

## MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS: IMPLANTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

### Líneas de trabajo a la que se adscribe:

- Servicios para los usuarios

### Síntesis de la Comunicación:

**La Comunidad de Madrid se constituye como una Administración pionera en el impulso de la evaluación y mejora continua de los servicios públicos que presta a los ciudadanos.** Las actuaciones en materia de Calidad se fundamentan esencialmente en la promoción de dos herramientas, las Cartas de Servicios y el Modelo de Evaluación EFQM. Las Cartas tienen por vocación informar al ciudadano acerca de las cualidades con las que se proveen las prestaciones y servicios públicos. El EFQM, sin embargo, permite contrastar el funcionamiento de una organización en todas las vertientes que la componen, obteniendo en este proceso una puntuación numérica en el progreso a la Excelencia.

### Autor:

#### **Antonio Torrijos Chaparro**

Jefe del Área de Calidad de los Servicios,  
D. G. de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, Comunidad de Madrid.  
Vicepresidencia, Cultura y Deportes y Portavocía del Gobierno

### Índice de la Comunicación:

- 1.- Antecedentes
- 2.- Desarrollo
- 3.- Conclusión



## 1.- ANTECEDENTES

La Comunidad de Madrid ha sido una de las Administraciones Públicas impulsoras de la calidad de los servicios que presta a sus ciudadanos desde prácticamente el comienzo de introducción de dichas técnicas en el sector público. Desde la creación de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano en 1995, y el alumbramiento del primer Plan de Calidad, la Comunidad de Madrid ha impulsado la evaluación y mejora continua de los servicios públicos que presta a los ciudadanos.

Las actuaciones en Calidad se han centrado básicamente en la promoción de dos herramientas, las Cartas de Servicios y el Modelo de Evaluación EFQM (European Foundation for Quality Management), a través de la formación de empleados públicos, la creación de los Premios a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid, la elaboración de diversas publicaciones y contenidos bibliográficos de apoyo, y la prestación de asesoramiento en la implantación de las citadas herramientas.

Las Cartas de Servicios se pueden definir como un documento que tienen por objeto informar al ciudadano acerca de las cualidades con las que se proveen las prestaciones y servicios públicos, tal y como se recoge en su regulación de creación, el Decreto 27/1997, de 6 de marzo. Las Cartas no son sólo una herramienta de comunicación con el ciudadano del nivel de calidad que asumen los servicios públicos, sino que son también una potente herramienta de mejora continua puesto que implican que los gestores públicos se han de comprometer a conseguir determinadas cotas de excelencia en la prestación del servicio, que luego son evaluadas y contrastadas.

El Modelo de Excelencia EFQM, es la expresión de la filosofía de la Calidad Total que permite contrastar el funcionamiento de una organización, en este caso pública, en todos las vertientes que la componen (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos y resultados en los ciudadanos, personas, sociedad y claves) con un ideal óptimo, de cuyo resultado se obtienen cuáles son los puntos fuertes, las áreas de mejora y una situación en una escala numérica en el progreso a la Excelencia.

Dentro de los procesos de desarrollo electrónico de los servicios es necesario integrar las herramientas que aseguren que el nivel de calidad con el que se prestan esos servicios también se encuentra en la misma dinámica. Es con esta filosofía con la que la Comunidad de Madrid ha construido dos aplicativos informáticos relacionados con la calidad:

- o Una aplicación que soporte la elaboración, seguimiento y evaluación de las Cartas de Servicios, como herramienta de compromiso de la Administración con el ciudadano en la prestación de un servicio público
- o Una aplicación que soporte los procesos de autoevaluación y evaluación externa de la Calidad a través del Modelo de Excelencia EFQM, como una manera de evaluar el comportamiento de una unidad administrativa en su conjunto a la hora de prestar el servicio para el que fue creada.

Como objetivos a cumplir con el desarrollo de estas herramientas informáticas se han planteado los siguientes:

- o Gestionar el conocimiento: almacenar y explotar todo el conocimiento generado en los procesos de elaboración, gestión y evaluación de las Cartas de Servicios, y los de evaluación de una unidad administrativa con el Modelo EFQM.
- o Crear entornos de trabajo colaborativo: propiciar que diversos actores puedan aportar a la configuración y evaluación de los servicios públicos.
- o Fomentar la comparación entre distintas unidades para aprender de las mejores prácticas y los errores de otros en el camino hacia la mejora continua.
- o Eliminar el papel como sostén principal de la información: toda la información y el conocimiento generado queda almacenado en las aplicaciones de forma segura y protegido con contraseñas.

- o Agilizar y modernizar los procesos de elaboración de Cartas de Servicios y de autoevaluación y evaluación con el Modelo EFQM.
- o Acceso y seguridad: las aplicaciones están instaladas en la intranet por lo que se puede acceder a ellas desde cualquier ordenador conectado a la red de la Comunidad de Madrid, protegido con distintos niveles de usuarios y con contraseñas. De esta forma se evitan pérdidas de información por la avería de equipos personales o por traslados, y se garantiza el acceso seguro a la información.

## 2.- DESARROLLO

La aplicación para Cartas de Servicios (CSER) se construyó con la finalidad de acoger todo la actividad relacionada con la gestión de las Cartas de Servicios:

<p>Elaboración de Cartas de Servicios en línea, donde el grupo de trabajo de la unidad que elabora la misma puede almacenar todos los borradores y documentación relacionada con la tramitación de la misma.</p>	
<p>Asesoramiento electrónico de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano en la elaboración de la Carta de Servicios a la unidad administrativa. El asesor de la Dirección general revisa los progresos del trabajo de la unidad administrativa y propone comentarios y mejoras al texto. Mediante una página de comparación se pueden observar los cambios propuestos por el asesor y los que acepta la unidad que elabora la Carta.</p>	
<p>Seguimiento de los compromisos de calidad propuestos en la Carta de Servicios a través de los indicadores del Cuadro de Mando de la aplicación.</p>	

<p>Archivo de las Cartas de Servicios Publicadas.</p>	
---	--

Con motivo de la construcción de la aplicación informática, se simplificó y actualizó todo el proceso de elaboración, tal y como se sistematiza en el siguiente flujograma:



En lo que se refiere al segundo de los aplicativos relacionados con la mejora de la Calidad del Servicio que se presta, soporta dos procesos, el de autoevaluación y el de evaluación externa conforme al modelo EFQM. La aplicación está compuesta de dos módulos, uno de autoevaluación y uno de evaluación externa denominado premio por su similitud en cuanto a la forma de evaluar con los premios, si bien la aplicación permite vincularlo a una convocatoria de premios determinada, o hacer una simulación de presentación al premio. En cada caso, intervienen distintas personas y con distintos papeles.

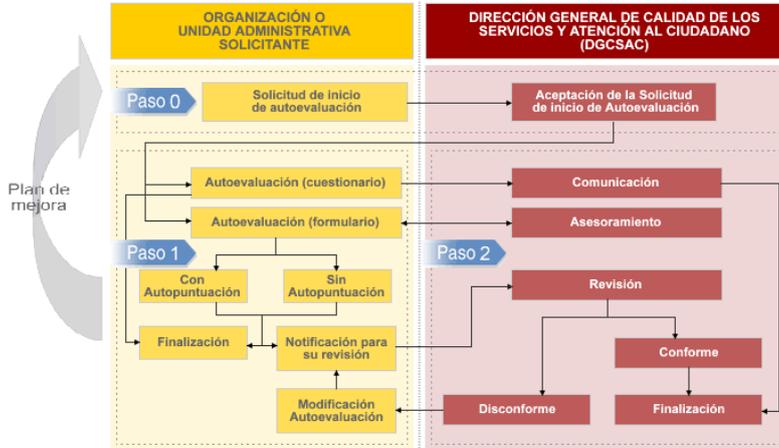
Módulo	Posibilidades de evaluación	Quién realiza la evaluación	Papel de la Dirección General de Calidad de los S.
Autoevaluación	Por formularios Por cuestionario	Un grupo de la propia unidad	Asesoramiento en red
Evaluación (premio)	Presentación a un premio	Un grupo de evaluadores externos	Mantenimiento y apoyo
	Simulación de presentación	Evaluadores de la D.G. de Calidad	

Comenzando por el módulo de autoevaluación, la unidad que decida evaluarse a través del aplicativo tendrá a su disposición todos materiales necesarios, incorporados como ayudas, así como en el caso de que lo solicite asesoramiento directo en el caso de que así lo pida, y con distintas posibilidades según el momento y forma en el que lo solicite. Todo el conocimiento generado en la autoevaluación queda guardado en la aplicación de tal forma que es siempre accesible.



Módulo de autoevaluación

La autoevaluación puede realizarse por dos métodos, cuestionario y formulario. Como se puede observar en el gráfico, la unidad puede recibir asesoramiento de su actividad en diversos momentos quedando constancia en todo caso de qué sugerencias o modificaciones se ha realizado.



Por formulario: la unidad contrasta su funcionamiento con el modelo EFQM y rellena la matriz con los puntos fuertes, áreas de mejora y las evidencias que soporten esas valoraciones. Una vez realizado esto, pasará a puntuar cada uno de los atributos de la matriz de puntuación REDER, si así lo desea.

Por cuestionario: la unidad evalúa su funcionamiento puntuando un cuestionario que recorre todos los criterios del modelo entre 0 y 100. Concluida la autoevaluación, podrá consultar la puntuación total resultante y de esta forma detectar las debilidades de la organización.



Módulo de evaluación

Cada evaluador realiza su evaluación en su formulario

El evaluador coordinador reparte los criterios entre los evaluadores, para que realicen una propuesta con los puntos fuertes y áreas de mejora de cada uno de los evaluadores

Orden: [Elegir una opción] Responsable: [Elegir una opción] Fecha consenso (día/mes/año):

ACEPTAR

CRITERIO	RESPONSABLE	FECHA CONSENSO
LIDERAZGO	Antonio Toranzo Chappero	27/03/2008
LENERAZGO	Isabella los Heras Ojeda	27/03/2008
POLITICA Y ESTRATEGIA	Encarnación Aranzá Mérito	27/03/2008
PERSONAL	Antonio Toranzo Chappero	27/03/2008
ALIANZAS Y RECURSOS	Antonio Toranzo Chappero	27/03/2008
PROCESOS	Isabella los Heras Ojeda	27/03/2008
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Encarnación Aranzá Mérito	27/03/2008
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Encarnación Aranzá Mérito	27/03/2008
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Isabella los Heras Ojeda	27/03/2008
RESULTADOS CLAVE	Antonio Toranzo Chappero	27/03/2008

Valuar

Cada evaluador elabora su propuesta donde se cargan con un código de colores las evaluaciones de todos los evaluadores y su puntuación, y puede realizar así el trabajo de armonización.

GUARDAR CANCELAR

AAAA  
Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.  
BBBB

LISTA DE EVALUADORES	ENFOQUE	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN	PUNTAJACIÓN
Encarnación Aranzá Mérito	60	60	48	80
Antonio Toranzo Chappero	35	40	45	40
José Antonio Toranzo Chappero	15	20	35	25

Seleccione la casilla para dar por completado el formulario

La puntuación de todos los evaluadores se carga en una tabla donde se calcula la desviación de puntuación de todos ellos, porque el modelo exige que en el caso que esta sea igual o superior al 25% no se calcule la media, sino que se consensúe.

CANDIDATURA

Comunidad de Madrid  
Dirección General de Organización y Gestión de Recursos Humanos  
Departamento de Organización y Gestión de Recursos Humanos

Criterio: (1) LIDERAZGO

SUBCRITERIO	EVAL. 1	EVAL. 2	EVAL. 3	MEDIA	DESVIACIÓN	CONSENSO
1a	11.0	33.0	21.0	21.6	22.0 %	15
1b	26.0	38.0	35.0	33.0	12.0 %	35
1c	13.0	33.0	34.0	26.6	21.6 %	25
1d	51.0	40.0	22.0	37.6	28.0 %	35
1e	14.0	36.0	28.0	26.0	24.0 %	25

PUNTAJAR

Valuar

Todos los temas de visita se cargan en una pantalla que permite que se planifique la misma con la pregunta que se le va a hacer al responsable, el motivo y la referencia de la memoria evaluada de donde surge la duda.

Comunidad de Madrid  
Dirección General de Organización y Gestión de Recursos Humanos  
Departamento de Organización y Gestión de Recursos Humanos

Formulario detalle de visita

Objetivo: [Elegir una opción] Fecha: [Elegir una opción]

TEMA DE VISITA	PROBLEMA	MEMORIA	DETERMINADO	REFERENCIA
1a	¿El responsable de la memoria evaluada es el responsable de la memoria evaluada?	Si	Si	Si
1b	¿El responsable de la memoria evaluada es el responsable de la memoria evaluada?	Si	Si	Si
1c	¿El responsable de la memoria evaluada es el responsable de la memoria evaluada?	Si	Si	Si
1d	¿El responsable de la memoria evaluada es el responsable de la memoria evaluada?	Si	Si	Si
1e	¿El responsable de la memoria evaluada es el responsable de la memoria evaluada?	Si	Si	Si

Valuar

