

"El rol del Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos ante las Administraciones Públicas"

II Jornadas de Calidad de las Administraciones Públicas de Navarra

3 y 4 de noviembre de 2004

**Calidad
Qualitat
Calidade
Kalitatea**



Observatorio para la
Calidad de los
Servicios Públicos

Introducción

Desde principios de los 80 la demanda ciudadana sobre la mejora de los servicios públicos hacia las Administraciones ha ido evolucionando hacia una **exigencia de funcionamiento** equiparable a los **estándares** que se observan en las **organizaciones privadas** de referencia.

La potenciación de los sistemas de información y atención al ciudadano, primero, la introducción del concepto de cliente, después, y la incorporación de la metodología de la Calidad, en estos momentos, están permitiendo **avances considerables**, que se van consolidando y ampliando.

Una de las herramientas de la gestión de Calidad es el **reconocimiento público** de las actuaciones de mejora. Y en este ámbito, los **Premios** a la Calidad, tanto en el orden interno de las empresas e instituciones, como de cara al exterior, son uno de sus elementos más característicos.

En muchos de los países desarrollados donde se han iniciado procesos sólidos de cambio y modernización en el sector público, de mejora de la gestión bajo los parámetros de la metodología de la Calidad, se han establecido diversos Premios **al modo de las empresas privadas** de mayor relieve.

Los ejemplos de Gran Bretaña, Italia, Alemania, Canadá, etc. nos muestran diversas posibilidades, distintas formulaciones que, en todo caso, contribuyen a **incentivar el trabajo de los innovadores** y de las unidades que se comprometen con la mejora de los servicios públicos.

Una oportunidad de mejora

En España, a finales de la década de los 90 se habían producido importantes avances en este terreno, entre los que caben destacar las iniciativas de la Comunidad de Madrid y de la Diputación de Alicante con el establecimiento de los Premios a la Calidad en sus ámbitos competenciales, otros sectoriales de diversos niveles, además de los convocados por la Administración General del Estado para sus unidades.

Pero aun quedaban sin la oportunidad de reconocimiento y sin difusión adecuadas multitud de iniciativas de **gran trascendencia para la ciudadanía**, como las que se producen en los ámbitos local - grandes ciudades, áreas metropolitanas, etc.- y regional.

Además, universidades, empresas públicas, hospitales, etc. involucrados en la gestión del cambio, en ocasiones de un modo brillante y creativo, dejaban de alimentar el imprescindible impulso interno por la falta del **espacio de reconocimiento** al que nos referimos.

La función del Observatorio CSP

Para paliar esa situación y contribuir a invertirla, se constituye el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos. Según sus estatutos, es una entidad sin ánimo de lucro que **se crea para contribuir a la difusión y la implantación en el ámbito público de los sistemas de Calidad**, especialmente **desde el reconocimiento** de los progresos que realizan las distintas Administraciones y empresas públicas.

Su principal proyecto es el de colaborar en la creación del **Premio Ciudadanía a la Calidad de los Servicio Públicos**, denominado así para resaltar su rotundo enfoque al ciudadano. Este premio utiliza como referencial un modelo de evaluación propio denominado **Modelo Ciudadanía**. El premio es el primero de ámbito estatal y referido al sector público en nuestro país.

Nace por voluntad de unos socios fundadores - Sres., Alemany, Delso, Guillén, Monar y Ruiz de Marcos, - del nivel directivo de las administraciones públicas.

1. El Premio Ciudadanía

El Observatorio CSP se propuso el objetivo de anunciar su primera edición en 1998, convocarla dentro de 1999 y efectuar la primera entrega del Premio en el 2000. Para ello impulsó la vinculación de un sólido grupo de Administraciones, su Círculo de Promotores de la Primera Edición (ver página web del Observatorio CSP, www.ocsp.arrakis.es).

Como primer paso, en diciembre de 1998, en los locales de la Federación Española de Municipios y Provincias, en Madrid, una representación de las instituciones que componen el Círculo de Promotores del Premio y la Junta Directiva del Observatorio CSP presentaron públicamente el proyecto de creación del Premio Ciudadanía.

El eco que obtuvo en la prensa de difusión estatal y una campaña de marketing directo permitió elaborar una amplia base de datos de instituciones interesadas en el Premio que, a partir de ese momento, recibieron información de cada uno de las fases de puesta en marcha de la primera edición.

La aprobación de las Bases del Premio

Uno de los hitos de mayor trascendencia tuvo lugar el 15 de abril de 1999. En esa fecha se reunieron en el ayuntamiento de Calviá, en Mallorca, los miembros del Círculo de Promotores para realizar las últimas incorporaciones de sugerencias al borrador de Bases presentado por un grupo de expertos del Observatorio CSP habilitado al efecto, una vez aprobado por su Junta Directiva.

A la reunión asistieron **Ricard Brotat**, director de los Servicios Jurídicos y Documentación del Ayuntamiento de Calviá; **Amador Villamía**, concejal de Presidencia del Ayuntamiento de Irún; **Juan José Totoricagüena**, director de Calidad de la Diputación de Alicante; **Jordi López**, jefe del Servicio de Formación Local de la Diputación de Barcelona; **Miguel Angel Carballal**, gerente regional de la Dirección General del Catastro en Baleares; **Almudena Pérez**, directora de Calidad del 061/INSALUD de Madrid; **Mila García**, directora de Calidad de Gestión Sanitaria de Canarias; **Justo García Soriano**, director general de Calidad de los Servicios, y **Luis Herrera**, jefe de la Inspección de Servicios, ambos de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha; y **Salvador Parrado**, profesor del Departamento de Ciencia Política y Sociología, de la Universidad Carlos III de Getafe, Madrid.

Por parte del Observatorio CSP participaron en la reunión, **Fernando Monar**, presidente; **Alfonso Delso**, vocal de la Junta Directiva y director de la primera edición del Premio, y **Antoni Sureda**, tesorero de la Junta Directiva, que actuó como secretario de la reunión y levantó Acta.

Es de interés subrayar el decidido carácter público de las Bases. Tras un estudio de los Premios a la Calidad de mayor incidencia, tanto europeos como del continente americano, y de las últimas tendencias de expertos del sector público, **los redactores de la ponencia propusieron la definición de un modelo propio** y, en él, la inclusión de criterios como el marco competencial y programático, el liderazgo político o la conectividad, típicos de la acción pública. Esta diferenciación con respecto a los modelos defendidos en las escuelas de negocios se complementó con la visión predominante de la comunicación y, por supuesto, el mayor hincapié en los factores de satisfacción de la ciudadanía, frente a enfoques de fidelización de clientes, resultados económicos, etc.

La vocación netamente pública del Observatorio CSP se reflejó también en aspectos que tenían que ver con la implicación de los recursos humanos en la Calidad de la organización y en la adaptación **de la terminología inicial, propia de la actividad privada.**

La presentación técnica del Premio.

Para la presentación del Premio Ciudadanía en los ámbitos técnicos se diseñó la celebración de un seminario en el que intervinieron tres expertos europeos: Elke Löffler, Michel Perides y Sabina Bellotti, que expusieron los casos de los sistemas y modelos de evaluación de servicios públicos en Alemania, Gran Bretaña e Italia, respectivamente. En él, además, se expusieron las líneas básicas del sistema de evaluación del Premio Ciudadanía y de sus Bases,

ante cerca de un centenar de expertos que se reunieron en Calviá (Mallorca). El seminario, titulado **"La evaluación de los servicios públicos desde la perspectiva de los Premios a la Calidad en el contexto europeo"** fue coordinado por el profesor Parrado, del Departamento de Ciencia Política y Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid y por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos.

Clausuró el seminario la Consellera de Funció Pública del Govern Balear. El seminario fue financiado por el Ayuntamiento de Calviá, por el Institut de Desenvolupament Industrial, el Centre Balears Europa, y la caja de ahorros SA NOSTRA.

La publicación de las Bases y la respuesta a la convocatoria

Con la publicación, días después, del texto íntegro de las Bases en la web del Observatorio CSP, su aparición en el BOE y en diversos medios de comunicación, quedó convocada oficialmente la primera edición del Premio Ciudadanía, y cumplido el segundo paso del objetivo mencionado.

Tras una intensa campaña de animación de candidaturas, la respuesta de las organizaciones públicas de nuestro Estado **superó las expectativas de los organizadores** de la primera edición del Premio, al registrarse once candidaturas dentro del plazo establecido. Algunas experiencias internacionales, en las que la respuesta a primeras convocatorias de eventos de similares características había sido escasa, habían llevado a considerar la posibilidad de que el factor de competencia se viera limitado.

El conjunto de aspirantes, dadas las Administraciones que lo respaldaban, hicieron presagiar un **muy alto nivel individual**, y dado su origen territorial y competencial, ofrecían un panorama representativo **de los distintos niveles de nuestro sistema** de servicios públicos.

Además, gracias a la convocatoria del Premio se mantuvo contacto con más de un centenar de organizaciones, y cerca de dos docenas de ellas realizaron trabajos preliminares tendentes a la presentación de su candidatura.

Desarrollo de las fases de evaluación y defensa pública.

La evaluación de las candidaturas, conforme a lo establecido en las Bases, correspondió a un grupo de evaluadores compuesto por técnicos externos y por miembros del Observatorio CSP. Ambos estuvieron coordinados por **Rosario Lora**, miembro de la directiva del Observatorio CSP, que actuó como **Evaluadora Principal**.

Los técnicos externos pertenecían al Área de Calidad del Institut per al Desenvolupament Industrial, del Govern Balear; y los internos fueron miembros del Observatorio especialmente formados en el Modelo Ciudadanía, el específico para la evaluación de candidaturas del Premio, y en evaluación de servicios públicos. Cada una de las candidaturas fue evaluada por dos evaluadores que trabajaron de manera independiente.

Durante los días 6 y 7 de abril del 2000, tuvo lugar la defensa pública de las **diez candidaturas** que llegaron a la fase final de la primera edición del Premio Ciudadanía, y con ello se alcanzó el objetivo citado.

Tras el trabajo de los evaluadores del Premio, que puntuaron sobre el primer y el segundo elemento de cada candidatura, comenzó la labor del Jurado, que incluyó el análisis de la documentación presentada, y la valoración de las defensas de las diez candidaturas, durante lo que se denominaron "Primeras Jornadas sobre Calidad en los Servicios Públicos", ya que el formato del Premio define esta segunda y **última fase abierta a un número limitado de especialistas** en gestión pública. A la cita acudieron cerca de 150 expertos de Calidad y directivos del sector público de toda España.

Los organizadores invitaron al Adjunto al Defensor del Pueblo Europeo, Sr. Martínez Aragón que dictó la conferencia inaugural sobre **"El código de conducta en los Servicios Públicos"**.

La ceremonia inaugural contó con la presencia del Presidente de la Comunidad Autónoma de les Illes Balears, Molt Honorable Sr. Antich i Oliver.

El Jurado, presidido por el Honorable Sr. Cañellas, **Síndic de Greuges de Cataluña**, cuya secretaría fue conducida por el Sr. Pallicer, Defensor del Ciudadano de Calviá y en el que

participaron como vocales el profesor Machancoses, de la Universidad Carlos III, el Sr. Rebollo, del Ministerio de Hacienda y el Sr. Dosantos, del Ayuntamiento de Fuenlabrada, de Madrid, adjudicaron la puntuación más alta al proyecto "Diana" de la candidatura del **Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat**, de Barcelona, con lo que **obtuvo el galardón de ganador** de la primera edición del Premio Ciudadanía.

Obtuvieron **mención especial del Jurado** otros tres proyectos, correspondientes a las Comunidades Autónomas de **Madrid** - servicio del 1-1-2 -, **Castilla-La Mancha** - Carta de Derechos - y **Generalitat Valenciana** - Prop y Help -.

En el desarrollo de la cena de entrega de premios participaron, además de los organizadores y de los expertos que acudieron a la defensa pública, la mayoría de miembros del Círculo de Promotores, los patrocinadores y diversas autoridades locales, entre las que es de destacar el consejero de Interior y Función Pública del Govern Balear.

El lanzamiento del Premio y la fase de evaluación fueron financiadas por dos entidades privadas: la revista **Cambio16** y la multinacional de telecomunicaciones **BT**. La fase de defensa pública, que contó con el respaldo del líder del Círculo de Promotores, el **Ayuntamiento de Calvià**, se autofinanció mediante cuotas de asistencia.

Más información sobre el desarrollo de la primera edición del premio se puede encontrar tanto en la página web del Observatorio CSP, como en la memoria editada al efecto.

En el año 2001 se procedió a mejorar las Bases de convocatoria del Premio, a constituir su Círculo de Promotores de la Segunda Edición, invitando a incorporarse a los finalistas de la primera edición y a reeditar el sistema de financiación, contando para ello de nuevo con la multinacional BT – entonces BT Ignite – y la editora de la revista de información general Cambio 16.

Fruto de esos trabajos fueron la renovación de los acuerdos con los patrocinadores privados y mayor involucración de las instituciones integrantes del Círculo de Promotores (ver en página web la composición del Círculo para la Segunda Edición) en las tareas del Premio.

Además se desarrolló una intensa labor de animación y asesoramiento de candidaturas – incluyendo seminarios específicos de explicación de las Bases y del Modelo de evaluación en varias ciudades del país – que permitió, al término del plazo de presentación – 27 de diciembre de 2001 - registrar diez candidaturas de muy alto nivel.

Fases de evaluación y defensa pública de la Segunda Edición

La evaluación del primer elemento del sistema de evaluación correspondió a un amplio grupo de evaluadores formado por expertos externos e independientes, coordinados por **Pilar Sánchez-Cuenca**, como **Evaluadora Principal**.

La puntuación del segundo elemento del sistema de evaluación corrió en esta ocasión a cargo de los miembros del Jurado que estudiaron las diez iniciativas presentadas durante las semanas previas a la Defensa Pública.

La evaluación por parte del Jurado se extendió a la valoración de la última fase de defensa pública de candidaturas finalistas, tercer elemento del sistema de evaluación, durante las "Segundas Jornadas Técnicas sobre Calidad en los Servicios Públicos" que tuvieron lugar en Alicante los días 9 y 10 de mayo de 2002. A las jornadas, organizadas por la **Diputación de Alicante**, se inscribieron cerca de 250 expertos de toda España.

Los actos inaugurales y de clausura contaron con la presencia del Ilmo. Sr. D. Julio de España, Presidente de la Diputación de Alicante, el Sr. D. Jesús Rodríguez Marín, Magnífico Rector de la Universidad Miguel Hernández, y la Ilma. Sra. Dña. Blanca Martínez de Vallejo, Directora General de Telecomunicaciones y Modernización de la Generalitat Valenciana, entre otros.

El Sr. D. Enric Giner, gerente del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat y ganador de la Primera Edición, dictó la conferencia inaugural **"Modelos de Excelencia en la Gestión Pública"**

Las intervenciones de los **diez finalistas** fueron moderadas y conducidas por el Director de la Segunda Edición del Premio, Dr. Alemany.

El Jurado, presidido por el Hble. Sr. D. Antón Cañellas, **Síndic de Greuges** (Defensor del Pueblo) de Catalunya, lo formaron, además, el Ilmo. Sr. D. Alejandro Halffter, Director

General de Calidad de los Servicios de la Comunidad de Madrid; la Sra. Dña. Ma Jesús Mairata, Directora de Calidad de la Universidad de les Illes Balears; el Sr. D. Joaquín Guillén, del Centro de Estudios Administrativos, (INAP), Ministerio de Administraciones Públicas, en representación del OCSP; y el Hble. Sr. D. Bernardo del Rosal, Síndic de Greuges de la Comunitat Valenciana, que actuó como Secretario. El Jurado otorgó el **Premio Ciudadanía**, en esta **Segunda Edición**, a la iniciativa "**Gestión por Procesos**" candidatura presentada por el **Hospital de Zumárraga**.

Obtuvieron mención especial del Jurado los proyectos "Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios y Planes de Atención al Ciudadano" y "Proyecto ITACA" correspondientes a la **Junta de Castilla y León** y al **Ayuntamiento de Alcobendas**, respectivamente.

Durante la cena de clausura, celebrada en el Castillo de Santa Bárbara, se entregaron los diplomas acreditativos y el galardón de ganador.

La Tercera Edición del Premio

Gracias a la colaboración de Zeta Gestión de Medios, el apoyo de patrocinio de la Tercera Edición del Premio fue magnífico: no sólo repitieron respaldo la revista Cambio16 y la operadora internacional BT, sino que se incorporan el diario La Razón, la compañía aérea Spanair, la multinacional de soluciones de comunicación Optimedia y el hotel Auditórium.

Y las instituciones que formaron parte del Círculo de Promotores ascendieron a 17, que figuran en nuestra página web, y que están entre las más prestigiosas en cambio organizacional mediante la Gestión de Calidad.

Como en la Segunda Edición, la evaluación del primer elemento del sistema de evaluación correspondió a un amplio grupo de evaluadores formado por expertos externos e independientes, coordinados por **Pilar Sánchez-Cuenca**, como **Evaluadora Principal**.

La puntuación del segundo elemento del sistema de evaluación corrió a cargo de los miembros del Jurado que estudiaron las diez iniciativas presentadas durante las semanas previas a la Defensa Pública.

La evaluación por parte del Jurado se extendió a la valoración de la última fase de defensa pública de candidaturas finalistas, tercer elemento del sistema de evaluación, durante las "Terceras Jornadas Técnicas sobre Calidad en los Servicios Públicos" que tuvieron lugar en Alcobendas (Madrid) los días 21 y 22 de abril de 2004.

A las jornadas, coorganizadas por el **Ayuntamiento de Alcobendas**, se inscribieron cerca de 150 expertos de toda España.

Los actos inaugurales y de clausura contaron con la presencia de Illos. Sres. D. Antonio Souviron, **alcalde de Vélez-Málaga** (Málaga), Manuel Aragüetes, **teniente de alcalde de Alcobendas**, Jose Manuel Santos-Suárez, **Viceconsejero de Modernización y Calidad de los Servicios de la Comunidad de Madrid**, entre otros.

El Sr. D. Oscar Moracho gerente del Hospital de Zumárraga y ganador de la Segunda Edición, dictó la conferencia inaugural "**Calidad Total... merece la pena**"

Las intervenciones de los **diez finalistas** fueron moderadas y conducidas por el Director de la Tercera Edición del Premio, Sr. D. Amador Villamía.

El Jurado, presidido por el Hble. Sr. D. Antón Cañellas, **Síndic de Greuges** (Defensor del Pueblo) de Catalunya, lo formaron, además, las Excmas Señoras Defensoras del Pueblo de Navarra, de Castilla-La Mancha, y del País Vasco y la secretaría recayó, como en la Segunda Edición, en el Síndic de la Comunidad Valenciana. El Jurado otorgó el **Premio Ciudadanía**, en esta **Edición**, a la iniciativa "**Proyecto Guneka miniescuelas**" candidatura presentada por el IES de Formación Profesional Bidasoa, de Irún (Guipúzcoa).

Obtuvieron mención especial del Jurado los proyectos "Publicación de las Cartas de Servicios municipales en las playas" e "Iniciativa CAV, Catarroja Ayuntamiento Virtual" correspondientes a los **Ayuntamientos de Calvià y Catarroja**, respectivamente.

Durante la cena de clausura, celebrada en el Hotel Auditórium de Madrid, y a la que asistieron diversas personalidades, entre las que cabe destacar el director general del Catastro, del Ministerio de Hacienda, se entregaron los diplomas acreditativos y el galardón de ganador.

2. El Modelo Ciudadanía

Desde el primer momento, los fundadores del Observatorio CSP decidieron diseñar un sistema de evaluación lo más adaptado posible a la situación y la sensibilidad de los diversos servicios públicos de nuestro país. Entonces, desde muchos lugares, se realizaba una seria crítica a la situación de los modelos de Calidad que, en ese momento, no habían sabido encontrar el lenguaje y el tono más adecuado para favorecer una rápida progresión de la estrategia de la Calidad en el seno de las diferentes Administraciones.

La posición de búsqueda de un sistema adaptado se mantuvo en las dos direcciones que ocupaban el debate de buena parte de los expertos en gestión pública de Europa: tanto en lo relativo a qué se debía procurar - si organizaciones de Calidad o iniciativas de Calidad - como en lo relativo al modelo de evaluación.

La primera disyuntiva se cerró optando por mantener un equilibrio entre quienes defendían premiar las iniciativas y quienes argumentaban la mayor idoneidad de premiar las organizaciones, sea cual fuera su tamaño. El Premio Ciudadanía se dotó de un sistema mixto por el que se reconocen iniciativas producidas dentro de una organización, con la misma ponderación.

La segunda de las elecciones fijaba un escenario entre utilizar uno de los modelos implantados (Deming, EFQM...) o diseñar un modelo que recogiese la tradición y los valores de cualquiera de ellos - en fin, los de la Calidad Total - pero de nuevo cuño para los servicios públicos.

El Grupo de Trabajo que el Observatorio CSP constituyó al efecto, como se ha comentado, se inclinó por esta segunda posición. Tras estudiar la estructura y las ideas de los modelos más relevantes, se creó el Modelo Ciudadanía, objeto de este documento.

En pocos años, el Modelo Ciudadanía, está provocando un gran interés más allá de su primigenia función como modelo para la evaluación de candidaturas al Premio Ciudadanía. Especialmente tras el trabajo de Bruno Juanes y Juli Blanco en "Modelos de Calidad en la Administración Pública", de la editorial Díaz de Santos, se le está reclamando por instituciones y expertos un papel al modo tradicional, es decir, como instrumento para la evaluación de servicios públicos y como modelo hacia la Excelencia.

El Observatorio CSP, para la primera función y desde hace unos meses, ha producido un Cuestionario de Evaluación, en el proyecto mencionado respaldado por la Federación Española de Municipios y Provincias, en el marco de su Comité de Modernización y Calidad, dando el primer paso hacia la configuración del Modelo Ciudadanía como instrumento general de autoevaluación, de especial interés para las organizaciones públicas que comienzan su andadura por los caminos de la Calidad, y antes de utilizar modelos de mayor complejidad, dado su origen y escenario natural.

CONCEPTOS PROPIOS DEL MODELO CIUDADANIA.

Aunque la estructura del Modelo Ciudadanía y su representación gráfica, que se verán en el punto cuarto, pudieran hacer pensar en un modelo muy diferente a los más conocidos, comparte los principios de la Excelencia con otros modelos – especialmente con la nueva ISO y el EFQM - como se verá a continuación en el conjunto de sus Valores, y por lo tanto su contenido es muy similar a ellos. También coincide con muchos de los planteamientos que mas tarde incorporara el CAF.

Mantiene con ellos un perfil muy coincidente en la mayoría de los conceptos fundamentales de la Excelencia - o Principios de Gestión de Calidad -: Gestión por Procesos, Implicación de las Personas, Mejora Continua, Desarrollo de Alianzas y Responsabilidad Social.

En cuanto a Orientación al Cliente – Ciudadano en nuestro caso - y Liderazgo, el Modelo Ciudadanía propone una ampliación expresa en dos direcciones: en el primer concepto incluyendo Entorno y Sociedad, y en el segundo abriendo un espacio para el Liderazgo Político.

La mayor diferencia dentro de la coincidencia con otros modelos más conocidos se establece en el concepto de Orientación a Resultados, ya que el Bloque de los Efectos en el Modelo Ciudadanía solo fía la constatación de buenos resultados en una institución pública al análisis de la Satisfacción de Recursos Humanos, Ciudadanos, Entornos y Sociedad, y por lo tanto es un modelo extraordinariamente comprometido con la Orientación al Cliente.

De otros modelos menos conocidos en Europa, como el Malcolm Baldrige, el Modelo Ciudadanía toma el ejemplo de situar en primer plano la Información, pero desde la nueva acepción de la Comunicación, disciplina imprescindible en la construcción de las expectativas y en la asunción de compromisos públicos hoy en día.

Existen otras pequeñas peculiaridades que se van descubriendo a medida que se leen criterios y subcriterios e incluso orientadores, como pueda ser la reflexión sobre el Marco Programático y Competencial y la función de la Planificación Estratégica, la interpretación de las Alianzas, mucho más allá que con los proveedores, la dimensión de elementos como la Gestión del Conocimiento, etc.

Finalmente, el Modelo Ciudadanía propone un concepto nuevo - no en el panorama de la Gestión Pública, donde está muy consolidado - como es el de la Conectividad. La necesidad de establecer puentes entre los propios servicios de una organización y con otras Administraciones, a fin de superar las fracturas competenciales, da una oportunidad al Modelo para abrir franca la puerta al concepto de Excelencia no competitiva, explorado muy recientemente también por alguna de las empresas privadas más innovadoras.

Todas ellas, coincidencias, peculiaridades y novedades enriquecen el Modelo y lo aproximan a las necesidades de los electos, directivos públicos y de la Ciudadanía.

VALORES DE REFERENCIA.

Para el Modelo Ciudadanía, una organización pública de Calidad es aquella:

1. Que entre sus objetivos programáticos e institucionales incluye obtener la satisfacción de sus empleados, clientes y de la ciudadanía.
2. Que favorece que sus líderes políticos expresen su compromiso con esos objetivos, se anticipen a los problemas de la organización y a la evolución de las necesidades de la ciudadanía.
3. Que fomenta que sus directivos se impliquen en la mejora continua para alcanzar los resultados establecidos y gestionen dando ejemplo y tomando decisiones sobre hechos y datos.
4. Que planifica, identifica prioridades, mide y evalúa sus efectos, innova y rediseña los servicios que presta.
5. Que actúa complementariamente, promueve la cultura de la colaboración y supera las fracturas competenciales.
6. Que promueve la participación de los empleados y reconoce a quienes se esfuerzan.

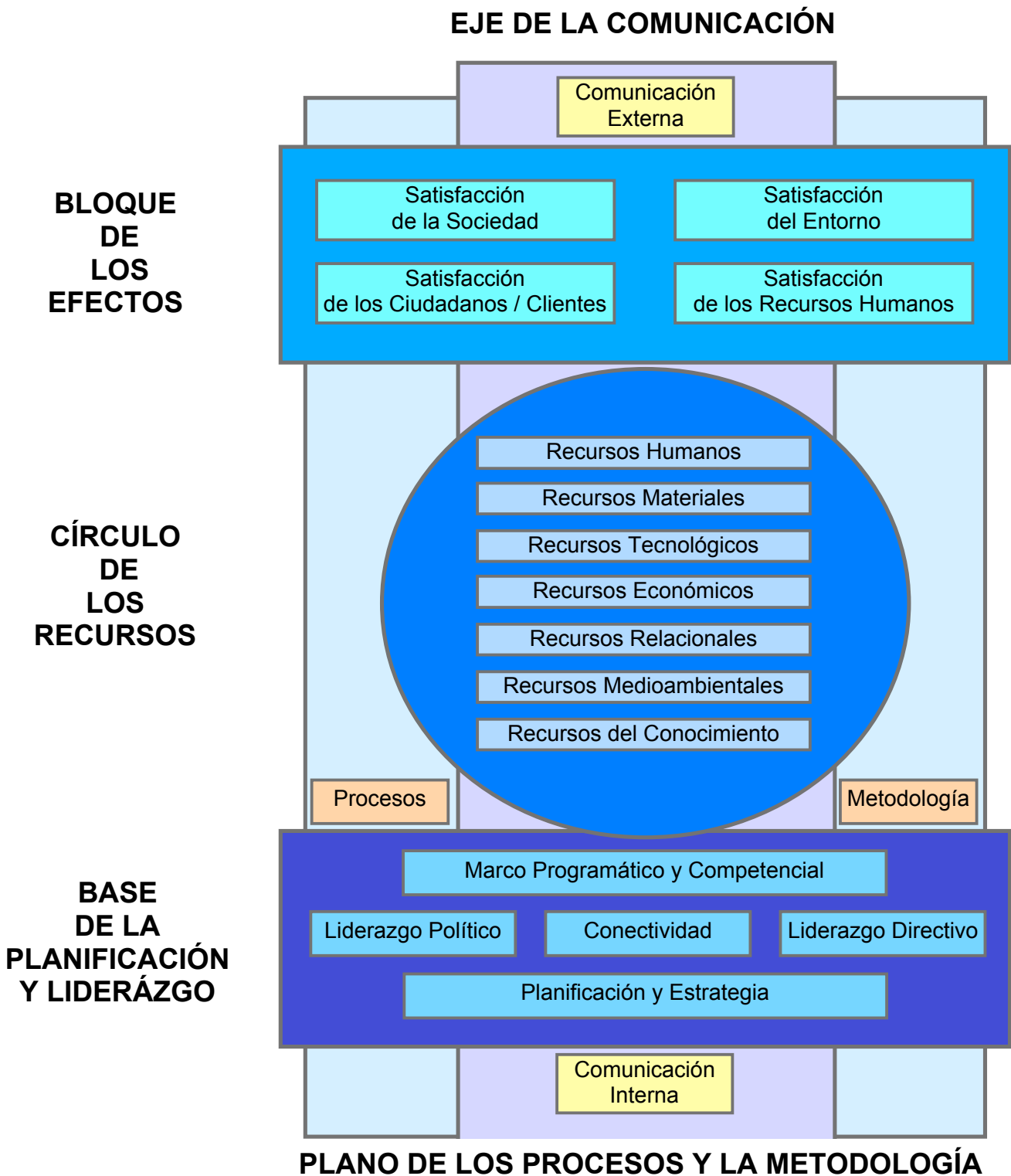
7. Que gestiona sus recursos materiales defendiendo el interés público.
8. Que incorpora herramientas tecnológicas a las funciones más próximas a la perspectiva de la ciudadanía.
9. Que tiene un buen sistema de información y seguimiento del gasto público que permite tomar decisiones sobre datos fiables.
10. Que establece relaciones fructíferas con otras instituciones u organizaciones.
11. Que evidencia el respeto por el entorno y por el Medio ambiente y desarrolla políticas de ahorro de recursos escasos.
12. Que invierte en formación de sus empleados y en desarrollo de los conocimientos.
13. Que analiza las expectativas de la sociedad y escucha a la ciudadanía estableciendo mecanismos activos de participación.
14. Que interactúa, se integra en el entorno, sus organizaciones, los actores y los grupos interesados, y evalúa sus relaciones.
15. Que incorpora a su política de recursos humanos el estudio del clima laboral y las opiniones de sus empleados.
16. Que establece índices y recoge la perspectiva de los clientes, incluyendo sus quejas y sugerencias, para rediseñar los servicios y reconocer a las unidades que cumplen con los objetivos.
17. Que impulsa la creatividad y la innovación en sus procesos.
18. Que define normas y estándares, que establece o adopta métodos y procedimientos, que los mide, revisa y mejora.
19. Que cohesiona la organización con un sistema de comunicación interna.
20. Que publica las características de los servicios que presta y ofrece datos sobre el cumplimiento de sus objetivos y la percepción ciudadana.

ESTRUCTURA DEL MODELO CIUDADANÍA

El Modelo Ciudadanía se estructura en cinco Variables, veinte Criterios, cincuenta Subcriterios y más de un centenar de Orientadores, que en conjunto permiten evaluar las organizaciones públicas desde la perspectiva de los principios y valores de la calidad y la mejora de los Servicios Públicos.

Para ello el Modelo Ciudadanía realiza una exposición del contenido de las Variables, una descripción de los criterios, se efectúan preguntas que facilitarán los aspectos que ha de mostrar la evaluación referida a cada uno de los Subcriterios y se enuncian los Orientadores que propone el Modelo, sin que éstos últimos tengan carácter limitativo.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA.



4.3. CONTENIDO.

A continuación se recoge el contenido íntegro del Modelo Ciudadanía:

PRIMERA VARIABLE:

BASE DE LA PLANIFICACION Y EL LIDERAZGO.

Una organización pública de Calidad ha de tener definida su posición frente a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que presta desde el marco programático de sus políticas y desde el conjunto de normas que perfila su ámbito competencial. Además ha de saber compaginar el impulso transformador de los liderazgos político y directivo hacia la mejora continua, evidenciando su compromiso con la formulación de objetivos y su planificación, y con los valores de la Calidad en su despliegue estratégico, su evaluación y su rediseño. Desde la Misión y la Visión de la organización hasta la prestación de los servicios, se ha de inferir profundidad y transversalidad a la acción pública, evitando la discontinuidad, focalizados hacia el ciudadano.

CRITERIO 1: Marco Programático y Competencial.

Descripción:

En las organizaciones públicas los líderes políticos y más altos directivos, han de renovar sus mandatos desde firmes compromisos establecidos con los electores, sobre las necesidades de la comunidad y de los usuarios de los servicios que se prestan.

El conjunto legislativo y competencial ha de incorporar posiciones inequívocas sobre la orientación al ciudadano y la mejora continua de una manera efectiva, eficiente y equitativa.

1. Cómo los programas políticos y las manifestaciones de los políticos definen el compromiso institucional con los ciudadanos y los clientes del organismo.

- Existe mención expresa en programas en cuanto al modo de gestionar la organización, enfocada hacia el ciudadano.
- Existe mención expresa en declaraciones publicadas, etc. en cuanto al modo de gestionar la organización, enfocada hacia el ciudadano
- Existen compromisos (en programas, declaraciones publicadas, etc.) de contenido expresados numéricamente sobre el desarrollo de la acción de gobierno.
- Existen compromisos (en programas, declaraciones publicadas, etc.) temporales, expresados en calendarios, plazos, etc.

2. Cómo el conjunto legal del organismo público define adecuadamente el compromiso institucional con los ciudadanos y los clientes del organismo.

- Existen normas o recomendaciones referentes al enfoque de la organización hacia el ciudadano.
- Existen iniciativas legales tendentes a evaluar los servicios que se prestan.
- Existen iniciativas legales tendentes a reconocer el esfuerzo especial de unidades y trabajadores en relación al enfoque de la organización al ciudadano.
- Existen iniciativas para modificar las normas para evidenciar la orientación al ciudadano.

CRITERIO 2: Liderazgo Político.

Descripción:

El papel de los dirigentes políticos en las organizaciones públicas, en la creación de la visión estratégica, la fijación de objetivos a largo plazo determinando las oportunidades de futuro, la plasmación presupuestaria de las decisiones, etc. ha de incluir el enfoque al ciudadano, el establecimiento de canales directos con ellos y el impulso en las políticas desde la perspectiva de la Calidad.

Su involucración en la comunicación con los directivos, hacia la organización en general y los ciudadanos, ha de ser visible y evaluable.

3. Cómo los políticos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la Calidad.

- Existe un programa de gobierno, calendarizado, y con recursos asignados.
- Están bien descritos los objetivos generales y los relativos a la orientación ciudadana.
- Existen evidencias de que los dirigentes practican y cumplen lo que proponen o dicen.
- Existe un sistema de evaluación del cumplimiento del programa de gobierno.
- Existen mecanismos de accesibilidad hacia el personal (al menos del directivo y de líderes intermedios) conocidos y evaluables.
- Existen planificadas acciones de formación para dirigentes políticos y ejemplifican aprendiendo y mejorando.
- En los planes de formación se incluyen acciones sobre ética pública.

CRITERIO 3: Liderazgo Directivo.

Descripción:

Los directivos públicos deben ser los impulsores de la cultura de Calidad, desde una concepción de liderazgo participativo, motivador de los equipos que dirigen y actuando como mediadores, entre los objetivos a largo plazo, la actuación de los empleados públicos y los recursos de que disponen, y las necesidades de los ciudadanos.

4. Cómo los directivos muestran de forma visible y evaluable su compromiso con los valores de la Calidad.

- Existen mecanismos de accesibilidad del personal (al menos de líderes intermedios) conocidos y evaluables.
- Existe un sistema de evaluación de cumplimiento de los planes y programas.
- Están bien descritos los objetivos generales.
- Están bien descritos los objetivos en cuanto a las actividades más vinculadas a la orientación ciudadana.
- Existen planificadas acciones de sensibilización hacia líderes intermedios sobre la importancia de la orientación ciudadana.
- Existen planificadas acciones de formación para directivos y ejemplifican aprendiendo y mejorando.
- En los planes de formación se incluyen acciones sobre ética pública.

CRITERIO 4: Planificación y Estrategia.

Descripción:

La política y la estrategia deben constituir en las organizaciones de Calidad los fundamentos de la planificación de las actividades y el establecimiento de objetivos. Los procesos y los planes se deben seguir, adecuar y revisar, disponiendo de información relevante. La innovación y la mejora continua, la evaluación y el establecimiento de prioridades y de

indicadores y la calendarización han de tener una presencia clara y evaluable en la cultura de la organización.

5. Cómo los políticos determinan la orientación de la organización pública.

- Existen acciones y documentos para determinar la Misión del organismo /entidad.
- Existen acciones y documentos para determinar la Visión del organismo /entidad.
- Existen acciones comunicacionales sobre la Visión y la Misión.
- Existen objetivos e indicadores para medir el desarrollo de la estrategia, en cuanto al ámbito político.
- Existe constancia del rediseño de la estrategia política.

6. Cómo los directivos participan y se implican en la estrategia del organismo o entidad públicos.

- Existen acciones y documentos sobre la Misión y la Visión de la organización pública, en los que participan los directivos.
- Existen acciones comunicacionales para explicitar la estrategia de la organización, en los que participa el ámbito directivo.
- Existen objetivos e indicadores para medir el desarrollo de la estrategia, en cuanto al ámbito directivo.
- Existe constancia del rediseño de la estrategia.
- Existe una determinación priorizada de cuales son las unidades más vinculadas a los ciudadanos y clientes de la organización

CRITERIO 5: Conectividad.

Descripción:

Los organismos públicos han de contemplar en sus objetivos la superación de las fracturas competenciales entre administraciones y la eliminación de zonas de sombra entre unidades de la misma organización. Por ello han de evitar segmentos poblacionales no atendidos y territorios no cubiertos por falta de conexión entre sus despliegues competencial y programático.

Asimismo, han de evitar solapamientos que produzcan gastos innecesarios, duplicidades e interferencias en las competencias o actuaciones de otras organizaciones o entre unidades de la misma organización.

7. Cómo se superan las fracturas competenciales entre distintas administraciones dando territorialidad y transversalidad a las políticas.

- Existe una posición sobre la conexión entre las políticas y los territorios.
- Existe una posición sobre la conexión de las actuaciones de las distintas administraciones.
- Existe constancia de que la organización participa activamente en órganos donde están representados otros organismos de mismo ámbito territorial, cuya misión es la superación de las fracturas competenciales.
- Existe constancia de que la organización promueve activamente la colaboración interadministrativa para la superación de las fracturas competenciales.

8. Cómo se superan las fracturas competenciales en la propia organización.

- Existe una posición sobre la conexión entre políticos y ciudadanos.
- Existe una posición sobre la conexión entre los gestores y los usuarios.
- Existe una posición sobre la conexión de los servicios entre sí.
- Se desarrollan planes para promover la conectividad.

SEGUNDA VARIABLE:

CIRCULO DE LOS RECURSOS.

La administración de todos los recursos de la organización pública (materiales, tecnológicos, relacionales, económicos, humanos, medioambientales y del conocimiento) han de orientarse hacia la obtención de los resultados y los efectos fijados en cuanto a satisfacción de los ciudadanos de una forma medible y evaluable.

CRITERIO 6: Recursos Humanos.

Descripción:

Los empleados públicos, funcionarios y trabajadores en general, son el recurso más importante y el que define el modo de hacer de una organización pública si se logra su participación en los objetivos del organismo. Las organizaciones públicas han de incentivar a sus empleados, atender sus iniciativas en la mejora de los servicios, adaptar sus capacidades a las necesidades de los ciudadanos, para, mejorando continuamente el clima laboral, obtener su mejor rendimiento y satisfacer las expectativas de los ciudadanos.

9. Cómo se planifican los recursos humanos de la organización pública.

- Existe una relación de puestos de trabajo ajustada al ámbito competencial, territorial y de gestión.
- Existe un procedimiento de estimación de la demanda y actualización de las relaciones de puestos de trabajo.
- En las relaciones de puestos de trabajo figuran puestos definidos para las actividades de mayor contacto con el ciudadano/cliente.
- Existen procedimientos para la cobertura de puestos de trabajo vacantes, que garantizan el pleno funcionamiento del organismo.
- Existen procedimientos que posibilitan el trabajo a tiempo parcial.

10. Cómo se evalúan y reconocen las capacidades del personal del organismo o entidad públicos y se tienen en cuenta los conocimientos de Calidad en la promoción de los empleados públicos.

- Existe un seguimiento de la carrera del empleado.
- Se integran los objetivos individuales en los del departamento.
- Hay un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Se implica al personal en el proceso de toma de decisiones.
- Existe un calendario de reuniones.

11. Cómo se evalúan los sistemas de relación y negociación entre el personal del organismo o entidad públicos y el equipo directivo.

- Existe un registro de conflictos y reivindicaciones.
- Existen procedimientos publicados y conocidos para afrontar situaciones de conflicto.
- Existe constancia del porcentaje de asuntos que han concluido favorablemente.
- Existe constancia de que se consulta a los representantes sindicales las medidas a adoptar en relación con las actuaciones que puedan ser de su interés.
- Existe un calendario de reuniones.

12. Cómo se definen las condiciones de trabajo de los empleados que están destinados en las actividades de mayor contacto con el ciudadano/cliente.

- Existe un sistema de rotación o descansos para el personal más vinculado a las actividades de orientación ciudadana.
- En su selección se incluyen también aspectos vocacionales o de aptitud psicológica.
- Existe una adecuación permanente al puesto de trabajo.
- Existen estudios sobre la idoneidad del horario de la jornada laboral.

- Existe constancia de que están previstas actuaciones concretas de apoyo y acogida para los trabajadores que se incorporan a estas tareas por primera vez.

CRITERIO 7: Recursos Materiales.

Descripción:

Los espacios, los edificios, el mobiliario, la maquinaria,... en definitiva, los bienes y activos, han de estar en disposición de ser utilizados para el cumplimiento de los fines de la organización y la obtención de la satisfacción de la ciudadanía.

Por ello han de estar inventariados, mantenidos y administrados desde la perspectiva de la Calidad.

13. Cómo se gestionan los espacios / edificios del organismo entidad.

- Existe un plan de espacios vinculado a las necesidades de los clientes de la organización.
- Existe un sistema programado de mantenimiento.
- Se cumplen las normativas sobre seguridad.
- Existen planes de accesibilidad a los espacios más utilizados por los ciudadanos, incluidos los de gestión y archivos en su caso.

14. Cómo se gestiona el mobiliario y otro material mueble.

- Existe un inventario patrimonial (artístico, etc.) y de mobiliario.
- Existen asignaciones de durabilidad del material.
- Existen estudios de idoneidad de mobiliario para la atención al ciudadano.
- Existen estudios ergonómicos del mobiliario.

CRITERIO 8: Recursos Tecnológicos.

Descripción:

Las nuevas tecnologías están ofreciendo una nueva dimensión en la mejora de los servicios que se prestan a los ciudadanos, tanto en la simplificación y potenciación de los procesos de apoyo como en los de la prestación directa.

Una organización de Calidad es aquella que utiliza los recursos tecnológicos incrementando el rendimiento de sus unidades, para acercar las organizaciones públicas a los ciudadanos, poniendo al alcance de ellos tanto las potencialidades informativas como las de gestión.

15. Cómo se gestiona la tecnología de la organización.

- Existe un plan general de informática.
- Existe un plan general de comunicaciones.
- Existe un plan de formación específico en informática.
- Existe un plan de distribución de recursos informáticos y de las telecomunicaciones para optimizar su uso.

16. Cómo se prioriza la asignación de recursos tecnológicos en cuanto al enfoque al ciudadano/cliente.

- Se estudian los beneficios de las nuevas tecnologías.
- Se promueve la tecnología como elemento superador de las distancias y para facilitar la igualdad y la accesibilidad.
- Se facilita el acceso del ciudadano a las nuevas tecnologías en sus relaciones con la organización pública.

- Se promueve el acceso del ciudadano a las nuevas tecnologías en sus relaciones con la organización pública.

CRITERIO 9: Recursos Económicos.

Descripción:

La mejor asignación de los recursos económicos a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos, obliga a los organismos públicos a planificar, identificando las necesidades adecuadamente y priorizando , a gestionar con eficiencia, tanto globalmente como en cada unidad, y a evaluar mediante indicadores.

17. Cómo se elabora el presupuesto de la organización con información relevante y asegurando la participación de las distintas unidades.

- Existe una participación de los responsables de cada unidad.
- Se tienen en cuenta los datos de años anteriores.
- Se documentan las nuevas actividades.
- Se dispone de estudios sobre las necesidades de la población en cuanto a su evolución numérica.
- Se promueve la equidad en la financiación de la organización

18. Cómo se mide el gasto y los ingresos, en su caso, y su evolución en la organización pública.

- Hay normas de racionalización del gasto que producen ahorro generales y por unidad.
- Existe un seguimiento y comunicación del gasto general y por unidad.
- Existen acciones de comunicación interna y externa del costo de determinadas acciones.
- Se controlan los posibles ingresos de la organización.
- Existen sistemas de cálculo de gasto por actividad o proyecto.

CRITERIO 10: Recursos Relacionales.

Descripción:

La búsqueda de sinergias, definiendo ámbitos de encuentro con otras instituciones o entidades, el impulso al intercambio de experiencias y conocimientos y la identificación de grupos, asociaciones, etc. con cuya concurrencia se puede avanzar en la innovación y mejora de los servicios públicos enfocados a los ciudadanos, son valores emergentes que definen una organización de Calidad.

19. Cómo compara sus actividades, sus recursos y su enfoque con las de otras organizaciones que consiguen buenos resultados.

- Realiza benchmarking.
- Se promueve el intercambio de información entre las distintas unidades de la organización para comparar sus actividades, recursos y enfoque (benchmarking interno).
- Pertenece a asociaciones sectoriales y de calidad.
- Se promueve la celebración de conferencias, publicación de artículos, etc. para compartir experiencias con otras organizaciones.

20. Cómo la organización establece las relaciones con otras organizaciones.

- Cuenta con una estructura de relaciones.
- Responde a peticiones de documentación.
- Colabora con entidades similares o de su entorno.

- Se propone ampliar el número y la profundidad de las entidades con las que se relaciona.

CRITERIO 11: Recursos Medioambientales.

Descripción:

La incorporación de energías renovables, la adecuación al entorno, el ahorro energético y el respeto al medio ambiente son factores intrínsecos a una organización pública de Calidad orientada a los valores ciudadanos.

21. Cómo la organización se dota de medidas de ahorro de energía y de recursos naturales.

- Hay sistemas de ahorro de agua en los edificios públicos.
- Se utiliza papel reciclado preferentemente en las tareas administrativas.
- Se incorporan sistemas y medidas de aprovechamiento de energías renovables y aislamientos en las obras nuevas.
- Existen medidas generales de aprovechamiento de los recursos medioambientales.

22. Cómo la organización influye en su entorno positivamente.

- Desarrolla acciones de clasificación de los residuos sólidos.
- Tiene en cuenta el impacto de sus edificios y su patrimonio.
- Tiene en cuenta el gasto en los traslados, en los envíos, en los viajes, etc.
- Controla sus emisiones de ruidos, gases, etc.

CRITERIO 12: Recursos del Conocimiento.

Descripción:

La formación y el aprendizaje continuo, el establecimiento de sistemas para reflexionar sobre las experiencias de éxito y la generalización y publicación del conocimiento adquirido son exigencias de una organización pública orientada al ciudadano.

23. Cómo se asegura la generalización de la experiencia individual en cada puesto de trabajo.

- Existen instrucciones para poner al alcance de la organización las experiencias individuales.
- Se generalizan los avances producidos en alguna unidad.
- Se incentiva la investigación y la publicación de las experiencias de éxito hechas por los empleados, tanto desde el punto de vista económico, como de disposición de jornada laboral.
- Se incentiva la presencia de los empleados en foros, jornadas, congresos, etc.

24. Cómo se planifican, se dotan, se desarrollan, y evalúan los programas de formación, incluidos los de Calidad.

- Existe un 2% del presupuesto del Capítulo 1 destinado a la formación y el reciclaje.
- Existe un plan de formación.
- Se evalúan las actividades de formación por parte de los alumnos.
- Existen sistemas de análisis de las necesidades de formación.

TERCERA VARIABLE:

BLOQUE DE LOS EFECTOS.

La determinación de los objetivos y el despliegue de las actividades, la administración de los recursos de la organización pública, produce unos efectos orientados hacia la satisfacción

de las personas que con mayor o menor intensidad están vinculadas a ella y teniendo en cuenta que la dimensión de la ciudadanía tiene varias perspectivas. Los propios empleados, los ciudadanos/ clientes, los entornos más inmediatos y la sociedad han de ser los destinatarios de los mejores esfuerzos de la organización.

CRITERIO 13: Satisfacción de la Sociedad.

Descripción:

La actuación de las organizaciones públicas no solo afecta a los ciudadanos /clientes, a los que son usuarios directos de los servicios públicos, sino que influye sobre muchos otros colectivos, y produce expectativas sobre muchos otros, usuarios potenciales o no.

25. Cómo se analizan las expectativas y necesidades de la sociedad en general y cómo se mide su percepción.

- Se reflexiona sobre las necesidades futuras.
- Se identifican los nuevos ciudadanos /clientes.
- Se recogen las expectativas de futuros clientes de la organización.
- Se analizan las opiniones de los contribuyentes en general.

26. Cómo se analizan las expectativas y necesidades de los grupos y colectivos de mayor representatividad y cómo se mide su percepción.

- Existe constancia de que promueve su participación en órganos en los que están representados estos grupos o colectivos.
- Se recogen y estudian documentos sobre las organizaciones más representativas.
- Existe constancia de que se establecen consultas de temas que son relevantes.
- Se realizan estudios para medir su percepción, mediante encuestas.

27. Cómo se integran las perspectivas de estos grupos y colectivos en los planes y las estrategias de la organización.

- Se realizan estudios relacionados con las necesidades y expectativas de los distintos ámbitos.
- Existen propuestas relacionadas con las necesidades y expectativas de los distintos ámbitos.
- Existe constancia de que se incorporan las propuestas de los grupos en los planes y estrategias de la organización.
- Se hace un seguimiento las propuestas incorporadas para su evaluación, actualización y rediseño.

CRITERIO 14: Satisfacción del Entorno.

Descripción:

Las organizaciones públicas desarrollan su actividad fuertemente vinculadas a unos entornos a los que se deben, con perfiles e intensidades tan diversas como los de los proveedores, las organizaciones sociales más cercanas, las vecinales, otras instituciones similares, etc. Actualmente, las organizaciones públicas que pretendan alcanzar una Gestión de Calidad, han de sensibilizarse con su entorno y definir políticas específicas a este respecto.

28. Cómo se mide la percepción del entorno.

- Se realizan encuentros, encuestas, etc. para recoger y valorar las posiciones que sobre la organización tienen entidades cívicas o sociales, familiares de los ciudadanos /clientes, asociaciones de afectados, etc.
- Existen acciones de medición de la satisfacción del entorno.

- Existen valoraciones de entidades cívicas o sociales sobre la actividad de la organización.
- Existe un Plan de mejora de las relaciones con el entorno, con actividades a este respecto definidas, medibles y evaluables.

29. Cómo se recoge y se incorpora la opinión de los proveedores sobre el funcionamiento del organismo /entidad.

- Existen sistemas de identificación de los proveedores.
- Se promueve la recogida de sus opiniones mediante cuestionarios, encuentros, etc.
- Existe un sistema de medición y seguimiento de la satisfacción de proveedores.
- Se incorporan las opiniones y sugerencias de los proveedores sobre el funcionamiento de la organización y existe constancia de que se reconoce su colaboración.

30. Cómo se integra en la estrategia de la organización la perspectiva del entorno.

- Se transforman en propuestas de actuación las opiniones, sugerencias y expectativas del entorno.
- Se hace un seguimiento de las opiniones y sugerencias incorporadas para su evaluación, actualización y rediseño.
- Existe constancia de que se tiene en cuenta la opinión, sugerencias y expectativas del entorno.
- Existen sistemas de reconocimiento de la colaboración del entorno.

CRITERIO 15: Satisfacción de los Recursos Humanos.

Descripción:

Una organización que funciona con Calidad es una organización que ha conseguido y mantiene un Clima Laboral positivo. Su medición y la incorporación de los índices de Clima a la política de Recursos Humanos, definen una organización que pretende satisfacer las expectativas de la Ciudadanía.

31. Cómo se evalúa el clima laboral del organismo entidad.

- Existe un sistema de medición del grado de motivación y de satisfacción del personal.
- Existen datos numéricos de clima laboral en conjunto.
- Existen datos numéricos de clima laboral por unidades.
- Existen datos numéricos de clima laboral positivos (por encima de 6 sobre 10).

32. Cómo se evalúa el clima laboral de las unidades más vinculadas a las actividades de orientación ciudadana.

- Existe un sistema de medición del grado de motivación y satisfacción del personal.
- Existe un sistema de identificación de puntos débiles y propuestas de mejora.
- Existe un sistema de seguimiento de las iniciativas de mejora para su evaluación y rediseño.
- Existen datos numéricos de clima laboral positivos de las unidades más vinculadas a la atención al ciudadano (por encima de 6 sobre 10).

33. Cómo se promueven y recogen las iniciativas de los empleados y se aprende de su experiencia.

- Existe un sistema de recogida de iniciativas.
- Existe un sistema de evaluación y reconocimiento de las sugerencias e iniciativas en cuanto a las actividades de orientación ciudadana.
- Se adoptan medidas que recogen las iniciativas y sugerencias en cuanto a las actuaciones de orientación ciudadana.

- Existe un sistema de seguimiento de las medidas adoptadas, su evaluación y rediseño.

CRITERIO 16: Satisfacción del Ciudadano / Cliente.

Descripción:

Una organización pública de Calidad ha de identificar a sus ciudadanos/ clientes y enfocar sus objetivos decididamente a conocer, definir y medir sus expectativas, para satisfacerlas, incorporando información relevante al diseño de los servicios y a las políticas convergentes.

34. Cómo se recoge la opinión ciudadana y su percepción sobre el funcionamiento del organismo entidad.

- Se hacen encuestas periódicas y se publicitan en medios de comunicación e internamente.
- Se producen encuentros, foros, grupos de trabajo...
- Se dispone de un buzón de sugerencias.
- Se dispone de un sistema de reclamaciones y sugerencias.
- Se dispone de indicadores y sistemas que se utilizan para medir la percepción ciudadana.

35. Cómo se recogen los datos sobre la opinión ciudadana y la percepción del funcionamiento de las unidades más vinculadas a la orientación ciudadana de la organización.

- Se hacen encuestas periódicas y se publicitan en medios de comunicación e internamente.
- Se producen encuentros, foros, grupos de trabajo...
- Se dispone de indicadores y sistemas que se utilizan para medir la percepción ciudadana.
- Se comparan los datos en el tiempo.
- Se comparan con otras unidades del mismo organismo entidad.

36. Cómo se incorporan las opiniones, sugerencias y la información en general en la toma de decisiones de la organización y se aprende de los ciudadanos /clientes.

- Existe constancia de que se incorpora a la estrategia de la organización los datos y valoraciones, opiniones y expectativas de los ciudadanos /clientes.
- Los horarios de atención al ciudadano se adecuan a las necesidades de los ciudadanos /clientes.
- Los formularios de los servicios administrativos se someten a la opinión de los ciudadanos /clientes.
- Las unidades mejor valoradas reciben compensaciones de algún tipo.
- Existe constancia de que los ciudadanos /clientes tienen conocimiento de las medidas que se adoptan en cuanto a sus opiniones y sugerencias.

CUARTA VARIABLE:

PLANO DE LOS PROCESOS Y LA METODOLOGÍA.

La gestión por procesos y la utilización de métodos generalizados y adaptados a las necesidades de la organización han de impregnar el modo de hacer de cada una de las unidades y elementos que la integran. La procedimentación y la manualización, la priorización y el registro de actividades, la definición del acceso a los archivos y a la información en general han de estar incorporados al modo de concebir la organización.

CRITERIO 17: Procesos.

Descripción:

La gestión de una organización ha de concebirse por sus procesos, que han de ser identificados, definidos, evaluados, revisados y mejorados, desde una perspectiva global y con enfoque ciudadano, promoviendo la innovación y la creatividad.

37. Cómo se determinan los procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de orientación ciudadana de la organización.

- Existe constancia de la identificación de procesos.
- Existe constancia de la definición de los procesos.
- Existe un catálogo de servicios.
- Se promueve la participación de los empleados en la determinación y definición de los procesos.

38. Cómo se evalúan y revisan los procesos, especialmente los que inciden de manera especial en las actividades de orientación ciudadana de la organización.

- Existen indicadores de eficacia de los procesos.
- Existen auditorias de procesos.
- Existe constancia de que los procesos son sometidos a reducción de tiempo, mediante la agilización de trámites.
- Existe constancia de que los procesos se rediseñan tras ser evaluados.

CRITERIO 18: Metodología.

Descripción:

La formulación de los modelos y los procedimientos, la manualización y registro de actividades, la documentación del cumplimiento de objetivos y compromisos, concebidos desde una perspectiva general y con vocación de servicio al ciudadano, son actividades y herramientas de una organización pública de Calidad.

39. Cómo se adoptan los modelos y las medidas de gestión sistemática de los procesos en las actividades de mayor incidencia en la orientación ciudadana de la organización.

- Se evalúan los modelos y medidas de gestión sistemática de los procesos en las actividades de orientación ciudadana del organismo entidad.
- Existe constancia de que se rediseñan los modelos y las medidas de gestión sistemática de los procesos en las actividades de orientación ciudadana de la organización.
- Participan los responsables de las unidades más vinculadas a la relación con los ciudadanos en la adopción de modelos y medidas.
- Se tienen en cuenta las opiniones de los ciudadanos/ clientes en relación con la adopción de modelos y medidas de gestión.

40. Cómo se formalizan los modelos y se generaliza su conocimiento.

- Existen manuales de procedimientos.
- Existen normas homologadas y normalizadas.
- Existe un método para evaluar el cumplimiento de contenidos y calendarios.
- Existe un método para confrontar el seguimiento del cumplimiento de objetivos.

QUINTA VARIABLE:

EJE DE LA COMUNICACIÓN.

Una organización pública ha de conocer las necesidades y las expectativas de la sociedad y de los ciudadanos/ clientes: les ha de escuchar. Además ha de conocer la valoración que hacen de las actividades de los servicios que se prestan, y por ello ha de recoger información. Por otro lado, ha de contribuir a la conformación de la opinión pública y la orientación de las expectativas en las materias que son de su competencia. Y, desde luego, ha de analizar, tratar, conducir, registrar un enorme volumen de información que se produce por el funcionamiento corriente de la organización.

CRITERIO 19: Comunicación Interna.

Descripción:

El esquema de diálogo interno, tanto en los campos técnico como laboral, es el sistema nervioso de cualquier organización y por ello, el impulso y aseguramiento de los flujos de información constituyen parte del eje central de una organización pública de Calidad.

41. Cómo se articula el sistema de diálogo vertical y se comunican la política y la estrategia.

- Existe una revista o boletín de empresa.
- Existe un buzón de sugerencias.
- Existe un plan de reuniones internas del organismo entidad.
- Se comunica la celebración de actos, jornadas, etc.

42. Cómo se articula el sistema de diálogo horizontal.

- Existe un plan de reuniones por áreas o departamentos.
- Existe un sistema de información entre unidades.
- Hay evidencias de que tras las reuniones de trabajo se desarrollan los acuerdos tomados.
- Existe un sistema de acceso a la información presupuestaria para quienes administran presupuesto.

43. Cómo se realiza la señalización interna.

- Existen manuales o instrucciones de señalización interna.
- Están señalizadas todas las plantas de los edificios.
- Están señalizados todos los despachos.
- Existe un sistema de identificación de empleados.

44. Cómo se administra la información relevante para los ciudadanos/ clientes.

- Toda la información relevante para los ciudadanos/ clientes es distribuida internamente al mismo tiempo que hacia el exterior.
- Existe un plan de reuniones en las unidades más vinculadas a las actividades de orientación ciudadana.
- Existen iniciativas de comunicación interna, como publicación de carteles, notas en intranet, etc.
- Se realizan acciones formativas vinculadas a la actualización de la información relevante para los ciudadanos/cliente, en aquellos temas de contenido más complejo.

45. Cómo se comunican los objetivos de la organización y su cumplimiento.

- Se realizan reuniones en las que se trasladan los objetivos de la organización.
- Se realizan reuniones en las que se informa del grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Existen iniciativas de comunicación interna, como publicación de carteles, notas en intranet, etc.

- Se realizan estudios sobre la idoneidad de los medios empleados es comunicación interna con respecto a los resultados obtenidos vinculados al cumplimiento de los objetivos de la organización.

CRITERIO 20: Comunicación Externa.

Descripción:

Una organización pública de Calidad es la que construye sus relaciones con el exterior desde la posición de escuchar previamente la voz y las demandas de sus ciudadanos, de un modo abierto y transparente. La sociedad mediática exige una posición atenta a las demandas informativas y a las opiniones expresadas en los medios de comunicación.

46. Cómo se articula la construcción de las relaciones comunicacionales con el exterior.
- Existe un Plan de Comunicación y de Identidad Corporativa
 - Existe un proyecto de comunicación externa asociado a cada actividad externa (obras, nuevos productos y servicios...)
 - Hay un plan de señalización especialmente en las zonas de atención al ciudadano.
 - Se destina un 2% del presupuesto a acciones de comunicación.
47. Cómo se fomenta la participación de empleados y unidades en las tareas de Comunicación.
- Participan los departamentos o las áreas en la definición de la información vinculante.
 - Participan los departamentos o las áreas en los trabajos de selección de empresas consultoras, de comunicación, publicidad, etc. en el caso de contratación externa.
 - Existen mecanismos de evaluación interna de la acción comunicacional.
 - Existen acciones formativas sobre Comunicación.
48. Cómo se incorpora la opinión de los ciudadanos /clientes en las acciones de comunicación.
- Se realizan pretest y trabajos en grupo con ciudadanos /clientes antes del lanzamiento de las campañas publicitarias.
 - Se analizan e incorporan las preferencias comunicacionales de los usuarios.
 - Se analizan los documentos que salen hacia el exterior con grupos de ciudadanos.
 - Se comunican internamente las acciones de incorporación de sugerencias y opiniones de los usuarios.
49. Cómo se establece el acceso a la información.
- Existen sistemas de información personalizada y telefónica al ciudadano.
 - Existen normas que facilitan el acceso de los ciudadanos /clientes a los archivos y registros.
 - Existen sistemas de relación directa con usuarios con dificultades especiales (derivados del conocimiento de idiomas, accesibilidad, etc.)
 - Existen canales habituales de intercambio de información para la cooperación con otras organizaciones.
50. Cómo se efectúa el seguimiento de los medios de comunicación.
- Existe un seguimiento de medios escritos y audiovisuales.
 - Existen sistemas de evaluación y análisis de la información.
 - Existen circuitos de difusión del seguimiento informativo.
 - Existen sistemas de recuperación de la información.

3. Otras actividades

El Observatorio CSP mantiene otras actividades para complementar su objetivo de difundir las ideas y los valores de la Gestión de Calidad, tales como la celebración de actos públicos, conferencias y cursos y seminarios.

Podemos destacar la participación en la celebración de diversas **Semanas Europeas de la Calidad**, la publicación de **artículos de divulgación** de conceptos básicos y la presencia con profesorado **en Cursos y Seminarios** organizados por diferentes entidades, principalmente gobiernos locales.

El Observatorio CSP, por invitación del IDI, del Govern Balear, contribuye al funcionamiento del **Foro de Calidad** de Mallorca. Está colaborando también con la Asociación Española de la Calidad en el lanzamiento del Grupo de Administraciones Públicas.

Con INTRESS ha participado en la construcción de la norma **ONGs con Calidad**.

Ha sido muy relevante el trabajo desarrollado en el marco del **Comité de Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias**, en el que los ayuntamientos de **Sant Fost, Catarroja, Santurtzi, Calviá y Getafe** desarrollaron una adaptación del Modelo Ciudadanía a corporaciones locales, aprobado por la FEMP y colgado en su página web como uno de los dos referenciales – el otro son las normas ISO – adaptados a los gobiernos locales en España.

Recientemente ha firmado un convenio de colaboración con Buerayú Veritas.

Finalmente, hay que señalar que el Observatorio CSP ha entrado a formar parte de los patronos de la *International Foundation for Quality Agreements (IFQA)*, entidad dedicada a la impulsar la utilización y a la evaluación de compromisos de Calidad, entre los que se encuentran las Cartas de Servicio.

Septiembre de 2004.

Fernando Monar, Presidente del Observatorio CSP.

CÍRCULO DE PROMOTORES DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL PREMIO CIUDADANIA

***Ayuntamiento de Calviá**

Mallorca, Islas Baleares

***Ayuntamiento de Irún**

Guipúzcoa, País Vasco

***Ayuntamiento de Vélez-Málaga**

Málaga, Andalucía

***Diputación de Alicante**

Alicante, C. Valenciana

***Diputación de Barcelona**

Barcelona, Cataluña

***Dirección General del Catastro**

Ministerio de Economía y Hacienda

***Dirección Provincial de Correos y Telégrafos de Baleares**

Ministerio de Fomento

***061 de Madrid. INSALUD**

Ministerio de Sanidad y Consumo

***Gestión Sanitaria de Canarias**

Gobierno de Canarias

***Dirección General de Calidad de los Servicios**

Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

***Subsecretaría para la Modernización de las Administraciones Públicas**

Generalitat Valenciana

***Departamento de Ciencia Política y Sociología**

Universidad Carlos III. Getafe, Madrid

CÍRCULO DE PROMOTORES DE LA SEGUNDA EDICIÓN DEL PREMIO CIUDADANIA

***Ayuntamiento de Calviá**

Mallorca, Islas Baleares

***Ayuntamiento de Irún**

Guipúzcoa, País Vasco

***Ayuntamiento de Vélez-Málaga**

Málaga, Andalucía

***Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat**

Barcelona, Cataluña

***Diputación de Alicante**

Alicante, C. Valenciana

***Dirección General del Catastro**

Ministerio de Hacienda

***Dirección General de Calidad de los Servicios.**

Comunidad Autónoma de Madrid

***Dirección General de Calidad de los Servicios**

Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

***Dirección General de Telecomunicaciones y Modernización.
Generalitat Valenciana**
***Dirección General de Presidencia.
Gobierno Canarias**

***Vicerrectorado de Asuntos Económicos.
Universidad Miguel Hernández. Elche. Alicante**
***Vicerrectorado de Asuntos Económico-Administrativos.
Universitat de les Illes Balears**

CÍRCULO DE PROMOTORES DE LA TERCERA EDICIÓN DEL PREMIO

- *Ayuntamiento de Calviá
Mallorca, Islas Baleares**
***Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat
Barcelona, Cataluña**
***Ayuntamiento de Irún
Guipúzcoa, País Vasco**
***Ayuntamiento de Vélez-Málaga
Málaga, Andalucía**
***Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat
Barcelona, Cataluña**
***Ayuntamiento de Alcobendas
Comunidad de Madrid**
***Diputación de Alicante
Alicante, Comunidad Valenciana**
- *Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios
Ministerio de Administraciones Públicas**
***Dirección General del Catastro
Ministerio de Hacienda**
- *Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano
Comunidad de Madrid**
***Inspección General de Servicios
Generalitat Valenciana**
***Inspección General y Organización
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha**
- *Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa
Junta de Castilla y León**
***Dirección General de Formación y Colocación
Xunta de Galicia**
- *Hospital de Zumárraga
Osakidetza-Servicio Vasco de Salud**
***Vicerrectorado de Asuntos Económicos,
Universidad Miguel Hernández, Elche, Alicante**
***Vicerrectorado de Planificación Económico-Administrativa
Universidad de les Illes Balears**

INSTITUCIONES VINCULADAS AL PREMIO CIUDADANIA

- *Patronato Deportivo Municipal de Benalmádena
Málaga, Andalucía**
***Diputación de Barcelona
Barcelona, Cataluña**
- *Centro de Formación de la Dirección General de la Policía
Ministerio del Interior**
***Dirección Provincial de Correos y Telégrafos
Paseo de Illetas, nº 60. CP: 07181 Calviá (Mallorca) Islas Baleares
Teléfono: 971 40 35 53 Mail: ciudadania@arrakis.es
www.ocsp.arrakis.es www.premio-ciudadania.com**

de Baleares
Ministerio de Fomento
***061 de Madrid. INSALUD**
Ministerio de Sanidad y Consumo
***Fundación Hospital de Alcorcón.**
Ministerio de Sanidad y Consumo
***Tesorería General de la Seguridad Social.**
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

***Gestión Sanitaria de Canarias**
Gobierno de Canarias
***112. Dirección General de Protección Ciudadana.**
Comunidad Autónoma de Madrid
***Servicio de Informática de la Conselleria d'Industria i Comerç.**
Generalitat Valenciana

***Departamento de Ciencia Política y Sociología**
Universidad Carlos III. Getafe, Madrid
***Área de Nuevas Tecnologías aplicadas a la Formación.**
Universidad de les Illes Balears

Las instituciones vinculadas al Premio Ciudadanía han formado parte del Círculo de Promotores o han sido finalistas de alguna edición.