un mundo donde las empresas europeas sean visibles por su excelencia.

Este modelo tiene como parte fundamental la implicación de la dirección, sin ésta el modelo no se puede implantar con éxito.

El modelo EFQM está formado por tres elementos que forman una unidad: Los Conceptos Fundamentales, los Criterios y el esquema REDER.

Los conceptos fundamentales describen lo esencial para que una organización alcance la excelencia en el tiempo. Los Criterios establecen el marco para poder convertir los Conceptos Fundamentales. El Esquema Lógico REDER conduce las mejoras a través de toda la organización".<sup>26</sup>

Cualquier tipo y tamaño de organización los conceptos fundamentales como base de excelencia. Estos son:

1. Liderar con visión, inspiración e integridad: Un directivos tiene que tener claro hacia donde quiere llevar a la organización y empujar y acompañar este camino.
2. Desarrollar la capacidad de la organización: Hay que potenciar las capacidades de todos sus componentes y de la organización y mejorarlas.
3. Aprovechar la capacidad e innovación: Las capacidades dentro de la organización son imprescindibles para innovar buscando nuevos caminos.
4. Gestionar con agilidad: La gestión no puede estancarse y no ser capaz de reaccionar ante las evaluaciones realizadas.
5. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas: Los componentes de la organización son fundamentales, hay que motivarlas y alinearlas con el fin de la organización
6. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes: Mantenerlos con las buenas prácticas, valorándolas y reconocerlas para conseguir esto.
7. Añadir valor a los clientes: El cliente es el fin de la organización, sólo tendremos un cliente satisfecho si ve que sus necesidades están cubiertas.
8. Crear futuro sostenible: La labor de la organización ha de enfocarse a que sus acciones contribuyan a la satisfacción del cliente y la satisfacción social.

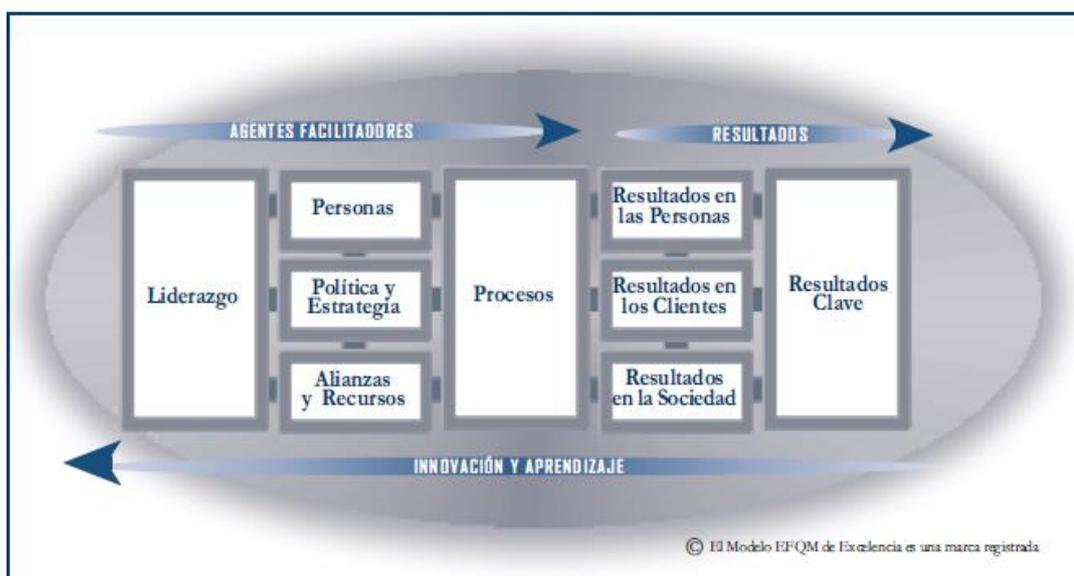
Estos conceptos fundamentales se desarrollan en los 9 criterios con los que se estudia la organización y su labor. Estos criterios están desarrollados en dos bloques, estos son los agentes facilitadores y el bloque de resultados.

Los agentes facilitadores son cinco y cuatro los resultados, teniendo 32 subcriterios. El bloque de agentes facilitadores son: Liderazgo. Estrategia, las personas. Los productos y los servicios. El bloque resultados tiene 4 criterios y son Resultados clientes. Resultados personas. Resultados en la

---

26 Modelo efqm 2013. Fundación para la gestión de la excelencia de la calidad.

sociedad. Resultados en los negocios.



**Ilustración 14:** Modelo EFQM. Fuente: Guía 1. FEMP. Marco competencial de las entidades locales: El pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión.

El esquema lógico establece la forma general de funcionar una organización y recuerda al ciclo de Deming. Este esquema indica que las organizaciones necesitan elegir unos Resultados, Desplegar y poner en práctica unas tareas. Evaluar y Revisar todo lo realizado.

El modelo EFQM de excelencia busca las fortalezas y debilidades de la organización, la relación entre su personal, los procesos, la formación ligada a los objetivos y sus resultados.

El sistema EFQM consigue uniformizar la organización en cuanto a la forma de pensar y el lenguaje. Aclara la organización. Evita duplicidades. Busca conocer en profundidad al cliente.

Las políticas, los objetivos y las estrategias se ponen en marcha de forma integrada y con la máxima información a los componentes de la organización, estos realizarán las tareas teniendo en cuenta lo anterior.

La organización tiene que tener un proceso continuo de aprendizaje y mejora para crear oportunidades de innovación. El conocimiento de los individuos lo tiene que integrar la organización para conseguir el máximo crecimiento e innovación.

El modelo reconoce que no hay una única manera de conseguir la excelencia sostenida. Existe el modelo y tantas formas de andar el camino como empresas lo pongan en práctica. Por esta razón no hay que aplicar todos los criterios sino los que a cada una le interesen.

Existe el premio modelo EFQM, su importancia no consiste solamente en ganarlo, sino que este premio conlleva una evaluación externa por un equipo de expertos, por lo que es una herramienta de aprendizaje, es una visión desde fuera de la organización, lo que anula la subjetividad propia de una autoevaluación.

## **El modelo CAF**

El CAF (Common Assessment Framework) parte del EFQM y es una adaptación de él para la administración pública y tiene como características entra poco en análisis de los detalles de la organización o sea que está poco desagregado, lo que lo hace compatible con el resto de modelos implantados internacionalmente.

A diferencia del modelo EFQM, que siendo originario del sector privado, cada organización pública lo ha adaptado a su forma de funcionar, el CAF es un modelo diseñado y desarrollado específicamente para ser utilizado por organizaciones del sector público europeo.

El propósito del CAF es servir a la introducción de la calidad en las administraciones públicas, es una herramienta sencilla de autoevaluación, al realizarlo una organización con los propios medios, es una herramienta barata y sirve como primera idea de cómo está la organización.

La autoevaluación es más subjetiva que la realizada por una empresa especializada externa, pero su valía es que depende del esfuerzo de sus miembros. En la medida que sea honesta se aproximará lo más posible a la realidad y será más efectiva.

El CAF al igual que el EFQM presenta un bloque de agentes facilitadores y un bloque de resultados. Tiene 5 agentes facilitadores que son: Liderazgo. Estrategia y planificación. Gestión de los recursos humanos. Alianzas y recursos. Gestión de los procesos y del cambio.

El bloque de resultados son 4 y estos son: Resultados orientados a los clientes-ciudadanos. Resultados en las personas integradas en la organización. Resultados en la sociedad. Resultados clave de rendimiento.

Todos los criterios de los dos bloques tienen subcriterios. La puntuación de estos subcriterios y la valoración de cada criterio dentro del conjunto se valoran distintamente que el modelo EFQM.

## **El modelo Malcon Baldrige**

El modelo Malcon Valdrige tiene como fin mejorar la competitividad de las organizaciones americanas. Está vigente desde 1982. Este modelo pone como pieza fundamental a los líderes de la organización y a los empleados. Los directivos de la organización (máximos responsables) tienen que estar orientados a los clientes y al fin estratégico. Los empleados han de implicarse para conseguir mejoras palpables en el día a día, además de aportar con sus iniciativas la innovación necesaria en los procesos.

La formación ha de estar alineada con los objetivos estratégicos para ser eficaz.

Este modelo tiene tres bloques y 19 subcriterios.

Bloques: Bloque Perfil de la Organización, relaciones y desafíos y entorno. Formado por un solo criterio. El bloque de Operaciones del sistema, que engloba los criterios de Liderazgo, Planificación

Estratégica, Enfoque en el Cliente y en el Mercado. Recursos Humanos, Gestión por procesos, y el enfoque de Resultados de Negocio. Por último el bloque Fundamentos del Sistema que es la medida, análisis y gestión del conocimiento.

Este modelo tiene el premio Malcom Baldrige, que al igual que el EFQM tiene como valor añadido “mejorar la relación entre empleados con la dirección, aumentar la productividad, conseguir la mayor satisfacción de los clientes, aumentar la cuota de mercado y también la rentabilidad”.<sup>27</sup>

### **El modelo Deming**

Mal llamado modelo porque naciendo en 1951 no es hasta el año 2004, que se establecen criterios uniformes como están en los modelos EFQM, CAF, y Malcom Aldrig.

El modelo de gestión de la calidad Deming, nació en 1951 y desde entonces ha sido muy influyente en la consecución de la calidad en la sociedad Japonesa.

Su filosofía consiste en que cada organización sea consciente de su situación con respecto a la calidad, se autoevalúe, fije sus retos y objetivos y la manera de llegar a ellos, aprendiendo y variando los aspectos de ella que estimen convenientes.

El Modelo Deming nació como un premio, que conseguía de las empresas que participaban, por el sólo hecho de interesarse, mejorara su calidad, productividad, ventas y beneficios, además de conseguir un ambiente laboral más optimista con respecto a su futuro.

Como he dicho en la década del 2000 se establecieron 6 criterios estos son: Innovación en los procesos. Mejora de calidad. Mantenimiento. Políticas de dirección. Sistemas de gestión de calidad. Recursos humanos.

Estos criterios ya dan una orientación a las empresas más acorde con los otros modelos que han ido apareciendo las últimas décadas.

### **El modelo Iberoamericano**

El modelo Iberoamericano, creado en 1999, es bastante semejante al modelo EFQM del que se inspira.

Al igual que éste modelo tiene dos bloque, uno de agentes facilitadores y otro de resultados, aunque el significado no es el mismo.

El modelo Iberoamericano consigue con su aplicación que aumente la participación de sus miembros, y la mayor consecución de objetivos, a la vez que consiguen una mayor transformación de la organización.

Este modelo también tiene asociado un premio, que tiene como principal virtud que la organización es evaluada por expertos externos, lo que le permite fijar ideas y huir de subjetividades.

---

27 Modelos internacionales de excelencia en la gestión. César Camisón.

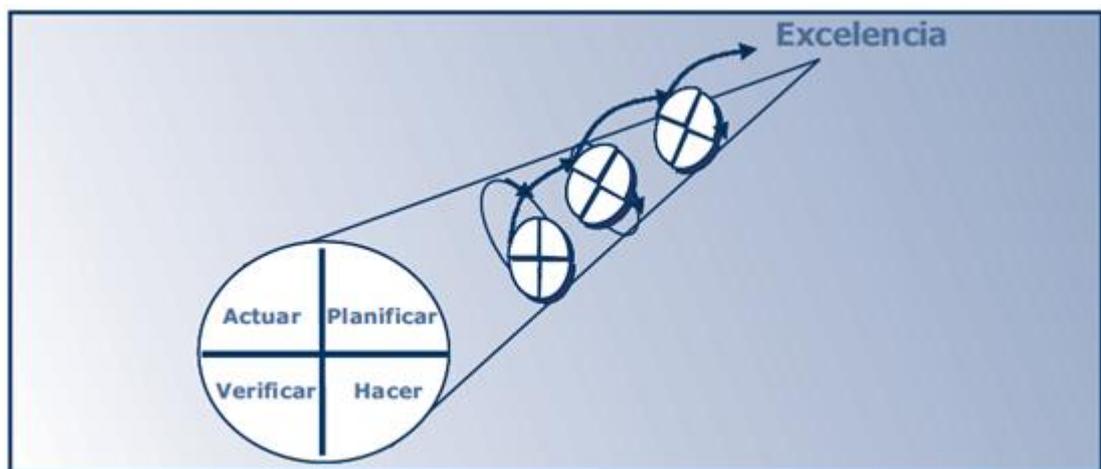
## Diferencias y similitudes de los modelos.

Los modelos antes referidos, EFQM, CAF, Malcom Aldrig, Deming e Iberoamericano, tienen como fin la mejora continua en sus organizaciones.

Estos modelos tienen a la organización como un todo, con sus partes relacionadas en la búsqueda de la excelencia.

Las características comparables en estos modelos las siguientes:

- La misión. Todos los modelos la ven como necesaria para poder centrar la tarea de cada organización.
- Clientes. También todas se enfocan en los clientes, tanto los clientes internos de la organización como el externo u objetivo.



**Ilustración 15:** La búsqueda de la excelencia un proceso siempre inconcluso e inalcanzable.  
Fuente: Guía 2 del FEMP. Planes de calidad, innovación y modernización en las administraciones locales.

El modelo EFQM y Baldrig enfocan en la excelencia como fin primordial, y su evaluación como imprescindible. Los dos modelos hacen hincapié en la autoevaluación. El descubrimiento de los puntos fuertes y débiles así como las áreas de mejora son una consecuencia de la autoevaluación. Los dos métodos que nacen por y para la empresa privada tienen como fin la innovación para conseguir ventaja en el mercado.

El modelo EFQM y el Iberoamericano tienen una estructura idéntica, además este último está basado en el primero.

Todos los modelos, están basado en hacer, revisar, analizar y actuar, basados en origen en el ciclo de Deming.

Los criterio de los modelos EFQM, CAF e Iberoamericano son esencialmente iguales, El modelo Malcom Aldrig y el de Deming tiene cada uno los suyos.

Los Principios Fundamentales son muy similares en los modelos EFQM e Iberoamericano. Los modelos EFQM, CAF e Iberoamericano son más globales, y tiene en cuenta más a las personas y la sociedad el modelo. Deming es más técnico.

La aplicación de gestión de calidad sin tener en cuenta un modelo no suele acabar con éxito a largo plazo, ya que no suele ser un enfoque sistémico y sistemático.

### **Modelo EFQM y normas ISO**

Los modelos EFQM y las normas ISO 9000 tienen puntos en común y diferencias claras. Las normas ISO proporcionan estándares de calidad, marcan objetivos pero no estudia la organización y no orienta a su consecución. El modelo EFQM busca la calidad y toma la organización como un sistema y la desmenuza para saber cómo conseguir los objetivos.

Las normas ISO 9000 aplican el ciclo de Deming o PDCA al igual que el modelo EFQM.

La gestión de la calidad va más allá del aseguramiento de la calidad y su control. El EFQM está por encima de las certificaciones de la calidad y puede integrarlas como una característica más de la calidad en la organización.

El modelo EFQM ha hecho evolucionar a las normas ISO, la norma ISO 9004:2009 adopta los modelos de Calidad Total, haciéndolos más fáciles de poner en práctica al simplificarlos.

## **Bibliografía**

### **LIBROS**

---

**La gestión del conocimiento en la empresa, conceptos, modelos y herramientas.**

Raúl Poler Escoto Buades (Coordinador).Victor Oltra Comorera, Guillermina Tormo Carbó, Jose Vicente Tomás Miquel.

**La calidad Total.**

Lluís Saderra Jorba.

**La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias.**

Manuel Guerreño Cuadrado

**Adios a los conflictos. Aprenda a ser un buen mediador en su equipo. Evite que los conflictos aumenten.**

Daniel Dana

**Modelo EFQM de excelencia.**

EFQM (Excellence Foundation Quality Management)

**Coaching practico en el trabajo. Cap 1 y 2. Concetos generales.**

Perry Zeus-Suzanne Skiffington

**Cómo sacarle mayor partido a su imagen. En una semana.**

Laurel Herman

**Empowerment para su equipo.**

Kenneth L. Murrell. Mimi Meredith

**Entender el conflicto. La forma como herramienta.**

Josep Redorta.

**ERSE. Observatorio de ética y responsabilidad social de la empresa de la Comunidad Valenciana (CV).2006**

Domingo García-Marzá

**Training: Formación en el puesto de trabajo.**

Autor: Charles M. Cadwell

**Dar para recibir. El secreto del éxito en los negocios.**

Bob Buró – John David Mann.

### **GUIAS Y MANUALES**

---

**Manual Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico.**

Marianela Armijo.

**GUIA09.FEMP. Sistemas de seguimiento evaluación y mejora indicadores de actividad.**

Cesar Rico Vallejo y otros.

**GUIA07. FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local.**

Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

**GUIA06. FEMP. La gestión por procesos. Orientación al servicio público de la ciudadanía.**

Juan Ignacio Martín Castilla.

**GUIA02. FEMP. Planes de calidad e innovación y modernización en las administraciones locales.**

Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

**GUIA01. FEMP. Marco competencial de las entidades locales**

Juan Torrubiano Galante y otros.

**GUIA04. FEMP. Elaboración de la carta de servicios.**

Juan Torrubiano Galante y otros.

## **ARTÍCULOS:**

**CAF Una metodología europea de autoevaluación para mejorar las organizaciones públicas.**

Joaquín Ruiz López.

**Modelos internacionales de excelencia en la gestión.**

César Camisón.

**Modelo efqm 2013.**

Fundación para la gestión de la excelencia de la calidad.

**La calidad total en la Administración Local, fundamentos y orientaciones básicas.**

Valentín Merino Estrada. Secretario General del Ayuntamiento de Valladolid.

**La calidad total en la administración local. Fundamentos y orientaciones básicas.**

Valentín Merino Estrada.

**La calidad en la administración pública**

Juan José Camarasa Casterá

**La calidad de los servicios públicos en la administración local**

Perico García Azorín

**Gestión de la calidad en la administración municipal.**

Rubén Dal Molin.

**En búsqueda de un espacio de sostenibilidad: un estudio empírico de la aplicación de la mejora continua de procesos en ayuntamientos españoles.**

Manuel F. Suárez-Barraza y José Á. Miguel-Dávila.

**Medir la disposición estratégica de los activos intangibles.**

Robert S. Kaplan y David P. Norton.

**La evaluación del desempeño a nivel municipal.**

Daniel Armando Olivera Gómez y otra

**Evaluación Smart. Utilidad de la evaluación de la calidad de los servicios.**

Ana M<sup>a</sup>.López Ansedo y otros.

**El papel de los indicadores de gestión en la implantación de la filosofía de calidad en la administración local.**

María Isabel Blanco Dopico y otras.

**El empleo público en España evaluación del desempeño incentivos retribuciones.**

Javier Salinas Jiménez.

**El cuadro de mando integral en la administración local.**

Ana Yetano.

**El cuadro de mando integral.**

Antonio Dávila.

**La prestación de servicios de información en la administración española.**

María Pinto Molina y Carmen Gómez Camarero.

**Responsabilidad social y administración pública local. Un análisis del grado de divulgación de información en Reino Unido e Irlanda.**

Andrés Navarro Galera y otros.

**Valor y valores de una administración al servicio público.**

Juan Ignacio Martín Castilla.

**Relevancia de la gestión por procesos en la mejora continua.**

Alberto Medina León y otros.

**La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000.**

Mercedes Grijalva y otras.

**Gestión por procesos.**

Municipio de Funes Nariño. Gestión de procesos alineados con la estrategia

Juan Bravo Carrasco.



# ORGANIZACIÓN Y CALIDAD

Armando Orera Gracia<sup>1</sup>  
Víctor Gisbert Soler<sup>2</sup>  
Elena Pérez Bernabeu<sup>3</sup>

1. *Ingeniero Técnico Industrial. Ayuntamiento de Alicante. E-mail: [armando.orera@alicante-ayto.es](mailto:armando.orera@alicante-ayto.es)*
2. *Doctor Ingeniero Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: [vgisber@eio.upv.es](mailto:vgisber@eio.upv.es)*
3. *Doctor Ingeniero en Organización Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: [elpeber@eio.upv.es](mailto:elpeber@eio.upv.es)*

## Situación actual

En los tiempos actuales y en la sociedad actual, global, informatizada, donde las personas valoramos el servicio y los productos que se nos ofrecen mucho más que en épocas anteriores, la calidad es una exigencia del individuo.

El individuo sabe desde la comodidad de su habitación o en su casa los productos que fabrican y venden al otro lado del mundo, puede obtenerlos con un click.

Si los productos pueden obtenerlos y compararlos cómodamente, los servicios igual, hoy en día la mayor venta de tickets de avión y reservas hoteleras se realizan online. Todos o muchísimos hemos buscado, comparado y comprado lo que más nos ha interesado.

Definitivamente la sociedad estas últimas décadas ha cambiado, han cambiado los individuos, individuos que naturalmente son clientes y a la vez integrantes de organizaciones que producen los productos y servicios.

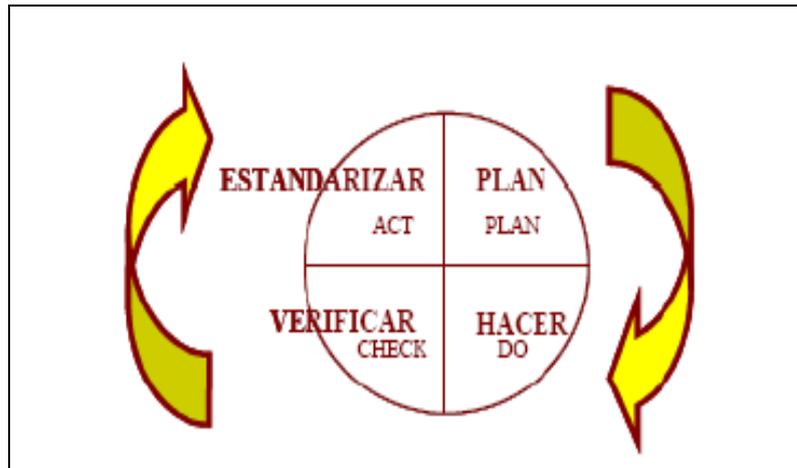
## La organización en general

Las organizaciones que atienden estas necesidades, ven al cliente y necesitan satisfacer sus necesidades para sobrevivir.

En esta sociedad donde las necesidades van de la mano de los cambios que se producen en ella, necesitan empresas y organizaciones que lean éstas. Las organizaciones deben dar un producto que por competencia entre ellas, tiene que ser un producto que sobresalga, que satisfaga, que sea competitivo.

Si no consiguen esto estas empresas están abocadas a desaparecer o como mínimo a sobrevivir, pero por supuesto no a triunfar.

La diferencia entre desaparecer, sobrevivir o triunfar está en la calidad. Ser una organización que enfoque sus productos o servicios en algo buscado o apreciado por sus clientes.



**Ilustración 16:** Ciclo de Deming o PDCA. Fuente: Guía 1 del FEMP. Marco competencial de las entidades locales: El pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión.

La consecución de esto sólo es posible si la organización se pone a trabajar en ello, si ven como única posibilidad de triunfo el enfocarse al cliente, en sus necesidades y si lo toman como principio y fin. Si realizan el producto/servicio que se demanda y si le preguntan al cliente cuanta y que satisfacción ha obtenido con él.

La organización debe tener una dirección que se crea la calidad, que trabaje la organización definiendo su misión o labor que debe realizar en el día a día; que defina su visión o lugar hacia donde se quieren encaminar, que guiará sus innovaciones; también debe definir sus estrategias para conseguir sus fines.<sup>28</sup>

La dirección de la organización debe integrar a todos sus componentes a través de la misión, la misión es más importante muchas veces para un empleado sin responsabilidad jerárquica que para el equipo directivo, debe implicar a todos sus componentes en la obtención de resultados.

La visión es importante que esté definida pues da la dirección hacia donde se mueve la organización, es también importante como la misión para los empleados sin responsabilidad jerárquica, pues son sus aportaciones, las que van a enriquecer las posibilidades de la organización: nadie sabe más de algo que el que está cerca, y son los empleados con el quehacer del día a día los que van a detectar los detalles y problemas que se escapan a la dirección.

También es importante para una empresa sea privada o pública, en su lucha por ofrecer un producto o servicio al individuo el tener en cuenta que este producto o servicio se da en el marco de un mundo globalizado, donde la información está al alcance de todos, donde una empresa que produzca daños a la sociedad va a ser castigada pues no pasará inadvertido, y esto dañará su imagen.

<sup>28</sup> GUIA01.Marco competencial de las entidades locales. Juan Torrubiano Galante y otros.



Simplemente por esta razón, sin entrar en razones éticas, es motivo suficiente para que las organizaciones tomen en cuenta su Responsabilidad Social. El cliente no va a adquirir cómodamente productos que sabe que han fabricado niños de 11 años, en sitios insalubres, no va a perdonar a una fábrica que contamina ríos y aires, perjudicando la salud de los habitantes más o menos cercanos o de todos, pues el cliente sabe que a la larga esa contaminación va a acabar en su despensa o en sus pulmones. 29

En definitiva una organización que busca la calidad tiene que ser además socialmente responsable, en sus parámetros medio ambientales y laborales, donde aparte de dar un producto o servicio adecuado cuide de la sociedad y sus empleados.

### La administración

Las organizaciones públicas, necesitan la calidad, podemos decir que éstas no la necesitan para sobrevivir, sus clientes están cautivos. Evidentemente si alguien se sienta defraudado por una administración lenta, burocratizada en el sentido antiguo, donde el ciudadano más que eso es un súbdito, que cuenta como sujeto pasivo 30 , , las consecuencias es la pérdida de confianza con esa administración y con sus responsables.

Evidente, el ministerio, la conselleria o el ayuntamiento no van a desaparecer pero en las instituciones democráticas el máximo responsable de ellas es el político y este sí que puede perder la confianza de los ciudadanos si estos se sienten defraudados.

29 ERSE. Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunidad Valenciana (cv).2006. Domingo García-Marzá.

30 Valor y valores de una administración al servicio público. Juan Ignacio Martín Castilla.

Es a mi entender el político que aspira a dirigir una institución, el primero que se debe interesar en que la organización funcione y sea capaz ésta de dar unos servicios de calidad donde el ciudadano esté satisfecho y como mínimo como he dicho no se sienta defraudado.

La administración local como organización pública más cercana al ciudadano, como organización que por ley tiene la responsabilidad de resolver y dar servicios al ciudadano por el principio de subsidiariedad y autonomía local tiene como he dicho ésta obligación.

Los servicios que de tienen mucho que ver con el tipo de organización que es, es responsabilidad de sus políticos elegidos, que el ciudadano ha puesto ahí, el conformar una organización enfocada a la calidad, enfocada en dar servicios que el ciudadano pide, incluso de anticiparse a sus deseos y ofrecer servicios o mejoras de servicios que es posible que el ciudadano no se plantee porque no los ve posibles.

Actualmente los ayuntamiento, como organización compleja, y dotada de técnicos independientes y preparados son una oportunidad, para que crezcan como organización orientada a la calidad y a los ciudadanos, en los que estos no sean meros clientes cautivos subordinados, sino que ofrezca a sus clientes-ciudadanos servicios que ellos piden, y sean servicios de calidad.

La administración local debe dar unos buenos servicios donde el ciudadano se siente protagonista en una organización que existe para él, donde la comunicación ciudadano-ayuntamiento sea fluida, haya participación por parte de éste en la fabricación de los servicios. 31

Es necesario que el ayuntamiento de una información veraz, de los asuntos que gestiona, como he dicho el ciudadano hoy en día, tiene la información a golpe de click es su habitación, en su casa, y no tolerará una información que sea calculadamente parcial, y que tienda a desinformarle antes que informarle.

Una buena información, donde los datos y propuestas estén razonadas, hará que el ciudadano se sienta atraído para su participación, donde vea, que sus propuestas, quejas, sugerencias, son tenidas en cuenta y son capaces de cambiar y/o reorientar un servicio.

Una mala información hará que se inhiba, proteste, no sienta que la ciudad, que los servicios son suyos, son de todos, y que desde luego no están para satisfacer sus aspiraciones o necesidades, sino, vete tú a saber que necesidades satisface.

Una buena información transparente, que sólo será capaz de dar una administración orientada a la calidad, donde, el objetivo de ésta, lo establece formalmente su misión, donde todos sus componentes trabajan para ella.

Una herramienta importante, donde la transparencia, y los objetivos de los servicios que la organización da, es la Carta de Servicios.

Las Cartas de servicios, no se pueden quedar en un mero catálogo de los servicios que el departamento o área ofrecen al ciudadano. Mediante la transparencia el ciudadano va a saber con qué servicios puede contar, a quién dirigirse y donde realizar sus quejas o sugerencias a la vez que sus reconocimientos.<sup>32</sup>

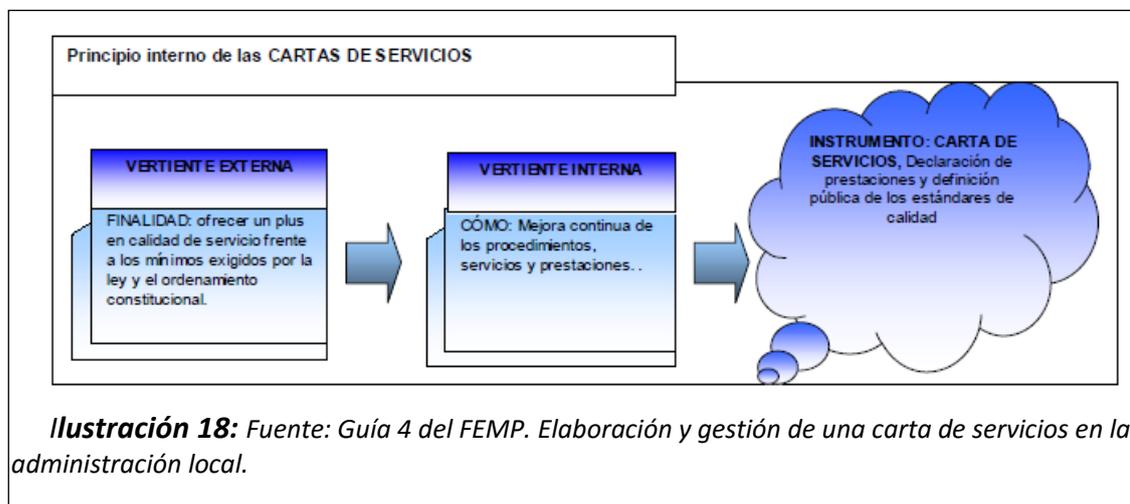
---

31 GUIA01. Marco competencial de las entidades locales. Juan Torrubiano Galante y otros.

32 GUIA04. Elaboración de la carta de servicios. Juan Torrubiano Galante y otros.

Las cartas de servicios no pueden como he dicho ser un mero catálogo de éstos, tiene que haber unos compromisos, el responsable de estos, tiene que informar hasta que punto se han conseguido los objetivos de la organización con respecto a lo que ofrece.

La carta tiene que poseer en sí misma, indicadores, que se evalúen, para poder ver cuánto la organización se ha desviado de sus objetivos marcados en la carta, así como qué debe cambiar o mejorar.



La organización ha de estar enfocada en la calidad y la mejora continua, para poder tener el compromiso con los ciudadanos de que lo que está escrito, se va a cumplir, y el ciudadano debe poder comprobarlo, con el día a día, y con los informes de evaluación que la analicen.

En una organización orientada a la calidad el ciudadano va a ser principio y fin de la carta, va a ayudar a confeccionarla con preferencia activamente, y va a ser el usuario de estos servicios que van a evaluarla con sus sugerencias y opiniones al respecto. Además naturalmente que los responsables de la carta tienen la obligación de evaluarla y dar soluciones.

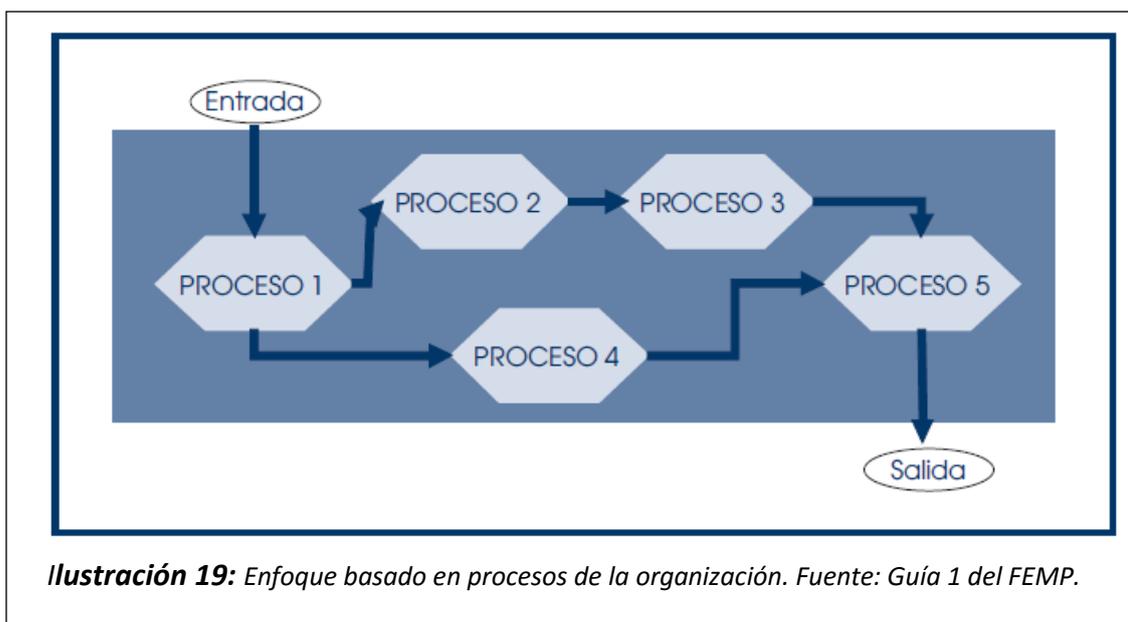
### Aspectos concretos de la organización

La organización debe ser consciente de que la fidelidad o reconocimiento de sus clientes sólo puede va a ser posible si ésta da un buen servicio o producto a sus clientes.

El ayuntamiento como organización que es, dadora de servicios, debe fidelizar sus clientes ciudadanos que a la vez son contribuyentes, fidelizarlos en el sentido de que van a sentirla como su organización, la que le permite obtener los servicios que necesita.

Este reconocimiento se dará por parte del ciudadano una vez que compruebe que el ayuntamiento está a la altura de sus expectativas, que éste pone a su servicio la organización. Organización compleja que sus responsables van a esforzarse para que sea empática con él, a la vez que exigente a la hora de hacer cumplir sus compromisos.

Una organización que se esfuerza en dar soluciones a los problemas complejos de la que son responsables, una organización que ofrece el mejor de los servicios con los medios que tiene.



La organización debe orientarse a la calidad, para esto ha de establecer formalmente su misión y su visión, deber ser consciente de los medios internos con los que cuenta, o sea con que fuerzas internas cuenta, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades, y como resolver sus conflictos internos en lo que respecta a dar un buen servicio.

Tiene que trabajar con sus empleados, para que éstos, se integren en esta labor y la orienten en la labor del día a día, por medio de la misión. La participación de todos es importante para que el servicio que se ofrece sea de calidad. El ciudadano tiene que sentir que el empleado/funcionario que lo atiende, está ahí por él.

Es responsabilidad de la organización preparar y aleccionar a todos los miembros de su organización, para que su preparación sea suficiente para el servicio que den.

A la vez ha de conseguir que el empleado, aporte su punto de vista acerca del funcionamiento del servicio donde está inmerso y que es el protagonista de la relación cercana con el ciudadano. La organización debe resolver los conflictos que se den dentro de ella y tratarlos como una oportunidad, donde los fallos salen a la luz se airean dentro de la organización y se busca una solución a cada uno de ellos. 33

Los conflictos se dan en una organización y tienen que ser una oportunidad para mejorarla, muchas veces de los conflictos surgen innovaciones que la mejoran. A veces los conflictos son indeseados pues tienden a disgregar la organización, pero estos no tienen razón de ser cuando la organización tiene bien definida su misión y su visión.

De nada sirve dar protagonismo a los empleados cuando no saben cuál es su tarea y hacia donde van, o sea cual es la misión de la organización y cuál es su visión, sin embargo una vez definidas y formalizadas, los conflictos surgirán dentro de este marco y estos la harán crecer.

---

33 Entender el conflicto. La forma como herramienta. Josep Redorta.

Los conflictos, discrepancias y puntos de vista diversos ante la tarea del día a día, y ante estrategias se resolverán con la asunción de nuevas propuestas que fortalecerán la organización y la innovarán, dando nuevas soluciones y sintiéndose participes todos sus componentes.

La cultura de la organización ha de ser indiscutiblemente de participación, de protagonismo, de colaboración. Una cultura que se impondrá a través del día a día y la asunción por parte de la organización de los logros conseguidos donde los protagonistas se vean reconocidos.

Una herramienta factible para la resolución de problemas dentro de la organización es el coaching. El coaching se basa en técnicas psicológicas, donde el individuo o grupo se reorienta para que sus intereses estén alineados con los intereses de la organización.

Surge ante la necesidad sobre todo en la empresa privada de mejorar el cumplimiento de sus objetivos, mediante la resolución de problemas de dirección de personal, y problemas para conseguir que todos los componentes estén por la misión de la organización.

Las organizaciones con la necesidad de conseguir objetivos, se han distanciado irreversiblemente de los métodos donde cada uno hacía su tarea y bien, sin sentirse responsable de que al final tuviese éxito o fracasase el objetivo principal.

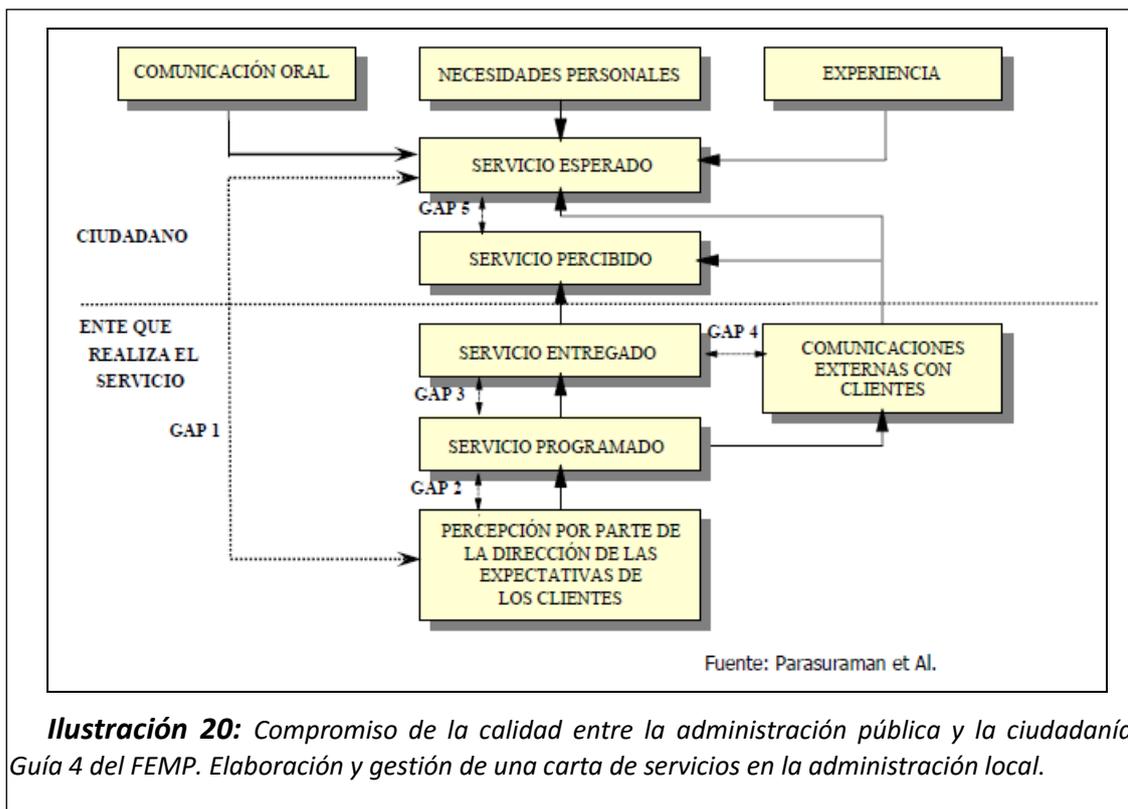
En las organizaciones actuales, todos sus componentes se enfocan a la consecución de los objetivos, todos son necesarios dentro de la organización, todos tienen un mayor o menor protagonismo, además necesario, es aquí donde surge la necesidad de hacer trabajar al equipo en la consecución del objetivo principal. Surgen pues necesidades, surge pues la necesidad de resolver problemas de alinear los intereses individuales con los de la organización.

Es aquí donde surge la figura del coach, un profesional, que generalmente desde fuera de la organización, es capaz de entrenar a los componentes de la organización para que la sientan como suya propia, y den lo mejor de cada uno.

Además de un entrenamiento para realizar la tarea, alineada con los objetivos de la organización, ésta debe asegurarse que sus componentes tienen la preparación adecuada para realizar sus tareas lo más eficientemente posible.<sup>34</sup>

---

34 Coaching practico en el trabajo. Cap 1 y 2. Conceptos generales. Perry Zeus-Suzanne Skiffington



La formación tiene que dar satisfacción a las necesidades que se plantean en la organización para realizar sus tareas de acuerdo con los objetivos establecidos por ella.

La formación debe capacitar a sus componentes en las técnicas que haga posible un servicio, eficaz y eficiente, haciendo crecer a la vez al empleado/funcionario, éste desempeñará su labor lo mejor posible, dentro de sus posibilidades y se sentirá recompensado por la labor bien hecha.

Además la formación continua es necesaria, para dar un servicio con la máxima calidad posible y también para afrontar las nuevas necesidades emanadas de unos servicios que van a ir evolucionando a través del tiempo, a la vez que nuevas técnicas irán apareciendo y que el empleado debe dominar.<sup>35</sup>

Un punto importante en los empleados es la imagen que dan a los clientes, esta imagen debe ser adecuada al de servidor público. El ciudadano valora la vestimenta y aspecto correcto de las personas que trabajan, que simplificando, trabajan para él.

El aspecto y la actitud del empleado-servidor público deben ser correctos para que el cliente-ciudadano, sienta que es atendido con respeto y actitud constructiva.

En definitiva una organización sea pública o privada orientada a la calidad, debe definir en principio su misión y visión, a la vez, que establecer unos objetivos estratégicos, que le van a definir sus tareas, para las que esta organización tiene su razón de ser.

Ha de contar con sus fortalezas, por lo que debe integrar a todos los individuos de la organización en la consecución de sus objetivos.

<sup>35</sup> Training: formación en el puesto de trabajo. Autor: Charles M. Cadwell

Ha de conseguir que todos los empleados, se orienten a la consecución de estos objetivos, la misión y visión formalizada es una herramienta importante. Los empleados tienen que involucrarse en la consecución de los objetivos, han de ser tratados con respeto por la dirección y han de saber que sus puntos de vista no van a suponerles problemas dentro de ella.

También tiene que cuidar la formación y verla como una necesidad. Ver la resolución de conflictos como una oportunidad para integrar a sus componentes y como posible fuente de innovación.

En definitiva una organización orientada a la calidad es una organización, inmersa en el mundo actual, que es viable y tiene futuro.

## **Bibliografía**

### **LIBROS**

---

**La gestión del conocimiento en la empresa, conceptos, modelos y herramientas.**

Raúl Poler Escoto Buades(Coordinador ).Victor Oltra Comorera, Guillermina Tormo Carbó, Jose Vicente Tomás Miquel.

**La calidad Total.**

Lluís Saderra Jorba.

**La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias.**

Manuel Guerreño Cuadrado

**Adiós a los conflictos. Aprenda a ser un buen mediador en su equipo. Evite que los conflictos aumenten.**

Daniel Dana

**Modelo EFQM de excelencia.**

EFQM (Excellence Foundation Quality Management)

**Coaching practico en el trabajo. Cap 1 y 2. Concetos generales.**

Perry Zeus-Suzanne Skiffington

**Cómo sacarle mayor partido a su imagen. En una semana.**

Laurel Herman

**Empowerment para su equipo.**

Kenneth L. Murrell. Mimi Meredith

**Entender el conflicto. La forma como herramienta.**

Josep Redorta.

**ERSE. Observatorio de ética y responsabilidad social de la empresa de la Comunidad Valenciana (CV).2006**

Domingo García-Marzá

**Training: Formación en el puesto de trabajo.**

Autor: Charles M. Cadwell

**Dar para recibir. El secreto del éxito en los negocios.**

Bob Buró – John David Mann.

### **GUIAS Y MANUALES**

---

**Manual Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico.**

Marianela Armijo.

**GUIA09.FEMP. Sistemas de seguimiento evaluación y mejora indicadores de actividad.**

Cesar Rico Vallejo y otros.

**GUIA07. FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local.**

Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

**GUIA06. FEMP. La gestión por procesos. Orientación al servicio público de la ciudadanía.**

Juan Ignacio Martín Castilla.

**GUIA02. FEMP. Planes de calidad e innovación y modernización en las administraciones locales.**

Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

**GUIA01. FEMP. Marco competencial de las entidades locales**

Juan Torrubiano Galante y otros.

**GUIA04. FEMP. Elaboración de la carta de servicios.**

Juan Torrubiano Galante y otros.

## ARTÍCULOS

### **CAF Una metodología europea de autoevaluación para mejorar las organizaciones públicas.**

Joaquín Ruiz López.

### **Modelos internacionales de excelencia en la gestión.**

César Camisón.

### **Modelo efqm 2013.**

Fundación par la gestión de la excelencia de la calidad.

### **La calidad total en la Administración Local, fundamentos y orientaciones básicas.**

Valentín Merino Estrada. Secretario General del Ayuntamiento de Valladolid.

### **La calidad total en la administración local. Fundamentos y orientaciones básicas.**

Valentín Merino Estrada.

### **La calidad en la administración pública**

Juan José Camarasa Casterá

### **La calidad de los servicios públicos en la administración local**

Perico García Azorín

### **Gestión de la calidad en la administración municipal.**

Rubén Dal Molin.

### **En búsqueda de un espacio de sostenibilidad: un estudio empírico de la aplicación de la mejora continua de procesos en ayuntamientos españoles.**

Manuel F. Suárez-Barraza y José Á. Miguel-Dávila.

### **Medir la disposición estratégica de los activos intangibles.**

Robert S. Kaplan y David P. Norton.

### **La evaluación del desempeño a nivel municipal.**

Daniel Armando Olivera Gómez y otra

### **Evaluación Smart. Utilidad de la evaluación de la calidad de los servicios.**

Ana M<sup>a</sup>.López Ansede y otros.

### **El papel de los indicadores de gestión en la implantación de la filosofía de calidad en la administración local.**

María Isabel Blanco Dopico y otras.

### **El empleo público en España evaluación del desempeño incentivos retribuciones.**

Javier Salinas Jiménez.

### **El cuadro de mando integral en la administración local.**

Ana Yetano.

### **El cuadro de mando integral.**

Antonio Dávila.

### **La prestación de servicios de información en la administración española.**

María Pinto Molina y Carmen Gómez Camarero.

### **Responsabilidad social y administración pública local. Un análisis del grado de divulgación de información en reino unido e Irlanda.**

Andrés Navarro Galera y otros.

### **Valor y valores de una administración al servicio público.**

Juan Ignacio Martín Castilla.

### **Relevancia de la gestión por procesos en la mejora continua.**

Alberto Medina León y otros.

### **La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000.**

Mercedes Grijalva y otras.

### **Gestión por procesos.**

Municipio de Funes Nariño. Gestión de procesos alineados con la estrategia

Juan Bravo Carrasco.

# PROCESOS Y CALIDAD

Armando Orera Gracia <sup>1</sup>

1. Ingeniero Técnico Industrial. Ayuntamiento de Alicante. E-mail: [armando.orera@alicante-ayto.es](mailto:armando.orera@alicante-ayto.es)

## **La organización obsoleta**

Las organizaciones que se van a quedando obsoletas son las organizaciones fuertemente “departamentalizadas y especializadas”. Estas organizaciones que tienen fines e intentan llegar a ellos, consiguen que cada componente de la organización se preocupe de hacer bien el trabajo sin importarle mucho si la organización consigue sus objetivos.

Los objetivos de la organización no llegan a todos sus componentes, a los jefes de departamentos sí, pero el transmitirlo a sus subordinados, y conseguir que todos trabajen para conseguirlo, cuando el único que tiene la información relevante es uno, no se consigue.

Las organizaciones que trabajan por departamentos consiguen que cada componente de ellos haga su trabajo mejor o peor, incluso muy bien, pero a éstos les importa poco conseguir los fines de la organización.

Los empleados o funcionarios son simplemente realizadores de la tarea asignada por el jefe de departamento, no se les paga para pensar, y en el peor de los casos se les afea, y reprimen sus iniciativas.

Hay sólo uno por departamento que tiene iniciativas, o peor las iniciativas de los componentes se apuntan para mayor relevancia del responsable, con los que los trabajadores ganan lo mismo o tienen el mismo reconocimiento. El efecto es que no se preocupen por algo más que el trabajo que estrictamente se les encomienda.

Las estructuras de estas organizaciones son fuertemente piramidales, donde hay mucho interés por parte del que ostenta poder de guardarlo celosamente y con poco interés por la participación y el cambio.

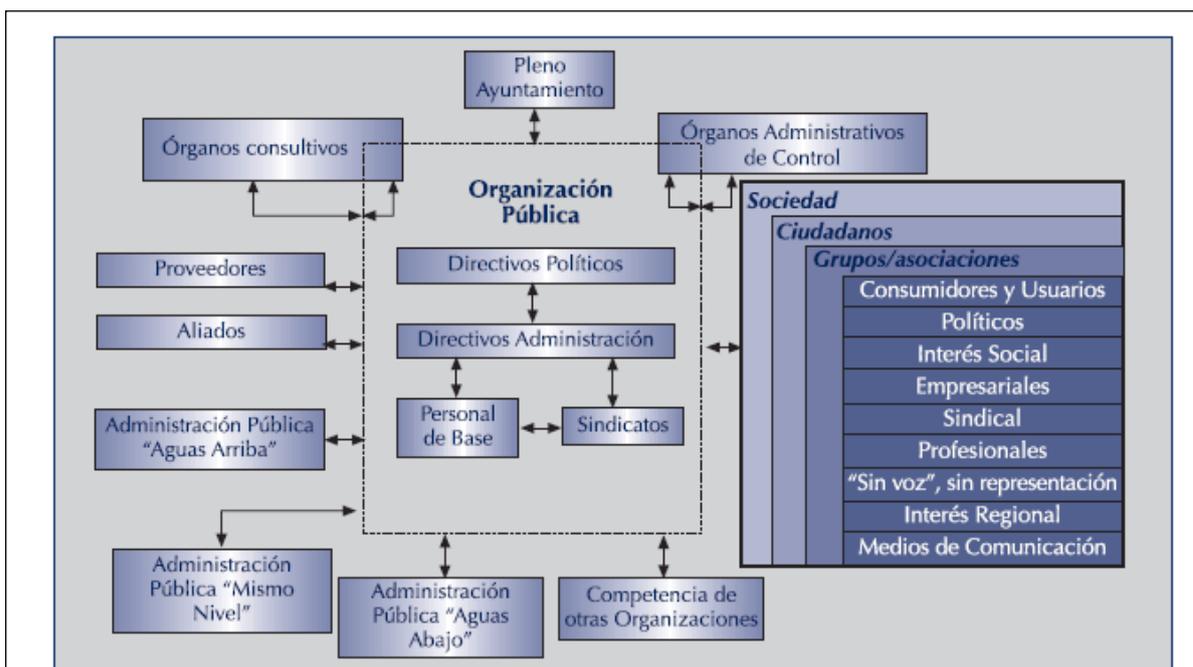
Cuando un trabajo fracasa siempre hay alguien en el departamento que dirá “ no es mi problema yo hice mi tarea a la perfección.

Las organizaciones públicas locales necesitan un nuevo funcionamiento donde el departamentalismo sea sustituido por el trabajo en procesos. Frente a una visión de compartimentos especializados, es necesaria una visión sistémica donde el objetivos u objetivos involucre a cada departamento necesario para realizar el objetivo. Siendo la tarea encomendada una tarea transversal a los departamentos estancos, lo que hace que dejen de serlo.

## **La nueva organización**

Hoy en día el ciudadano demanda una administración que sea capaz de asumir sus errores, que sea consciente de ellos y que aprenda a rectificarlos, que sea capaz de analizar sus características

internas, que sea capaz de mejorar y que sus funcionarios y empleados asuman su papel de servidores públicos.



**Ilustración 21:** Modelo de relación de grupos de interés en la administración pública. Fuente: Guía 6. La gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía. Martín Castilla . 2005.

Una administración preparada, empática, que piense, innove, se adapte a las necesidades de los ciudadanos, para resolverlas e incluso anticiparse a ellas.

Una administración participativa, donde la estructura se aplanan y todos sus componentes son responsables de trabajar por los objetivos de la organización.

Los empleados de una organización, también en un ayuntamiento, son los componentes más cercanos al cliente-ciudadano, son una parte imprescindible de la organización para conseguir sus objetivos, pero no es creíble que estos trabajen por la calidad si los directivos no se implican y con su ejemplo empujan a todos.

Una organización cuenta con medios para realizar una tarea o un servicio. En una organización moderna el servicio a realizar, estará definido en un proceso, con distintos departamentos, áreas y tareas, la mejora continua requerirá la mejora de ciertas tareas o incluso reestructuración de servicios, estas mejoras se realizarán dando prioridad a las más relevantes para obtener los objetivos, teniendo en cuenta también el gasto necesario para la mejora y el tiempo necesario para realizar los cambios.

Una organización que no quiere quedarse obsoleta ha de fijar objetivos y las tareas y caminos para realizarla, a esto anterior se le llama proceso. En la definición de lo anterior se dará el primer paso para conseguir la mejora de lo que no sea adecuado.

Una organización que quiera dar un servicio al ciudadano y quiera estar a la altura de los tiempos tiene que definir su misión y visión como paso previo a la mejora continua de sus tareas, pues debe saber a qué se dedica y donde quiere estar en unos años.

La mejora continua tampoco es posible si además de las alinear las tareas en los procesos y tener misión y visión, no se tiene una evaluación sistemática y periódica que saque a la luz qué no se hace bien y qué hay que mejorar para obtener los resultados previstos. Los procesos han de tener indicadores, para que pueda haber una evaluación constante.

Actualmente una herramienta utilizada por las organizaciones es fijarse en las buenas prácticas de organizaciones similares, es el benchmarking/benchlearning, su uso es muy recomendable, con la que las organizaciones se fijan para resolver problemas concretos en otras que lo han resuelto con éxito.

Otra herramienta que las empresas utilizan profusamente son las normas de calidad de la familia ISO 9000, se empezaron a publicar en 1987 y desde entonces han tenido varias revisiones.

Estas normas que tienen como fundamento la certificación de un proceso para declarar que cumple con estándares de procedimiento para obtener la calidad en la organización han evolucionado hasta parecerse a modelos de Calidad Total, pero más simplificados y fáciles de utilizar.<sup>36</sup>

La calidad se ha impuesto como paradigma en todo el mundo, hay herramientas de gestión como el MECI (Modelo Estandar de Control Interno) que se aplica en América Latina, para obtener calidad.

Las organizaciones están en un mundo global. Nos dirigimos a un mundo que podemos entenderlo, desde nuestro salón, tenemos la información a golpe de click, y somos más exigentes, por lo que las organizaciones que quieren estar a la altura debe integrarse en él y estar a la altura de las expectativas de la sociedad.

### **Sus nuevos parámetros y características**

La organización actual enfocada en la calidad tiene un nuevo paradigma, éste tiene distintos componentes, como los siguientes:

- La misión: nos dice lo que hace una organización, su razón de ser. Es más importante para el empleado que para el directivo. La misión plasmada en una frase más o menos corta va a tenerla presente el funcionario o empleado en su tarea del día a día y va a marcar su quehacer. El directivo la va a saber también pero él no está con las cosas pequeñas, con los detalles, de las actividades y esto es lo que se transmite al cliente, que es que va a valorar a la organización.
- La visión: La organización tiene que definir hacia donde se encamina, donde quiere estar en un futuro más o menos lejano. La visión es importante para el equipo directivo, éste va a tener que llevar a la organización del punto donde se encuentra a donde quiere estar. Influye en todas las actividades organizativas pues estas han de estar encaminadas en una dirección.

---

<sup>36</sup> La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000. Mercedes Grijalva y otras.

- Los valores: “Orientan y describen el comportamiento de las personas y de la organización y determina sus reacciones”.<sup>37</sup>

La cultura: Es concepción de las relaciones humanas dentro de la organización, define los modos de actuar. Los directivos tienen mucho que ver en una nueva cultura donde la organización sea más participativa, como dijo Francis Bacon (1561-1626) “Porque las conductas como las enfermedades se contagian de unos a otros”.



**Ilustración 22:** Continuum entre necesidades y expectativas de la ciudadanía, la misión, la visión y los valores en una organización pública. Fuente: Guía 2 del FEMP. Martín Castilla, 2004.

El mapa estratégico: Que define los procesos más relevantes que tiene la organización. Los procesos se clasifican en procesos clave, de apoyo y estratégicos, y todos son necesarios para conseguir los objetivos que se marca la organización.

Comunicación de actuaciones: Las actuaciones de la organización tienen que ser expuestas a todos sus componentes, para que se sepa qué está haciendo. Las iniciativas de los empleados que sean valiosas se deben reconocer y además comunicar al resto para poner en valor esta nueva cultura organizativa.

Grupos de interés: Es imprescindible en la organización actual tener en cuenta a los grupos de interés, hacerlos participar en la organización además de dar satisfacción a sus necesidades.

La mejora continua: La nueva organización que tiene definida la misión, visión y procesos, evalúa estos, y los mejora donde haga falta para satisfacer el objetivo. La mejora continua se realiza siguiendo el esquema de Planear, hacer, revisar y actuar o lo que es lo mismo el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) o ciclo de Deming.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> GUIA02. Planes de calidad e innovación y modernización en las administraciones locales. Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

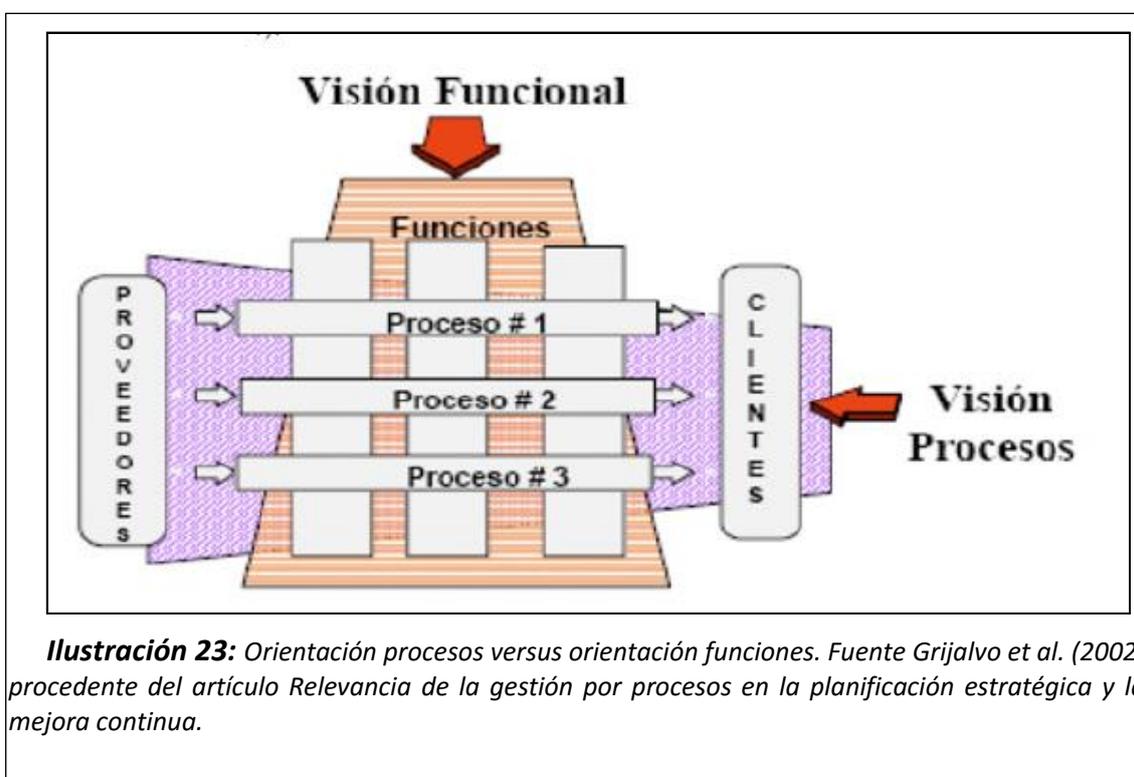
<sup>38</sup> La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000. Mercedes Grijalva y otras.

## Los procesos pieza clave

Una organización actual tiene que estar enfocada a la consecución de objetivos, y necesita la mejora continua de sus actuaciones. El camino para conseguir objetivos necesita que sea a través de la organización mediante los procesos, estos recorrerán la organización de forma transversal y recalarán en todas las unidades necesarias para conseguirlo. Esta forma de trabajar unifica la organización y da a todos los componentes del proceso un protagonismo necesario para conseguir lo propuesto.

La mejora continua de una organización sólo es posible con esta visión total ya que en una organización fuertemente departamentalizada no tiene sentido la mejora continua, ya que no existe esa unidad e implicación con la totalidad y con sus objetivos.

Las organizaciones son tan eficaces como de bien estén definidos y gestionados sus procesos y tan eficientes como se realicen.



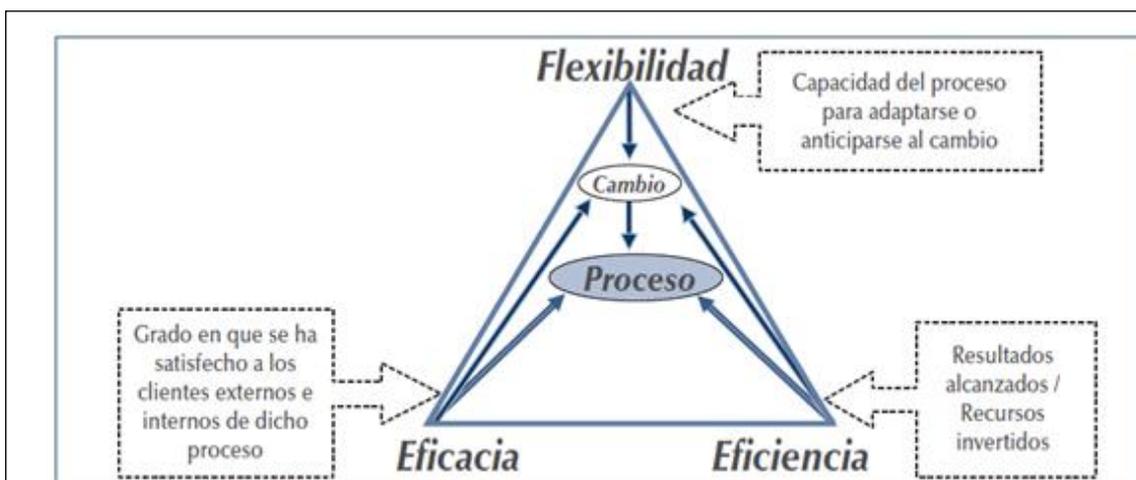
Una organización que se fundamenta en procesos consigue “mejorar la actividad solamente con describir el proceso, conocemos lo que hacemos y cómo lo hacemos, tomamos conciencia de nuestras fuerzas y carencias, aplicamos métodos de mejora continua, innovamos a diferentes niveles, incorporamos indicadores y realizamos control de gestión”.<sup>39</sup>

El trabajar con procesos tiene la ventaja que una vez definido, sólo tenemos que empezar a trabajar, e ir mejorándolo paso a paso, no exige un funcionamiento excelente desde el principio pero se tiende a ello.

Los procesos se mejoran poco a poco, tomando a dónde queremos llegar como punto de referencia, aplicando el ciclo PDCA, y mejorando en la eficiencia como una espiral, subiendo de

39 Gestión de procesos alineados con la estrategia. Juan Bravo Carrasco.

nivel a cada vuelta. La mejora de los procesos se ha de tomar como una labor continua que no tiene fin, y creciendo la organización y sus componentes continuamente.



**Ilustración 24:** Medición del funcionamiento de los procesos. Guía 2 de apoyo a la calidad en la administración pública del FEMP.

Los procesos necesitan indicadores que medir para ver hasta qué punto se consiguen los resultados. Los indicadores han de describir los puntos que queremos evaluar y son los que nos van a decir, qué falla y que se está haciendo muy bien. Al estudiar los indicadores vamos a saber donde aplicar las mejoras necesarias.

Los indicadores de los procesos se hacen después de plasmar el proceso, estos se definen para poder evaluar los puntos importantes del proceso con el fin de conseguir su objetivo.

El mapa de procesos de una organización plasma todos los procesos, los clasifica y ayuda a elaborar un plan estratégico, y visualiza la misión ayudándonos a ser conscientes de ella.

Para conseguir objetivos son necesarios alinear las tareas con ellos a través de los procesos, los procesos dan la posibilidad de que la organización se adapte a las necesidades que van apareciendo. Además consigue que los empleados de la organización se involucren en la consecución de los objetivos y que la organización mejore.

Los procesos son capaces de crear valor al tener como valores la eficiencia, eficacia y la flexibilidad o capacidad de adaptarse a los cambios normativos y a los cambios en las apetencias de los clientes

## **Bibliografía**

### **LIBROS**

---

**La gestión del conocimiento en la empresa, conceptos, modelos y herramientas.**

Raúl Poler Escoto Buades (Coordinador). Victor Oltra Comorera, Guillermina Tormo Carbó, Jose Vicente Tomás Miquel.

**La calidad Total.**

Lluís Saderra Jorba.

**La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles. Modelos y experiencias.**

Manuel Guerreño Cuadrado

**Adios a los conflictos. Aprenda a ser un buen mediador en su equipo. Evite que los conflictos aumenten.**

Daniel Dana

**Modelo EFQM de excelencia.**

EFQM (Excellence Foundation Quality Management)

**Coaching practico en el trabajo. Cap 1 y 2. Concetos generales.**

Perry Zeus-Suzanne Skiffington

**Cómo sacarle mayor partido a su imagen. En una semana.**

Laurel Herman

**Empowerment para su equipo.**

Kenneth L. Murrell. Mimi Meredith

**Entender el conflicto. La forma como herramienta.**

Josep Redorta.

**ERSE. Observatorio de ética y responsabilidad social de la empresa de la Comunidad Valenciana (CV).2006**

Domingo García-Marzá

**Training: Formación en el puesto de trabajo.**

Autor: Charles M. Cadwell

**Dar para recibir. El secreto del éxito en los negocios.**

Bob Buró – John David Mann.

### **GUIAS Y MANUALES.**

**Manual Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico.**

Marianela Armijo.

**GUIA09.FEMP. Sistemas de seguimiento evaluación y mejora indicadores de actividad.**

Cesar Rico Vallejo y otros.

**GUIA07. FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local.**

Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

**GUIA06. FEMP. La gestión por procesos. Orientación al servicio público de la ciudadanía.**

Juan Ignacio Martín Castilla.

**GUIA02. FEMP. Planes de calidad e innovación y modernización en las administraciones locales.**

Juan Ignacio Martín Castilla y otros.

**GUIA01. FEMP. Marco competencial de las entidades locales**

Juan Torrubiano Galante y otros.

**GUIA04. FEMP. Elaboración de la carta de servicios.**

Juan Torrubiano Galante y otros.

## ARTÍCULOS

---

**CAF Una metodología europea de autoevaluación para mejorar las organizaciones públicas.**

Joaquín Ruiz López.

**Modelos internacionales de excelencia en la gestión.**

César Camisón.

**Modelo efqm 2013.**

Fundación para la gestión de la excelencia de la calidad.

**La calidad total en la Administración Local, fundamentos y orientaciones básicas.**

Valentín Merino Estrada. Secretario General del Ayuntamiento de Valladolid.

**La calidad total en la administración local. Fundamentos y orientaciones básicas.**

Valentín Merino Estrada.

**La calidad en la administración pública**

Juan José Camarasa Casterá

**La calidad de los servicios públicos en la administración local**

Perico García Azorín

**Gestión de la calidad en la administración municipal.**

Rubén Dal Molin.

**En búsqueda de un espacio de sostenibilidad: un estudio empírico de la aplicación de la mejora continua de procesos en ayuntamientos españoles.**

Manuel F. Suárez-Barraza y José Á. Miguel-Dávila.

**Medir la disposición estratégica de los activos intangibles.**

Robert S. Kaplan y David P. Norton.

**La evaluación del desempeño a nivel municipal.**

Daniel Armando Olivera Gómez y otra

**Evaluación Smart. Utilidad de la evaluación de la calidad de los servicios.**

Ana M<sup>a</sup>.López Ansede y otros.

**El papel de los indicadores de gestión en la implantación de la filosofía de calidad en la administración local.**

María Isabel Blanco Dopico y otras.

**El empleo público en España evaluación del desempeño incentivos retribuciones.**

Javier Salinas Jiménez.

**El cuadro de mando integral en la administración local.**

Ana Yetano.

**El cuadro de mando integral.**

Antonio Dávila.

**La prestación de servicios de información en la administración española.**

María Pinto Molina y Carmen Gómez Camarero.

**Responsabilidad social y administración pública local. Un análisis del grado de divulgación de información en reino unido e Irlanda.**

Andrés Navarro Galera y otros.

**Valor y valores de una administración al servicio público.**

Juan Ignacio Martín Castilla.

**Relevancia de la gestión por procesos en la mejora continua.**

Alberto Medina León y otros.

**La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000.**

Mercedes Grijalva y otras.

**Gestión por procesos.**

Municipio de Funes Nariño. Gestión de procesos alineados con la estrategia

Juan Bravo Carrasco.

# Índice de Ilustraciones

## Gestión y Calidad

<b>Ilustración 1:</b> Cuadro de mando integral de la administración local. Ana Yetano Universidad de Zaragoza. _	16
<b>Ilustración 2:</b> Tipos de clientes en la Gestión de Calidad. Fuente: Gestión de la calidad en la administración municipal. Rubén Dal Molin. _____	18
<b>Ilustración 3:</b> Fuente: El cuadro de Mando Integral. Antonio Dávila _____	20
<b>Ilustración 4:</b> Causa-Efecto con el CMI. Fuente: Guía 9. FEMP. Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando. _____	22
<b>Ilustración 5:</b> Fases del proceso de planificación estratégica. Fuente: Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Marianela Armijo. _____	23
<b>Ilustración 6:</b> Modelo de Ciclo de Deming-Mejora continua. Adaptado de Deming. _____	24
<b>Ilustración 7:</b> Fuente: Guía 9. FEMP. Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando. _____	26
<b>Ilustración 8:</b> La innovación y el aprendizaje en el modelo EFQM de Excelencia. Fuente: Guía 7 del FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local. _____	28
<b>Ilustración 9:</b> Los procesos en el despliegue de la estrategia de la administración local. Fuente: Guía 7 del FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local. Martín Castilla, 2005. _____	29
<b>Ilustración 10:</b> Tipos de indicadores adaptado de Robert Anthony (1998) Fuente: Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Marianela Armijo. _____	31
<b>Ilustración 11:</b> Las expectativa y percepciones en relación con la satisfacción e insatisfacción. Fuente: Guía 7 del FEMP. Participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración. _____	32

## Modelos y Calidad

<b>Ilustración 1:</b> La calidad según normas ISO 9001:2000. Fuente: Guía 1. FEMP. Marco competencial de las entidades locales. El pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión. _____	38
<b>Ilustración 2:</b> El ciclo de vida de la estrategia y la planificación en una organización municipal orientada a la excelencia. Fuente: Guía 2. FEMP Planes de calidad, Innovación y modernización en las administraciones locales. Martín Castilla, 2004 _____	39
<b>Ilustración 3:</b> Modelo EFQM. Fuente: Guía 1. FEMP. Marco competencial de las entidades locales: El pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión. ____	43
<b>Ilustración 4:</b> La búsqueda de la excelencia un proceso siempre inconcluso e inalcanzable. Fuente: Guía 2 del FEMP. Planes de calidad, innovación y modernización en las administraciones locales. _____	46

## Organización y Calidad

<b>Ilustración 1:</b> Ciclo de Deming o PDCA. Fuente: Guía 1 del FEMP. Marco competencial de las entidades locales: El pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión. _____	52
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>Ilustración 2:</b> Fuente: Guía 1 del FEMP. Marco competencial de las entidades locales: El pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión. _____	53
<b>Ilustración 3:</b> Fuente: Guía 4 del FEMP. Elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración local. _____	55
<b>Ilustración 4:</b> Enfoque basado en procesos de la organización. Fuente: Guía 1 del FEMP. _____	56
<b>Ilustración 5:</b> Compromiso de la calidad entre la administración pública y la ciudadanía. Guía 4 del FEMP. Elaboración y gestión de una carta de servicios en la administración local. _____	58

## Procesos y Calidad

<b>Ilustración 1:</b> Modelo de relación de grupos de interés en la administración pública. Fuente: Guía 6. La gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía. Martín Castilla . 2005. _____	63
<b>Ilustración 2:</b> Continuum entre necesidades y expectativas de la ciudadanía, la misión, la visión y los valores en una organización pública. Fuente: Guía 2 del FEMP. Martin Castilla, 2004. _____	65
<b>Ilustración 3:</b> Orientación procesos versus orientación funciones. Fuente Grijalvo et al. (2002) procedente del artículo Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. _____	66
<b>Ilustración 4:</b> Medición del funcionamiento de los procesos. Guía 2 de apoyo a la calidad en la administración pública del FEMP. _____	67





Economía, Organización y Ciencias Sociales

