



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Diplomatura en Gestión y Administración Pública
Facultad de Administración y Dirección de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia

PRACTICUM

TRABAJO FINAL DE CARRERA:

**“ESTUDIO PREVIO DE VIABILIDAD PARA
LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE
CALIDAD EN EL AYUNTAMIENTO DE
MELIANA (VALENCIA)”**

Realizado por: Patricia Moreno Díez

Dirigido por: José María Torralba Martínez

Manuel Rodenas Adam

Valencia, 31 de julio de 2015



ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1) OBJETO GENERAL DEL TRABAJO.....	4
1.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO.....	5
1.3) DELIMITACIÓN DE LA UNIDAD O SERVICIO OBJETO DEL TRABAJO.....	5
1.4) METODOLOGÍA GENERAL APLICADA Y PLAN DE TRABAJO.....	7
1.5) JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO.....	10
1.6) EL TFC EN RELACIÓN CON OTROS YA PRESENTADOS.....	11
1.7) BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO I.....	12
CAPÍTULO II ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	13
2.1) INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD.....	16
2.2) MARCO LEGAL.....	22
2.3) LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	34
2.4) MODELOS DE CALIDAD.....	47
2.5) EL MUNICIPIO Y EL AYUNTAMIENTO DE MELIANA.....	54
2.6) BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO II.....	56
CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA, METODOLOGÍA Y RESULTADOS.	57
3.1).PLANTEAMIENTO DE LAS POSIBLES MEJORAS.....	60
3.2).PROPUESTA DE MEJORA.....	60
3.2.1) Fundamentación de la mejora seleccionada.....	62
3.2.2) Metodología para la mejora.....	68
3.2.3) Contenido.....	69
3.2.4) Presupuesto.....	69
3.2.5) Viabilidad.....	70
3.2.6) Planificación temporal.....	71
3.3) APLICACIÓN PRÁCTICA.....	73
3.4) BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO III.....	75
CAPÍTULO IV. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN Y CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXO (Siglas y acrónimos).....	89



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Carrera (TFC) consiste en la realización de un estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia).

El trabajo presentado está formado por cuatro capítulos. El primero de ellos se titula "Introducción", y consta del objeto del TFC y justificación de las asignaturas, así como la metodología seguida para la elaboración del mismo.

El segundo capítulo es "Antecedentes y situación actual" donde se trata de ver cuáles son los modelos de calidad más comunes en las Administraciones y cuál de ellos es el adecuado para la aplicación en nuestro Ayuntamiento.

El tercer capítulo es el que se dedica al "Desarrollo de la propuesta de mejora, metodología y resultados", en el que se analiza el planteamiento de las posibles mejoras en cuanto a la calidad y la propuesta que parece más acertada para nuestros objetivos de calidad.

El capítulo cuatro constituye las "Propuestas de actuación y conclusiones", siendo un capítulo esencial, y el más importante de todos los que consta el TFC.



CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1) OBJETO GENERAL DEL TRABAJO	4
1.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO.....	4
1.3) DELIMITACIÓN DE LA UNIDAD O SERVICIO OBJETO DEL TRABAJO.....	5
1.4) METODOLOGÍA GENERAL APLICADA Y PLAN DE TRABAJO	5
1.5) JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO.....	7
1.6) EL TFC EN RELACIÓN CON OTROS YA PRESENTADOS.....	10
1.7) BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO I.....	11

1.1) OBJETO GENERAL DEL TRABAJO.

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Carrera (TFC) es aplicar los conocimientos adquiridos en la Diplomatura de Gestión y Administración Pública, tanto teóricos como prácticos, aplicándolos a un caso real en el ámbito de una Administración Pública, más concretamente en la Administración local (Ayuntamiento de Meliana, provincia de Valencia).

Se propone una opción modesta pero no por ello desdeñable para, después de estudiar los diferentes modelos de calidad, decantarse por el más efectivo y eficiente para el Ayuntamiento del municipio valenciano. Esta propuesta contiene una descripción precisa de cómo deberían desarrollarse las actividades para su implantación. Cabe destacar que el presente TFC se centra en la Propuesta de un modelo de calidad total con vistas a la mejora de la atención al ciudadano. Para ello, como trabajadora que ha sido la autora de este TFC en la Administración Pública, y más concretamente del citado Ayuntamiento, se intentará aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar la gestión de calidad en el mencionado municipio valenciano y, por extensión, la atención al ciudadano que será el receptor de las modificaciones positivas que se desarrollan.

1.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO.

En primer lugar, se propone un análisis de la situación actual en el Ayuntamiento de Meliana y en el funcionamiento de las distintas unidades, secciones y departamentos y como se traduce en la atención prestada al ciudadano.

Una vez realizado este análisis, se presenta una serie de posibilidades de mejora acorde con los conocimientos adquiridos en la carrera y también a lo largo de la vida laboral, que propicien una mejora en la gestión de los recursos públicos y en la calidad de la atención a los ciudadanos, a través de la Propuesta de un modelo de



Calidad adecuado. Mejora ésta que se tratará más profundamente para justificar su importancia.

Con el modelo de Calidad que se proponga supondrá un aumento en las competencias que tendrán que asumir los trabajadores del citado Ayuntamiento, pero a su vez, facilitará la atención al público y la gestión interna del trabajo administrativo.

Con todo ello se intentará gestionar mejor los recursos tanto materiales como humanos y mantener, y mejorar, la atención prestada a los ciudadanos.

El título del TFC es de Estudio Previo, ya que se considera que todo el ciclo de vida de un modelo de Calidad desborda ampliamente el ámbito razonable de un TFC, por lo que se centra el TFC en el Estudio Previo. Las cuatro etapas de la Calidad son: 1) control de la calidad, 2) aseguramiento de la calidad, 3) gestión de la calidad total, 4) excelencia. Estas cuatro fases serían las que deberían suceder al estudio previo que se plantea en el presente TFC para el caso del Ayuntamiento de Meliana.

1.3) DELIMITACIÓN DE LA UNIDAD O SERVICIO OBJETO DEL TRABAJO.

La Unidad para la que se hace la propuesta de mejora es el Ayuntamiento del municipio valenciano de Meliana como entidad encargada del servicio al ciudadano. Este Ayuntamiento, dada la reducida dimensión del municipio (Población actual: 10.395) presta como tal, sin divisiones departamentales o unidades, sus servicios de asesoramiento.

1.4) METODOLOGÍA GENERAL APLICADA Y PLAN DE TRABAJO

Para la realización del Prácticum se ha tenido en cuenta la normativa del TFC de la titulación de Diplomado en GAP de la Facultad de ADE, aprobada en Junta de Centro en septiembre de 2010, con las siguientes modificaciones: Comisión Permanente de la Facultad el 24-01-2011. (Entrada en vigor el 01-02-2011 para los alumnos matriculados en el Curso Académico 2010-2011) Junta de Centro 20/02/2011 Comisión Permanente 20/10/2011; 05/12/2013; 24/06/2014, sobre un tema previamente aceptado por la Comisión Coordinadora de TFC (en adelante CCTFC).

De acuerdo con la mencionada normativa, este TFC cumple entre otros, los siguientes requisitos:

- Es original.
- Se ha llevado a cabo tras la superación de todas las asignaturas de la titulación.
- Está basado en problemas reales.
- Es práctico y aplicado.
- Está relacionado con las asignaturas cursadas mencionadas en este capítulo.
- Está relacionado con el trabajo de un Diplomado en GAP.



Así mismo, conforme a la normativa anterior, este TFC ha sido realizado individualmente y el tema ha sido aprobado por la Comisión de Trabajo Final de Carrera de la Facultad de ADE, en su reunión de 4 de julio de 2013. Cuenta con índice numerado y contiene los apartados mínimos que se establecen para el mismo.

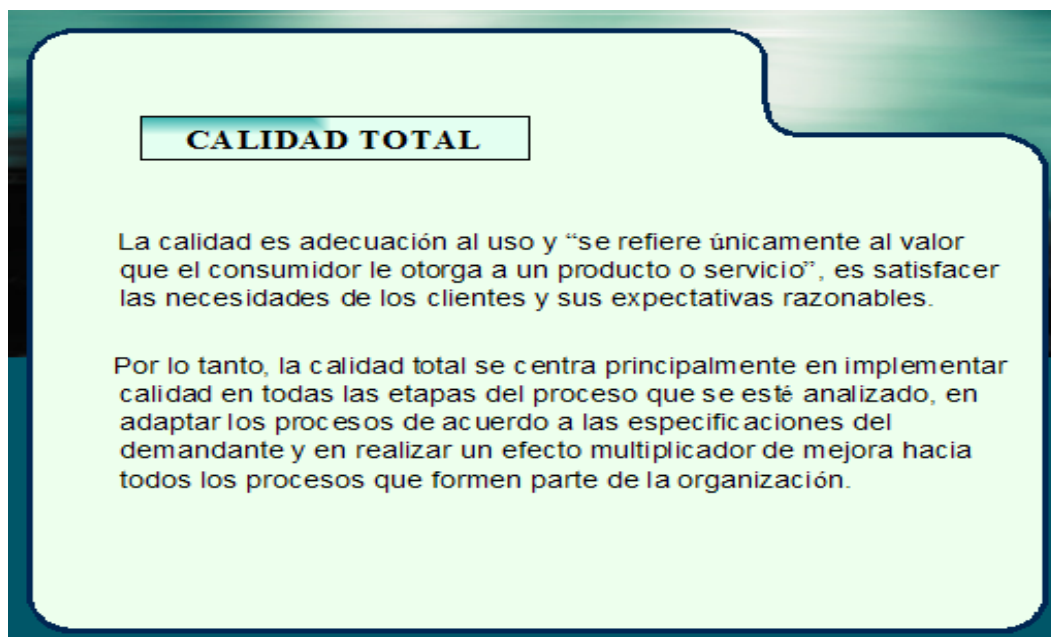
Dentro del marco legislativo Autonómico, se ha tenido como referencia el Decreto 191/2001, de 18 de diciembre, de Gobierno Valenciano, por el que se aprueba la Carta del Ciudadano de la Comunidad Valenciana y se regulan las Cartas de Servicios de la Generalitat Valenciana y el Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat.

Para la realización de este Trabajo Fin de Carrera (en adelante, TFC) se ha tenido en cuenta una metodología estructurada en las **cuatro etapas** que van haciendo penetrar la calidad en la organización hasta alcanzar la calidad total:

- La primera es el control de la calidad.
- La segunda, el **aseguramiento de la calidad**.
- La tercera, **gestión de la calidad total**.
- Y la cuarta etapa es la denominada, **excelencia**.

Estas cuatro fases son los instrumentos mediante los cuales la calidad se va haciendo un hueco en nuestra organización.

Figura 1.1: Resumen de las cuatro etapas de la calidad.



Fuente: Reproducido de [<http://gestrategica.org/guias/aprendizaje/introduccion.html>]
(Fecha de consulta: 1 mayo 2015)



1.5) JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS APLICADAS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO

Las asignaturas cursadas durante los estudios de la Diplomatura de GAP y que tienen más relación con la elaboración de este Prácticum son las siguientes:

Información y documentación administrativa, informática básica. (6586).

Para la realización de todo el TFC ha sido fundamental los conocimientos adquiridos en esta asignatura respecto a la tecnología informática y los paquetes de software tales como Word, Excel, etc., sin olvidar el conocimiento de otros programas de software libre como el Calc y el Write, que han ampliado las posibilidades y la capacidad de exposición del presente trabajo.

Información y documentación administrativa I (6587) y II (6588)

Al igual que en la asignatura anterior, en estas se siguieron ampliando los conocimientos informáticos que han facilitado la presentación de este TFC. Además, esta asignatura ha proporcionado una base conceptual en cuanto a documentos y sus soportes, tipología documental e instituciones documentales, sistemas y fuentes y acceso a la información administrativa.

Gestión Administrativa I (6862).

Esta asignatura ha ayudado a comprender los distintos modelos de gestión y su evolución en el tiempo, a aplicar estos conocimientos para contribuir a la mejora de la gestión pública y la calidad de los servicios públicos, a analizar el impacto del "cambio" en la Cultura Organizacional de la Administración Pública, a analizar y reflexionar sobre las distintas formas y niveles de gestión en la Administración Pública, a interpretar y conocer semejanzas y diferencias entre la gestión pública y privada y, por último, al aprendizaje de habilidades para adoptar decisiones en diferentes situaciones y poder resolver posibles conflictos. Todos estos conocimientos han facilitado el análisis de la situación actual en la organización y funcionamiento del Ayuntamiento de Meliana y han ayudado a determinar las propuestas de mejora que en mayor medida aumentarán la calidad del servicio.

Gestión Administrativa II (6863)

En esta asignatura se aprende a aplicar métodos, técnicas, procedimientos, y herramientas básicas de Gestión de servicios públicos, y de Administración y Gestión de personal en Organizaciones Públicas, conocimientos que se afianzan en los trabajos prácticos de la asignatura y que han resultado fundamentales en la elaboración del presente TFC.



Gestión Administrativa III (6864)

Del mismo modo que la asignatura anterior, esta asignatura ha permitido aprender ciertos métodos, técnicas, procedimientos y herramientas básicas que han facilitado la elaboración del TFC. Tanto Gestión Administrativa II como la III han sido las asignaturas que más me introdujeron en la ardua realización del TFC y que más documentación han facilitado a la hora de plasmar el desarrollo organizacional del Ayuntamiento.

Las gestiones administrativas ocupan un volumen considerable de tiempo en el ámbito de las organizaciones públicas. Su correcta gestión contribuye de forma extraordinaria a la mejora de la eficacia y la eficiencia, por lo que disponer de personal preparado para realizarlas es de vital importancia para las empresas. Un buen profesional administrativo, además de los conocimientos técnicos, debe adquirir capacidades y habilidades de dirección y liderazgo, motivación del equipo, organización y capacidad comunicativa. Todo ello lo hemos conseguido cursando dichas asignaturas, en la diplomatura de Gestión y administración Pública.

Derecho Constitucional I (6577)

Proporciona los conocimientos básicos sobre el Derecho, los derechos fundamentales y las libertades de los ciudadanos y los conocimientos de la Constitución Española.

Derecho Constitucional II (6578).

Continuando con los conocimientos adquiridos en Derecho Constitucional I, destacan en esta asignatura los conocimientos relativos al modelo de Estado comunitario autonómico respecto al presente trabajo y los conocimientos relativos al Derecho europeo por su relación con el derecho interno.

Estructuras políticas/Formas políticas (6581)

La finalidad de esta asignatura fue entender en profundidad las fórmulas de organización política y la función democrática de los partidos políticos, así como las fórmulas de representación política y el sistema político español, conocimientos que han servido para describir los servicios y unidades objeto del presente trabajo.

Estructuras políticas/Administraciones Públicas (6582)

Al igual que la anterior, esta asignatura ha servido para describir los servicios y unidades objeto de estudio. En esta asignatura se estudió la burocracia, los principios de organización, acción y funcionamiento de las Administraciones Públicas, los distintos tipos de administraciones públicas españolas y la evolución de las



políticas públicas, conocimientos todos ellos que han ayudado en la confección de apartados relevantes del TFC.

Derecho Administrativo I (6775) y II (6576)

Trata el tema de la Administración de la Comunidad Autónoma Valenciana, de su Estatuto, de la Ley del Gobierno Valenciano que son importantes en el TFC. En uno de los temas de derecho Administrativo I se hace hincapié sobre el procedimiento administrativo pero en temas jurídicos.

En Derecho Administrativo II proporciona conocimientos sobre la función pública, la clase de personal, los instrumentos de ordenación, las pruebas selectivas, los derechos y deberes de los funcionarios, régimen de incompatibilidades y régimen disciplinario, que también nombramos en el TFC.

Dirección de Organizaciones (6617)

He ampliado los conocimientos sobre lo que es una organización pública o privada, su funcionamiento, la dirección de una organización, las tareas de la dirección para conseguir una excelente gestión pública y el éxito o fracaso en las organizaciones, puesto que las Administraciones públicas y en concreto las locales, por lo que atañe al proyecto, son organizaciones al igual que las privadas.

Gestión de calidad (6596)

En esta asignatura se estudió la política de calidad en las Administraciones Públicas, el ciudadano como cliente, la medición de la satisfacción del cliente, la gestión de la insatisfacción y los sistemas de gestión de certificados por una Norma; conocimientos muy útiles en el presente trabajo en el que se busca mejorar la calidad en la atención al ciudadano y poder acreditar dicha calidad.

Dirección de organizaciones (6617)

El estudio de esta asignatura ha capacitado para ocupar puestos de dirección en los distintos niveles de la administración pública y ha capacitado también, entre otras cosas, para desarrollar habilidades y sensibilidades directivas que se consideren básicas para la mejora de la gestión en los servicios públicos, facilitar la comprensión de la complejidad de la gestión pública.

Teoría Social I (6592) y II (6593)

Esta asignatura se ha centrado en el estudio de los conceptos básicos del análisis sociológico para conocer y poder analizar aquellos elementos que sustentan y bajo los cuales se organizan las sociedades. Los conocimientos adquiridos en la asignatura han servido para comprender el desarrollo de la sociedad en su conjunto y



la evolución de la misma en cuanto a las necesidades de los ciudadanos que la conforman.

Marketing en el Sector Público (6607)

Con esta asignatura se han adquirido competencias relativas al conocimiento de la filosofía del Marketing en las Instituciones Públicas y las herramientas comerciales disponibles para satisfacer las necesidades y problemas de los ciudadanos.

1.6) EL TFC EN RELACIÓN CON OTROS YA PRESENTADOS

Previamente al comienzo del desarrollo del Trabajo Fin de Carrera hemos leído y estudiado cuatro trabajos presentados anteriormente en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas para la obtención del título de Diplomado en Gestión y Administración propuestos por la dirección del TFC y que han sido los siguientes, que se muestran en la Tabla 1.2.

TABLA 1.2. TFC estudiados a propuesta de la Dirección del proyecto.

TÍTULO DEL TFC	AUTOR
La Sección de Nóminas de la Universitat de València	M^a Carmen Asencio Jordán
Análisis, diseño y desarrollo de un plan de mejora de la Unidad de Gestión Económica de los centros de formación, innovación y recursos educativos de la Comunidad Valenciana	Elena Martínez Tarín
El programa PROP de atención al ciudadano de la Generalitat Valenciana. Situación actual y propuesta de mejora	Nuria Fortea Costa
Secretaría del Instituto de Educación Secundaria Misericordia nº 26. Minimización del soporte papel en el registro de entradas y salidas	Cristobalina Pérez Muñoz

Fuente: Elaboración propia según los TFC estudiados.



Respecto a la forma de los trabajos, todos tienen un Sumario en el que incorporan los siguientes elementos: los Índices, el Resumen General del Trabajo, la Memoria, la Bibliografía, el Presupuesto, el Pliego de Condiciones y los Anexos.

En cuanto a las diferencias que existen entre los cuatro TFC, en primer lugar señalar que dos primeros tienen un apartado de agradecimientos y el tercero con el mismo significado, tiene un prólogo. También destaca en uno de los TFC un índice de siglas y acrónimos, detalle que puede ser útil como ayuda al lector.

Además, todos tienen un Índice General o de Contenido.

Respecto al Resumen general del trabajo, en todos los trabajos se plantea una visión general del porqué del trabajo, del contenido del mismo, de su viabilidad y de la documentación que acompaña.

Respecto a los Capítulos 1 a 4 (o 5, según casos), en todos los TFC estudiados se siguen las pautas establecidas en la normativa respecto a los apartados que deben especificarse y, aunque se ha leído cada TFC para conocer como desarrolla cada apartado, no se va a entrar ahora a diferenciar cada TFC puesto que se cree que cada desarrollo depende del tema analizado y lo importante es que dicho desarrollo se ciña al apartado en el que se encuentra.

En cuanto a la bibliografía, todos los TFC estructuran la misma en distintos apartados: libros, legislación, revistas, páginas Web, trabajos fin de carrera, apuntes, etc.

En general, la lectura de los cuatro TFC ha ayudado a familiarizarme con el tipo de trabajo a realizar, a conocer la forma práctica de llevarlo a cabo, así como a comparar cuatro puntos de vista distintos de realizar un proyecto de fin de carrera.

Para terminar, en este capítulo se ha señalado el objeto y objetivos del trabajo, se han descrito, aunque brevemente, los servicios y unidades objeto de estudio, se han explicado la metodología y plan de trabajo y también se han justificado las asignaturas estudiadas en la diplomatura de GAP que tienen relación con el trabajo. Por último, se ha comparado el trabajo con los cuatro TFC ya presentados e indicados por el Director del trabajo.

1.7) BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO I.

La bibliografía de este capítulo ha consistido en una variedad de consultas realizadas en fuentes de internet y en trabajos de fin de carrera estudiados de mis compañeros de la Universidad, de GAP de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

Los trabajos de fin de carrera consultados han sido:

Asencio Jordán, M^a Carmen (2013) La Sección de Nóminas de la Universitat de València. Trabajo de Fin de Carrera, FADE, UPV.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

Forteza Costa, Nuria (2012) El programa PROP de atención al ciudadano de la Generalitat Valenciana. Situación actual y propuesta de mejora. Trabajo de Fin de Carrera, FADE, UPV.

Martínez Tarín, Elena (2009) Análisis, diseño y desarrollo de un plan de mejora de la Unidad de Gestión Económica de los centros de formación, innovación y recursos educativos de la Comunidad Valenciana. Trabajo de Fin de Carrera, FADE, UPV.

Pérez Muñoz, Cristobalina (2011) Secretaría del Instituto de Educación Secundaria Misericordia nº 26. Minimización del soporte papel en el registro de entradas y salidas. Trabajo Fin de Carrera, FADE, UPV.

La página web de la cual hemos obtenido los datos sobre los mencionados proyectos de fin de carrera, ha sido:

https://riunet.upv.es/discover?scope=/&rpp=10&page=2&query=Facultad+Administraci%C3%B3n+y+Direcci%C3%B3n+de+Empresas+GAP&group_by=none&etal=0 [Fecha de consulta 1 de mayo de 2015]

Los recursos online consultados para este primer capítulo han sido:

Fundación DIS: Guía para organizaciones sociales:<http://gestrategica.org/guias/aprendizaje/introduccion.html> [Fecha de consulta: 30 enero 2014]:

Ayuntamiento de Meliana: www.Meliana.es [Fecha de consulta: 19 mayo 2015]

Generalitat Valenciana: <http://www.gvaoberta.gva.es> [Fecha de consulta 21 de mayo de 2015]



CAPÍTULO II. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.

2.1) INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD.....	13
2.2) MARCO LEGAL.....	16
2.3) LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	22
2.4) MODELOS DE CALIDAD.....	34
2.5) EL MUNICIPIO Y EL AYUNTAMIENTO DE MELIANA.....	48
2.6) BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO II.....	54

2.1) INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

QUÉ ES LA CALIDAD

En este apartado del capítulo II se siguen principalmente las fuentes siguientes:

- Agencia de Evaluación y Calidad - Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015). http://www.catastro.minhap.gob.es/documentos/publicaciones/ct/ct35/ct35_2.pdf [Fecha de consulta 23 de mayo de 2015]
- Diputación de Valencia (2008). Asesoramiento en Calidad a Ayuntamientos. (2008). <http://www.dival.es/sites/default/files/asesoramiento-en-calidad-ayuntamientos.pdf> [Fecha de consulta: 25 junio de 2015].
- Ferrer Arranz, José Miguel (2012-2013) Apuntes de la asignatura de Gestión de Calidad. Diplomatura en Gestión y Administración Pública.
- Fortea, N. (2012). El programa PROP de atención al ciudadano de la Generalitat Valenciana. Situación actual y propuesta de mejora. Trabajo de Fin de Carrera de la Diplomatura de GAP. Facultad de ADE, Universidad Politécnica de Valencia.
- López Camps, J. y Gadea, A. (2002): Una Nueva Administración Pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y eficiencia del e-gobierno. Valencia: Ed. IVAP.
- Ramió, C. (2010). Teoría de la organización y Administración Pública. Ed. Tecnos.
- Rodríguez Rabanal. M. C. (coord.) (2008): La acción y los retos del Sector Público. Una aproximación. Ed. Delta.



Para acotar el término calidad, se han seguido los apuntes de la asignatura de Gestión de Calidad y el manual de González Rabanal (2008). En nuestra vida cotidiana encontramos expresiones tales como: “esto sí que tiene calidad”, “aquello sí que es calidad de vida”, etc.

Cuando nos acercamos al mundo de la calidad nos encontramos con varias definiciones. Son las que se han producido a lo largo de la historia de la calidad y las actuales. Seguramente estas definiciones no son de interés para alguien que se acerca por primera vez a la calidad.

La calidad también podría definirse de forma más concreta, popular y sencilla como: **“Un servicio o un producto es de calidad cuando satisface al cliente”**. Hoy en día, con el término calidad nos referimos a la calidad de la gestión y de los resultados, a cómo se gestiona una organización para ser más competitiva (caso de empresas) o que preste mejor sus funciones de servicio al ciudadano. Esta gestión incluye no sólo los requisitos especificados de productos o servicios, sino también la satisfacción del cliente, la gestión de todos los procesos de la organización y la optimización de recursos. Cuando se trata de los servicios, la calidad es más difícil de evaluar que al tratarse de bienes tangibles, ya que en este caso se evalúa tanto el resultado final como el proceso de prestación del servicio. Será el cliente quien evalúe el servicio comparando sus expectativas sobre el mismo con los resultados obtenidos tras su prestación. Podemos distinguir entre la calidad objetiva, derivada de la medición respecto a un estándar, y la calidad percibida, que se refiere a la evaluación por parte del cliente. En este caso, cuando hablamos de calidad nos referimos a la “calidad percibida” es decir, al juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto” que aplicado a los servicios significa “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio”.

Para satisfacer las necesidades del cliente la organización debe centrar sus actuaciones en la calidad percibida por éste.

¿QUÉ ES LA CALIDAD EN LOS AYUNTAMIENTOS?

A partir de Ramió (2010), en la Administración Pública, el ciudadano es el principio y el fin de toda actividad y debe ser considerado cliente en su doble vertiente:
- Como usuario/destinatario de los servicios de la Administración.

Como contribuyente a la financiación de los servicios públicos. La gestión pública debe orientarse al ciudadano, a satisfacer sus necesidades y expectativas presentes y prever las futuras, y para ello se requiere un cambio de actitud por parte de la Administración. Se trata de implantar un nuevo sistema de gestión que implique y haga partícipe al personal de toda la organización en la mejora de los servicios prestados. Esta nueva cultura de organización supone que: Hay una preocupación constante por satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo).

La calidad está presente en todas las actividades de la organización (Diputación de Valencia, 2008). De esta forma:



- Los empleados son respetados y reciben un trato personalizado.
- Los otros departamentos de la organización son considerados como clientes internos.
- Se analizan los problemas y se buscan soluciones creativas e innovadoras.
- Se mejoran los procesos.
- Se reconocen las mejoras propuestas por los empleados en la gestión y en la atención al ciudadano.

Por lo tanto, implantar este sistema de gestión en el Ayuntamiento significa:

- Satisfacer con sus servicios las expectativas y necesidades de los ciudadanos usuarios de los mismos (“sus clientes”).
- Hacer las cosas bien a la primera, lo cual requiere también atención y concentración.
- Tener buena coordinación entre los departamentos.
- Conocer las necesidades/expectativas de los ciudadanos (“clientes”), las presentes y las futuras.
- Atender a las quejas de los ciudadanos, ofreciendo soluciones para evitar los problemas.
- Disponer de un personal preparado para el trabajo con formación, reciclaje, apoyo,... es decir, MEJORAR CONTINUAMENTE.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Según los apuntes de la asignatura de Gestión de Calidad, “**el Sistema de Gestión de la Calidad es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad**”.

Es decir, que se trata de coordinar las actividades para dirigir y controlar una unidad o departamento, en lo relativo a la calidad. Es un método de trabajo mediante el cual se asegura la conformidad de unas actividades con unos requisitos determinados.

La finalidad última del sistema de calidad es proporcionar servicios según las expectativas de los clientes, de forma tal que se puedan prevenir fallos durante el proceso y aplicar las medidas adecuadas para eliminarlos, con la finalidad de hacer la unidad/departamento una unidad **eficaz y eficiente**.

Todo Sistema de Gestión de la Calidad se soporta sobre **cuatro pilares** interrelacionados:

- I. La responsabilidad de la máxima autoridad del área.
- II. La estructura del Sistema de Gestión de la Calidad.



- III. Los recursos humanos y materiales disponibles.
- IV. La interacción con los clientes (usuarios de nuestros servicios).

MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Según la web de la Agencia de Evaluación y Calidad-Ministerio de Hacienda y AAPP, (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, www.minhap.gob.es y más en concreto dentro de la propia página ,el siguiente apartado: http://www.catastro.minhap.gob.es/documentos/publicaciones/ct/ct35/ct35_2.pdf), el sistema debe diseñarse de acuerdo a la unidad o departamento, a sus objetivos, sus servicios, a su economía y especialmente debe ajustarse a las exigencias de los objetivos de Calidad y a los requerimientos del cliente.

Cualquier medida organizativa o de gestión que quiera triunfar dentro de un Ayuntamiento y más concretamente en uno como el del municipio de Meliana, (que tiene una población de unos 10.000 habitantes y una interacción con el ciudadano-cliente más patente y notable), tiene que tener en cuenta los intereses de todos los implicados y reflejarlos. Un Sistema de gestión de la Calidad, generalmente tiene éxito en su implantación, porque no cuenta con resistencias y además tiene en cuenta los intereses de:

- Los ciudadanos
- El equipo de gobierno
- Los empleados públicos

2.2) MARCO LEGAL

Para la elaboración del presente subapartado, se han consultado diversas fuentes legislativas. El procedimiento que se ha seguido para acceder a la legislación vigente ha sido el siguiente:

1. Saber qué tipo de información necesitamos que esté relacionado con el TFC.
2. Buscar la información a través de libros de tipo docente, webs relacionadas con la calidad, asignaturas de GAP, y en bases de datos legales: BOE, DOGV, etc.
3. Comprobar que la información a la que accedemos es relevante y vigente en la actualidad
4. Acceder a la información.

Además, se ha consultado la siguiente fuente:

- Serrano Pascual, A. (2003). El sistema de fuentes de las Entidades Locales (I). QDL nº 2, junio. Fundación Democracia y Gobierno Local. http://repositorio.gobiernolocal.es/xmlui/bitstream/handle/10873/38/qdl02_05_est01_serrano.pdf?sequence=1 [Fecha de consulta: 25 junio de 2015].



En nuestra Constituci3n de 1978 y en aquellas que la preceden, es una constante la gran relevancia otorgada a la Administraci3n Local, lo que demuestra que el r3gimen local es una parte estructural fundamental dentro de la configuraci3n del Estado.

Seg3n Serrano Pascual (2003), los rasgos esenciales de nuestra Administraci3n Local ya han venido explicitados en los textos constitucionales, siendo la Constituci3n de C3diz, de 1812, la que lo hizo con mayor amplitud (art3culos 309 al 337). La Constituci3n espa1ola de 1978 (en adelante, CE) no se sustrae a esa t3nica hist3rica, y en su art3culo 137 refleja que el Estado se organiza territorialmente en municipios, provincias –junto con las comunidades aut3nomas que se constituyan–, gozando todas estas entidades de autonom3a para la gesti3n de sus respectivos intereses. El texto constitucional desarrolla la configuraci3n de las entidades locales necesarias; es decir, del municipio (art3culo 140) y de la provincia y de las islas (art3culo 141), dot3ndolas de personalidad, al mismo tiempo que fija las pautas de su gobierno y administraci3n, y es preciso subrayar que en este marco constitucional son la **autonom3a y el car3cter democr3tico** los dos aspectos nucleares en torno a los cuales giran los municipios y las provincias. El art3culo 142, plasma el mandato de que las haciendas locales dispongan de medios suficientes para el desempe1o de las funciones que tengan atribuidas legalmente. Para el legislador ordinario resulta indisponible el reconocimiento que se establece en la Constituci3n de la existencia y la autonom3a de las entidades locales necesarias, dado que ello conlleva que 3stas constituyen elementos indispensables en el nuevo orden constitucional.

En el contexto constitucional, el Estatuto de autonom3a de la Comunidad Valenciana de fecha 5/82 de 1 de julio, es la expresi3n de la identidad hist3rica y del ejercicio del derecho de autogobierno que la Constituci3n reconoce a toda nacionalidad y regi3n.

El Estatuto reconoce a la Comunidad Valenciana no s3lo con un 3mbito m3ximo de competencias sino tambi3n con una estructura institucional plena al configurar un sistema parlamentario con tres instituciones b3sicas: **Les Corts Valencianes, la Presidencia de la Generalitat y el Consell**, y constituye la actualizaci3n de la singular y aut3ntica personalidad del pueblo valenciano con unas caracter3sticas hist3ricas y culturales propias.

Respecto a la administraci3n local, junto al reconocimiento del principio de autonom3a de las corporaciones locales, el Estatuto de Autonom3a establece la reserva de ley para delegaciones de ejecuci3n de funciones y competencias en Ayuntamientos, as3 como para determinar la divisi3n comarcal del territorio de la Comunidad. Para el adecuado desarrollo y ejecuci3n de sus competencias la Comunidad Aut3noma Valenciana dispone de Patrimonio y Hacienda propios. El Estatuto constituye una regulaci3n minuciosa referida a la financiaci3n, autonom3a financiera, sistema de ingresos, competencias financieras, sistema tributario, aplicaci3n de los tributos propios, ejercicio de las competencias normativas, 3rganos Econ3micos Administrativos propios, Hacienda Local, Patrimonio de la Generalitat, Hacienda de la Comunitat, rendimiento de tributos cedidos a la Generalitat, participaci3n en los Impuestos del Estado, gesti3n, recaudaci3n, liquidaci3n e



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

inspección de tributos propios, elaboración del Presupuesto de la Generalitat, emisión de Deuda Pública, instituciones de crédito especializado, desarrollo económico y social, derecho al trabajo, etc.

Las Corts Valencianes desempeñan, junto a la función legislativa, la labor de impulso y control de la acción del Gobierno y la de debatir y aprobar los presupuestos de la Comunitat.

La potestad legislativa es atribuida en el Estatuto a las Cortes Valencianas y su ejercicio ha tenido distintos ámbitos materiales, sin perjuicio del reconocimiento en la Ley de Gobierno Valenciano del recurso a otras normas con fuerza de ley como es el decreto legislativo para el desarrollo legislativo del Estatuto, que ha sido empleado, por ejemplo, para la elaboración de los textos refundidos de la Ley de Función Pública Valenciana y de la Ley de Hacienda Pública de la Generalitat Valenciana. La iniciativa legislativa se reconoce a Les Corts y al Consell en los términos establecidos en el Estatuto y en el Reglamento. La de Les Corts la ejercen los diputados y grupos parlamentarios. También es ejercida a través de la iniciativa legislativa popular por la ciudadanía.

Otro ámbito de desarrollo legislativo del Estatuto, son las leyes de la Generalitat Valenciana en ejercicio de las competencias asumidas por la Generalitat.

El Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana configura una Comunidad Autónoma con un nivel de competencias, más amplio que el que le correspondía mediante la vía de acceso a la autonomía por el artículo 143 de la Constitución española, y con una estructura institucional de autogobierno plena.

Tras la reforma de 2006, se concreta el máximo ámbito competencial con las materias en las que la Generalitat tiene competencia exclusiva, las materias en las que existe una competencia compartida en el marco de la Legislación Básica del Estado (correspondiendo a la Generalitat el desarrollo legislativo y la ejecución de una serie de materias) y también otras materias en las que corresponde a la Generalitat la ejecución (siendo del Estado la legislación básica y su legislación de desarrollo).

En todo caso, la Comunidad Valenciana asume, además de las facultades y competencias comprendidas en el citado Estatuto, las que se hallen implícitamente comprendidas en las mismas, aplicándose subsidiariamente el derecho estatal. Debe hacerse mención también de la Disposición Adicional segunda de la Ley 1/2006 que hace referencia a una especie de "cláusula de compromiso" con el siguiente contenido en su apartado tercero "cualquier ampliación de las competencias de las Comunidades Autónomas que no estén asumidas en el presente Estatuto o no le hayan sido atribuidas, transferidas o delegadas a la Comunidad Valenciana con anterioridad obligará, en su caso, a las instituciones de autogobierno legitimadas a promover las correspondientes iniciativas para dicha actualización"

Como expresión de la voluntad democrática, de la identidad histórica y el derecho de autogobierno del pueblo valenciano, el Estatuto es la norma institucional básica que se constituye en forma y garantía de la autonomía de la Comunidad Valenciana en el marco de la Constitución española, actuando como norma de conexión entre el ordenamiento estatal y el autonómico. De este modo, identifica al pueblo valenciano como nacionalidad y constituye la actualización de la singular y auténtica personalidad del pueblo valenciano con unas características históricas,



idiomáticas y culturales propias. Considerada la norma que abre el ordenamiento jurídico de la Comunidad Valenciana, el Estatuto define sus instituciones esenciales y es fuente del derecho autonómico valenciano que, configurado como ordenamiento jurídico propio del territorio de la Comunidad, la rige y articula.

La Generalitat, como conjunto de instituciones de autogobierno, encuentra en el Estatuto la base jurídica para el desarrollo de políticas y actuaciones en los más diversos ámbitos materiales. Por ello, el Estatuto, como punto de partida de la acción política de los sucesivos Consells, fomenta el progreso, la cohesión y el bienestar de la sociedad de la Comunidad Valenciana.

Desde el ingreso de España en la entonces Comunidad Económica Europea, la legislación de ámbito nacional y de las comunidades europeas se debe regir tanto por el marco establecido por la Constitución como por el Tratado de las CE. Así, el Estatuto se constituye en el instrumento jurídico que legitima, con el mismo reconocimiento que otras regiones de la UE, la participación de la Comunidad Valenciana en el proceso formación de políticas comunitarias en la Unión Europea, mediante su presencia en el Comité de Regiones y en otras instancias de carácter consultivo o representativo, sobre todo en materia de política regional y fondos estructurales.

Ahondando un poco en los tratados de la Unión Europea y cómo afectan éstos a nuestras instituciones, podemos decir que en el artículo 93 de la Constitución Española se optó por distinguir los tratados de cesión del ejercicio de competencias a organizaciones internacionales de los demás tratados previstos en el art. 94 y estableció un procedimiento especial para la concesión de la autorización, la ley orgánica. También previó de forma muy genérica la aplicación del derecho derivado de estas organizaciones internacionales.

Los tratados de cesión de competencias (art. 93) se distinguen de los otros tratados en los que también se ceden competencias en que en los tratados del art. 93 los actos jurídicos de los Órganos Internacionales son susceptibles de producir efectos directos e inmediatos en el orden interno como ocurre con los tratados de la Unión Europea, mientras que en otros supuestos la obligación no es directa, sino que lo es para los Estados que deben adoptar las medidas necesarias para aplicarlos o ejecutarlos. Por esta razón el Tratado del Atlántico Norte no exigió ley orgánica y así lo dictaminó la Comisión Permanente del Consejo de Estado, mientras que si exigió ley orgánica la creación del Tribunal Penal Internacional en la antigua Yugoslavia y por supuesto los tratados de la integración europea.

La ejecución de un tratado supone que los Estados han de adoptar en el orden doméstico las medidas pertinentes para asegurar la observación de las obligaciones pactadas. Si la obligación asumida figura en el propio tratado de manera tan precisa que puede ser aplicado directamente, se dice entonces que la obligación o el tratado es self-executing y no exige otra media que la publicación formal del tratado.

Suele ser frecuente, no obstante, que el tratado no contenga obligaciones directas, pero imponga a los Estados obligaciones de desarrollo normativo por medio de leyes o reglamentos con la finalidad de rellenar el vacío legal al no determinar, por ejemplo, la competencia, no concretar los requisitos para el ejercicio de un determinado derecho etc.



El último inciso de este precepto (art. 93) se refiere precisamente a esta cuestión que no solo afecta a estos tratados, sino en general a todos los tratados internacionales. Este precepto está redactado con una visión estrecha del problema de la ejecución de los tratados. Solamente tiene la vista puesta en el derecho comunitario derivado. Se ha dicho así que este precepto peca por defecto, pues no solo es aplicable a los tratados del art. 93, sino que peca también por exceso, pues no siempre es necesario, para la efectividad del tratado, la adopción de medidas legislativas o reglamentarias. Hemos de decir que en el supuesto de los tratados con obligaciones que no sean self-executing, sean éstas ex art. 93 o 94, las medidas normativas deberán ser adoptadas por las Cortes Generales si tienen carácter o rango legislativo o por el Gobierno en otro caso. Los tratados de la Unión Europea son derecho originario, directamente aplicable en cuanto sea posible. El derecho derivado emanado de los órganos de la Unión Europea puede ser directamente aplicable en el caso de los reglamentos y las decisiones, a partir de su publicación en el Diario Oficial de la Unión Europea, o exigir la norma de transposición en el caso de las directivas.

Es precisamente a este derecho derivado al que se refiere el precepto con la expresión de resoluciones emanadas de los organismos internacionales titulares de la cesión. Sin embargo podría aplicarse a otros supuestos que no fuera el derecho de los órganos de la Unión Europea. En cualquier caso el derecho derivado puede exigir su transposición por norma de rango de ley o reglamento según los casos. El Tribunal de Justicia de la Unión Europea ha venido manteniendo la doctrina de la aplicación directa de las directivas y de las decisiones sin necesidad de norma de transposición cuando estas normas tienen la suficiente precisión para ser aplicadas.

Finalmente, en el ámbito de la organización territorial, el Estatuto ha sentado las bases de integración y coordinación de las administraciones local y autonómica, constituyéndose como eje integrador y de cohesión entre las provincias de Alicante, Castellón y Valencia, que encuentran en el mismo el reconocimiento de su historia y de su futuro común.

El concepto de autonomía local se recoge a su vez en la Carta Europea de la Autonomía Local, de 15 de octubre de 1985, cuyo artículo 3.1 declara: "Por autonomía local se entiende el derecho y la capacidad efectiva de las entidades locales de ordenar y gestionar una parte importante de los asuntos públicos, en el marco de la ley, bajo su propia responsabilidad y en beneficio de sus habitantes [...]." También interesa destacar que, de alguna manera, el propio Tribunal Constitucional está cambiando su doctrina en materia de autonomía local, en una reelaboración positiva desde el punto de vista de las administraciones locales. Al analizar la distribución competencial que se hace del régimen local en nuestra Constitución, observamos que el Estado, de acuerdo con el artículo 149.1.18, tiene la competencia exclusiva para establecer las bases del régimen jurídico de las administraciones públicas, lo que conduce a entender que le corresponde al Estado la fijación de principios o criterios básicos en materia de organización y régimen de las corporaciones locales. Mientras, las comunidades autónomas en artículo 148.1.2 pueden asumir competencias en materia de alteración de términos municipales de su territorio y, en general, de las funciones que correspondan a la Administración del Estado sobre las corporaciones locales, y cuya transferencia autorice la legislación sobre régimen local.



Súmese a ello la existencia del derecho nacional de fuente externa, constituido sobre todo por la Carta Europea de la Autonomía Local y por los reglamentos, directivas y decisiones de la Unión Europea, y en el plano de las fuentes autónomas por las ordenanzas, los reglamentos y los bandos.

La Carta Europea de la Autonomía Local se aplicará en todo el territorio del Estado respecto de las colectividades contempladas en la legislación española de régimen local y las previstas en los artículos 140 y 141 de la Constitución, es decir, los municipios, las provincias y las islas. La Carta tiene una extensión reducida, elaborada en el marco del Consejo de Europa, tras su publicación en el BOE, se ha insertado por lo tanto en nuestro derecho interno, entrando en vigor el 1 de marzo de 1989, y, mientras esté en vigor y no haya sido denunciada, se sitúa en un plano preferente en relación con cualquier otra norma anterior o posterior, aunque por supuesto puede ser igualmente enjuiciable por el Tribunal Constitucional, ya que debe ajustarse a la Constitución, pues, en otro caso, como dispone el artículo 95 de la CE, la celebración de un tratado que contenga estipulaciones contrarias a la Carta Magna exigirá la previa revisión constitucional, estando previsto también en dicho precepto que el Gobierno o cualquiera de las cámaras puede requerir al Tribunal Constitucional para que declare si existe o no esa contradicción. Lo que la Carta nos viene a decir, y así lo sostiene en su artículo 3, es que las entidades locales ordenan y gestionan los asuntos públicos en beneficio de sus habitantes, y que sus órganos de gobierno son directamente representativos de dichos ciudadanos. Y ello viene a suponer el ejercicio de la potestad reglamentaria y de resoluciones administrativas, en la asunción de competencias propias sobre una parte importante de los asuntos públicos y en la financiación suficiente para ejercitarlos.”

Figura 2.1. Estructura jerárquica normativa



Fuente: Reproducción de la Pirámide de Kelsen (1945)

<http://www.elpartoesnuestro.es/blog/2013/02/06/la-piramide-de-kelsen> (Fecha consulta: 1 mayo 2015)



Se está en condiciones de afirmar, pues, que es necesario encontrar unas pautas, a modo de brújula, en nuestro ordenamiento jurídico-administrativo, que nos permitan contar con una cierta garantía de éxito en la determinación de la norma aplicable y, por ende, en el cumplimiento del mandato constitucional a las administraciones públicas de sometimiento pleno a la ley y al derecho, máxime por las especialidades que se producen en el derecho local en la aplicación del sistema general de fuentes recogido en el artículo 1 del Código civil:

- 1.) Las fuentes del ordenamiento jurídico español son la ley, la costumbre y los principios generales del derecho.
- 2.) Carecerán de validez las disposiciones que contradigan a otra de rango superior.
- 3.) La costumbre sólo regirá en defecto de ley aplicable, siempre que no sea contraria a la moral o al orden público y que resulte probada. Los usos jurídicos que no sean meramente interpretativos de una declaración de voluntad tendrán la consideración de costumbre.
- 4.) Los principios generales del derecho se aplicarán en defecto de ley o costumbre, sin perjuicio de su carácter informador del ordenamiento jurídico.
- 5.) Las normas jurídicas contenidas en los tratados internacionales no serán de aplicación directa en España en tanto no hayan pasado a formar parte del ordenamiento interno mediante su publicación íntegra en el Boletín Oficial del Estado.
- 6.) La jurisprudencia complementará el ordenamiento jurídico con la doctrina que, de modo reiterado, establezca el Tribunal Supremo al interpretar y aplicar la ley, la costumbre y los principios generales del derecho.
- 7.) Los jueces y tribunales tienen el deber inexcusable de resolver en todo caso los asuntos de que conozcan, ateniéndose al sistema de fuentes establecido.”

2.3) LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Para la revisión del proceso de implantación de sistemas de calidad en las Administraciones Públicas, se han consultado, principalmente, los apuntes de la asignatura de Gestión de la Calidad impartida por el profesor.D. Ferrer Arranz, el manual de Ramió (2010), la Guía para cargos públicos sobre gestión de la calidad publicada a través de la Asociación Española para la Calidad, y la página web de la Diputación de Valencia, además de otras fuentes adicionales. Concretamente, las fuentes utilizadas son las siguientes:

- Agencia de Evaluación y Calidad (2009). Carta de compromisos con la calidad de las Administraciones Públicas españolas.



http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Carta_Compromisos_Calidad.pdf
[Fecha de consulta: 2 de marzo de 2014].

- Comité de Administraciones Públicas (2009). Gestión de la calidad: guía para cargos públicos. Editorial: Asociación Española para la Calidad.
- Diputación de Valencia (2015). <http://www.dival.es> [Fecha de consulta 10 de junio de 2015]
- Ferrer Arranz, José Miguel (2012-2013) Apuntes de la asignatura de Gestión de Calidad. Diplomatura en Gestión y Administración Pública.
- Navarro Cortijo, J.L. (2004): Gestión de la calidad en los Ayuntamientos. Valencia: Diputación de Valencia.
- Ramió, C. (2010). Teoría de la organización y Administración Pública. Ed. Tecnos.

Según se indica en la página web de la Diputación Provincial de Valencia y en los apuntes de la asignatura Gestión de Calidad, existen diversos motivos que podemos encontrar para considerar viable la implantación de un sistema de calidad en un Ayuntamiento como el de Meliana (Valencia). Entre ellos podemos considerar los siguientes:

- Incorporar mejoras del funcionamiento, de la coordinación y de la rentabilidad de la Organización.
- Porque en una sección cada trabajo es específico y diferente, sin embargo las pautas y sistemas de funcionamiento deben ser iguales para todo el Ayuntamiento.
- Consolidar la confianza de nuestros clientes (usuarios de nuestros servicios) mediante la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad que mejore los procesos.
- Los clientes/ciudadanos buscan que se les asegure el trabajo bien hecho, sin errores, sin retrasos,...
- Los clientes/ciudadanos exigen cada vez más la garantía de un Sistema de Gestión de la Calidad y si es posible, certificado por organismos externos.
- Lograr y mantener al día una sistemática de trabajo, con el fin de ofrecer a nuestros clientes un producto o servicio que satisfaga sus necesidades.
- Porque la no calidad (reclamaciones, quejas,...) tiene un coste económico, político y de imagen de la Institución difícil de evaluar,



pero desde luego muy alto. Un sistema de Gestión de la Calidad permite medir y controlar estos costes.

- Porque nos permite mejorar en nuestro trabajo diario

La ciudadanía del siglo XXI es más exigente, está mejor cualificada y más informada. Los ciudadanos y ciudadanas de hoy están dispuestos a cumplir con sus obligaciones democráticas y asumir sus deberes como miembros activos del sistema político y administrativo. En contrapartida, quieren que su voz sea escuchada, que sus demandas y expectativas sean tenidas en cuenta y que, en el momento que lo deseen, puedan tener la posibilidad de participar en las decisiones e incluso en la gestión pública.

La Administración no puede limitarse ya a ejercer su capacidad de regulación y a prestar servicios de forma eficaz y eficiente, sino que, en una democracia avanzada como la española, debe preocuparse por dar respuesta a las demandas ciudadanas y rendir cuentas precisas del modo en que gestiona y de los resultados de tal gestión. El modelo tradicional de Administración Pública, sustentado básicamente en la legalidad de actuación, con una oferta uniforme de servicios públicos, y caracterizado por una organización muy precisa del trabajo, podía ser adecuado para entornos estables y previsibles. En cambio, las necesidades derivadas de un nuevo orden internacional, de una economía global, de la sociedad del conocimiento y la interconectividad, de una ciudadanía más exigente y en suma de entornos nuevos y más complejos, ha convertido al modelo tradicional de administración en insuficiente para abordar los nuevos retos que se plantean en la sociedad española actual.

La Administración Pública española no puede permanecer ajena a los procesos de cambio que están desarrollándose en nuestro país. La integración de España en la Unión Europea, la evolución de la organización territorial del Estado, el desarrollo del Estado de Bienestar, las consecuencias de la globalización de la economía, el impacto de las nuevas tecnologías y la cada vez más exigente ciudadanía, han provocado una necesidad de transformación en la Administración que, lejos de ser una rémora para el progreso económico y social, debe liderar e impulsar dicho proceso.

En este momento, es ya un hecho la inmersión de la práctica totalidad de las Administraciones Públicas españolas en un proceso de modernización sin precedentes que tiene en la cultura de gestión de calidad una de sus principales estrategias. Precisamente la complejidad del Estado Autonómico plantea la necesidad de abordar conjuntamente este proceso por las diferentes Administraciones Públicas. Cada día el diseño y la implementación de las políticas públicas ponen de manifiesto que la cooperación intergubernamental e interadministrativa es indispensable. La necesidad de desarrollar un modelo de gobernanza multinivel en el que se establezcan elementos de coordinación y generación de sinergias es hoy incuestionable. El concepto de gobernanza, tal y como ha sido definido desde la Unión Europea, parte de cinco **principios inspiradores** que han de tenerse en cuenta **a la hora de promover reformas en la Administración**. Tales principios, recomendados para todos los



niveles de gobierno, son: **apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia.**

La puesta en marcha de una política de calidad para las Administraciones Públicas españolas debe ser receptiva al contexto descrito. Hay una relación directa entre la calidad de vida de las personas en la sociedad con los servicios públicos del país en el que viven. Por tanto el objetivo es conseguir que nuestras Administraciones se conviertan en auténticas organizaciones inteligentes, capaces de generar valor para la ciudadanía, aumentando y mejorando sus posibilidades vitales y favoreciendo un desarrollo sostenible de la sociedad. Esta Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas tiene por finalidad, dentro del marco legislativo y competencial, promover un compromiso con la excelencia y la innovación en la prestación de los servicios públicos, que sirva de referencia en la actuación de las diferentes Administraciones. Se persigue, además, potenciar el aprendizaje mutuo y aprovechar las sinergias generadas a partir de la experiencia de las distintas Administraciones Públicas españolas, en el marco del desarrollo de una cultura común de calidad en la gestión pública.

La finalidad que perseguimos es el establecimiento de un enfoque común por parte de las diferentes Administraciones españolas (nacional, autonómicas y locales), orientado a la adopción de compromisos para el desarrollo de la calidad en la gestión pública y a la alineación de las actuaciones de las Administraciones Públicas en materia de calidad y en la formulación de sus políticas y planes para la mejora continua.

Nos dirigimos a la ciudadanía como agente económico y social, a quienes usan los servicios públicos, a quienes trabajan al servicio de las Administraciones Públicas y a quienes ostentan la responsabilidad política y a la sociedad española en general. Nuestro propósito es la mejora de la calidad de la gestión y de los resultados de la acción pública en los tres niveles de las Administraciones Públicas españolas.

Según Ramió (2010), perseguimos encarecidamente:

1º.- Promover el fortalecimiento y la extensión amplia y equilibrada de la cultura y los instrumentos de apoyo a la calidad en la gestión pública y la Gobernanza en el conjunto de las Administraciones Públicas españolas, así como su adaptación a los nuevos desafíos de modernización.

2º.- Lograr la coordinación y coherencia de los esfuerzos, así como el aprovechamiento de sinergias, en el marco del desarrollo de una cultura común de calidad en la gestión de las diferentes Administraciones Públicas españolas.

3º.- Facilitar el desarrollo de una cultura de colaboración, intra e interadministrativa, y la formalización de cauces para la coordinación y la cooperación entre las diferentes Administraciones Públicas.



4º.- Reforzar el intercambio de experiencias, la difusión del conocimiento en materia de calidad en la gestión pública, la innovación y el aprendizaje entre las diferentes Administraciones Públicas españolas.

La Administración Pública, gracias a su doble capacidad reguladora y gestora, cuenta con los instrumentos necesarios para dar respuesta a los retos que se plantean en una sociedad caracterizada por la complejidad.

Según la Guía para cargos públicos sobre gestión de la calidad del Comité de Administraciones Públicas (2009), las Administraciones Públicas españolas, afrontando el futuro con vocación de servicio público y aunando esfuerzos a favor del progreso de la sociedad democrática y de sus órganos e instituciones públicas, se comprometen a **desarrollar su actividad de acuerdo a los siguientes valores:**

1. Compromiso con el servicio a la Ciudadanía

Los ciudadanos y las ciudadanas son la razón de ser de la Administración Pública. La mejora constante del servicio a la ciudadanía debe ser el distintivo principal de la actividad de nuestras Administraciones. Éstas promoverán para ello actuaciones encaminadas a desarrollar una cultura y unos valores de servicio público y calidad en la gestión, así como a fomentar y canalizar la participación de la ciudadanía, integrando sus necesidades y expectativas en las distintas fases de desarrollo de las políticas y servicios públicos.

2. Orientación a Objetivos y Resultados

La Administración Pública no sólo está legitimada en tanto en cuanto sirve a la Ley, algo inherente al Estado de Derecho, sino también en la medida que da cumplimiento al mandato constitucional de eficacia de la acción pública, al servicio de la sociedad.

Es este un compromiso del conjunto de la Administración y un deber en el que han de implicarse todas las personas que la integran, tanto quienes ostentan la responsabilidad como quienes trabajan en el servicio público. La mejora de la eficacia y del rendimiento en nuestras Administraciones es un factor esencial para hacer frente a los retos del futuro más cercano. Para ello, serán necesarias una adaptación y mejora continuas de los procesos y procedimientos con el fin de orientarlos a la satisfacción de las necesidades y expectativas ciudadanas así como a la consecución de resultados.

3. Transparencia y ética pública

El ejercicio de la función pública debe contemplar la dimensión ética, tanto en la adopción de decisiones como en el desarrollo de la actividad pública, fruto de la toma de conciencia de su papel en una sociedad



democrática avanzada y de la asunción de un compromiso de servicio público. La sensibilidad por las cuestiones éticas de la acción pública debe considerar al menos cinco aspectos fundamentales:

- 1º.-La obligación legal que emana del marco jurídico vigente.
- 2º.- El sometimiento al control institucional y de la sociedad.
- 3º.- La asunción de responsabilidad pública y la receptividad ante las críticas derivadas de sus actuaciones que puedan suscitar discrepancias y que incluso puedan ser objeto de un debate público.
- 4º.- La necesidad de credibilidad y legitimación de la actuación pública ante la sociedad.
- 5º.- La promoción de unos valores comunes de servicio público.

4. Coordinación y Cooperación

La coordinación debe perseguirse en el interior de cada una de las Administraciones Públicas, actuando con coherencia, sentido de pertenencia y desarrollando un liderazgo compartido y comprometido, orientando la actividad de las organizaciones hacia objetivos comunes de servicio público. Por su parte, entre las distintas Administraciones Públicas, debe respetarse el principio de lealtad institucional y promoverse la participación en conferencias sectoriales y otros órganos de cooperación, estableciendo convenios de colaboración y desarrollando planes y programas conjuntos. En definitiva, ponderando en el ejercicio de las competencias propias la totalidad de los intereses públicos implicados y haciendo posible el desarrollo del "gobierno multinivel", en consonancia con la realidad de nuestro Estado y con los principios de la Gobernanza de la Unión Europea.

5. Responsabilidad y uso racional de los recursos públicos

Las Administraciones Públicas han de gestionar de manera eficiente y responsable los recursos que les son confiados por la ciudadanía. Deberán, por tanto, tratar de poner en relación fines con medios, adecuando el gasto a la consecución de objetivos. Estos valores deben orientar la actuación cotidiana de las Administraciones Públicas, sirviendo de referencia a la hora de abordar los siguientes objetivos generales de calidad.

A continuación detallamos los requisitos que deben reunir las Administraciones Públicas para hacer frente a los retos actuales, dentro de un proceso de modernización y mejora continua. Después de haber consultado la publicación de la Diputación de Valencia de Navarro Cortijo (2004).

Dicho autor era el Jefe de Unidad de Organización y Recursos Técnicos, del Área de asistencia a municipios. Tema que nos parece de lo más apropiado para nuestro pequeño proyecto.



1. Una Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía

Las Administraciones Públicas deben responder a las expectativas de la ciudadanía, así como de los diferentes agentes sociales, que demandan unos servicios accesibles y de calidad. Por todo ello, adoptarán las medidas necesarias para la simplificación y la reducción de cargas administrativas y la búsqueda de soluciones adecuadas en las tramitaciones administrativas. Asimismo, se fomentará la atención integral y multicanal, optimizando las oportunidades tecnológicas para la mejora de la calidad del servicio y desarrollando las medidas oportunas para el cumplimiento de lo dispuesto en la *Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos*, dentro de los plazos marcados por la misma. En definitiva, se trabajará para hacer realidad el concepto de Administración electrónica en todas sus dimensiones. Estas medidas deben ser complementadas acercando las decisiones de las Administraciones Públicas a la ciudadanía.

2. Una Administración económicamente eficiente y sostenible

Las Administraciones Públicas han de modernizar sus sistemas de responsabilidad y control. Deben conceder más importancia a los resultados, para lo que tienen que comprometerse a mejorar las técnicas administrativas y presupuestarias de planificación, control y evaluación. Singularmente, la evaluación de los programas y políticas públicas es un instrumento imprescindible para poder adecuar la actuación de la Administración a las necesidades sociales. Asimismo, las Administraciones Públicas deberán contribuir al desarrollo de un modelo económico sostenible desplegando en su seno procesos de gestión medioambiental.

3. Una Administración flexible y capaz de reasignar los recursos

En el marco del servicio público, se da casi siempre la necesidad de contener el gasto público, lo que implica una constante reasignación de los recursos dentro de los límites establecidos por la ley. Las Administraciones deben ser capaces de poner en marcha mecanismos de reestructuración ágiles que doten de flexibilidad a su gestión económica, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como a la consecución de resultados. En este sentido, la evaluación de los programas y políticas públicas permite obtener la información precisa para esa adecuada asignación de los recursos.

4. Una Administración que promueve la cooperación entre los diferentes sectores público y privado desarrollando la Gobernanza.

Las Administraciones Públicas promoverán alianzas con el sector privado para la ejecución de aquellos cometidos que puedan redundar en



un mejor servicio para la ciudadanía, todo ello teniendo en cuenta los principios esenciales de servicio público y generando sinergias en aquellos ámbitos en los que se puedan compartir conocimiento.

5. Una Administración con personal capacitado y que reconoce el trabajo bien hecho a través de los sistemas de calidad.

La necesidad de contar con personas cualificadas y capacitadas es un requisito imprescindible para la mejora de los servicios públicos y la implantación de nuevas prestaciones, en un entorno tecnológico cada vez más sofisticado. La formación, tomada como un elemento estratégico en las distintas Administraciones, aparece como el instrumento más adecuado para lograr la adquisición de nuevos conocimientos, difundir la cultura de la calidad, la actualización constante del capital intelectual y fomentar las habilidades de las personas que trabajan al servicio de las Administraciones Públicas. La formación también debe reforzar la “profesionalidad” y la “gestión del conocimiento” tanto de quienes ostentan la responsabilidad de la Administración como de quienes trabajan a su servicio en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes. Igualmente, debe promoverse la cultura colaborativa y la participación interna de los empleados públicos, así como la orientación al aprendizaje organizacional y la capacitación en las prácticas y herramientas para la concepción relacional del trabajo público.

Por otra parte, la tendencia a la implantación de medidas para acercar la remuneración de las empleadas y empleados públicos a la consecución de objetivos de las organizaciones se ha incrementado sustantivamente en las Administraciones Públicas. Estas reformas, que implican una gran complejidad a la hora de su puesta en marcha, deben valorarse adecuadamente, de manera que se logre su implantación eficaz y consensuada. Los sistemas de evaluación del desempeño y la autoevaluación conforme a modelos nacional o internacionalmente aceptados pueden contribuir al éxito de estas prácticas y a la simplificación de su complejidad.

6. Una Administración con capacidad de innovación

La permanente necesidad de innovar en los servicios y prestaciones a la ciudadanía hace necesario un modelo que permita conjugar factores tales como la medición, evaluación, aprendizaje y mejora continua, así como la comunicación interna y externa, la cultura corporativa, la estrategia, la planificación y la gestión de los recursos financieros. La incorporación de modelos de gestión y excelencia se ha mostrado como una estrategia decisiva a la hora de definir un marco adecuado para el desarrollo de la mejora continua y la innovación. Los modelos de referencia constituyen una buena base para ir perfilando un modo diferenciado de entender la cultura de calidad, utilizando la innovación como vía hacia la excelencia. El desarrollo de la Administración electrónica es, por su parte, un factor fundamental de



innovación, tanto en la prestación de los servicios públicos, como en las formas de trabajo de la Administración.

7. Una Administración integrada

Muchas de las demandas ciudadanas se dirigen a la Administración Pública como si ésta fuera una única entidad. La realidad administrativa es hoy bien distinta en España. La existencia de los tres niveles de Administración, la configuración en estructuras departamentales y la cada vez más frecuente creación de unidades descentralizadas y desconcentradas, hacen que las respuestas a las demandas ciudadanas precisen con frecuencia la intervención de varias unidades administrativas y deban abordarse con la necesaria visión de transversalidad, cooperación y colaboración.

En este sentido el desarrollo de la Administración electrónica y, en particular, la materialización de la interoperabilidad organizativa, semántica y técnica facilitará de manera decisiva el logro de una Administración integrada.

En el contexto descrito, siguiendo a Ramió (2010), las Administraciones Públicas deben ser capaces de adoptar iniciativas para el desarrollo de una gestión de calidad. Tales iniciativas o medidas se ajustarán a las peculiaridades de cada tipo de organización pero pueden y deben partir de unas estrategias comunes de calidad:

1. Adopción de modelos de excelencia como referencia para la gestión.

Estos modelos permiten, internamente, la generación de una visión compartida y el establecimiento de un lenguaje común para la gestión orientada a la mejora continua. Externamente, facilitan la identificación de las mejores prácticas y la realización de comparaciones. Existen diferentes modelos aplicables según el grado de madurez de las organizaciones, pero en todo caso, serán útiles en la medida en que contribuyan a dotar a las organizaciones de un sistema integral de gestión.

2. Establecimiento de objetivos y estándares de calidad en los servicios.

La identificación de los factores o atributos de calidad que valora la ciudadanía en los servicios que presta la Administración, junto con el establecimiento de objetivos y el desarrollo de indicadores y estándares correspondientes a dichos factores o atributos constituyen una herramienta crucial para la medición de rendimiento de la organización. Son asimismo imprescindibles para poder evaluar los resultados obtenidos, tanto en términos objetivos como de satisfacción de quienes utilizan los servicios. Para ello, se desarrollarán, en forma particular, los métodos de consulta a la ciudadanía y la elaboración de compromisos de servicio.

3. La simplificación Administrativa

El desarrollo de instrumentos de simplificación de procesos y procedimientos permitirá la mejora de las relaciones de la ciudadanía con las Administraciones Públicas, de la eficacia y de la eficiencia de la gestión pública. A ello contribuirá, entre otros mecanismos, el uso eficiente de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.



Asimismo, es necesario desarrollar esfuerzos para la mejora de las diferentes normas y regulaciones, que faciliten la eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad de los procesos y procedimientos de las Administraciones Públicas y, por ende, la mejora en la prestación del servicio a la ciudadanía, así como la productividad nacional.

4. Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos Es preciso hacer efectivos los derechos reconocidos en la Ley 11/2007, que regula el acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, poniendo a disposición de la ciudadanía la información completa y actualizada sobre los servicios y procedimientos administrativos, permitiendo su tramitación multicanal y habilitando el acceso telemático a la información personalizada de los expedientes en tramitación. Asimismo, debe evitarse la necesidad de presentar certificados de datos que obren en poder de cualquier Administración y procurar la pro actividad en las actuaciones administrativas.

5. Evaluación de las Actividades y Resultados Para determinar el nivel de eficacia, rendimiento y satisfacción con las políticas y servicios públicos, es indispensable realizar actividades de seguimiento y análisis soportadas en hechos y evidencias, que generen información para retroalimentar los procesos de mejora continua y de aprendizaje organizativo.

6. Establecimiento de sistemas de sugerencias y reclamaciones La implantación generalizada de estos mecanismos es imprescindible para acercar la Administración y permitir a la ciudadanía trasladar a la organización de manera simple, ágil y espontánea los motivos de su insatisfacción con los servicios recibidos, o incluso realizar propuestas de mejora. Será necesario incidir en que estos mecanismos de retroalimentación, que identifican las disfunciones en la prestación de los servicios, adquieren su verdadera utilidad si posteriormente se encaran las correspondientes acciones de mejora.

7. Participación Ciudadana La incorporación de la “voz de los ciudadanos y las ciudadanas”, tanto al diseño de las políticas públicas, como a los procesos de prestación de los servicios públicos, es un rasgo de desarrollo democrático, de buen gobierno de los servicios públicos. Las Administraciones Públicas habrán de fomentar cauces de participación adecuados a cada situación concreta, innovando permanentemente para generar ese acercamiento tan provechoso entre Administración y sociedad e implicando a todos los grupos de interés o miembros de la comunidad que se vean afectados por la gestión de las Administraciones Públicas.

8. Desarrollo de las capacidades de las empleadas y los empleados públicos y reconocimiento de su implicación en la mejora continua de la calidad en la gestión El principal capital con el que cuentan las Administraciones Públicas está formado por las personas que trabajan a su servicio. Su implicación en la mejora continua de la calidad de la gestión pública resulta clave, por lo que debe crearse un marco facilitador del desarrollo de su potencial, tanto en el ámbito profesional como personal. A tal fin se desarrollarán acciones formativas y de capacitación, con especial énfasis en la gestión pública, la calidad del servicio y la atención a la ciudadanía.



Asimismo se gestionará y transferirá de forma adecuada el conocimiento en las organizaciones y se promoverá y fomentará el impulso de sistemas de evaluación del desempeño de las personas que trabajan al servicio de la Administración que establece el Estatuto Básico del Empleado Público, en función de las evidencias objetivas de mejora de los servicios que permiten los sistemas de gestión de la calidad.

DECÁLOGO DE COMPROMISOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Consultando variadas publicaciones on-line, se han encontrado numerosas ideas relativas a la calidad y a su implantación en las Administraciones Públicas en el documento relativo a Compromisos con la calidad de las Administraciones Públicas españolas, publicado por la Agencia de Evaluación y Calidad (2009).

La Administración Pública es compleja, comprende a toda una serie de organizaciones que tratan de responder a problemas sociales diversos y cada vez más sofisticados, cuyo denominador común es el servicio a la sociedad dentro del marco jurídico. Es natural que su modernización avance de forma heterogénea. Sin embargo, en gran medida gracias a la presión ejercida por una ciudadanía cada vez más madura y consciente de su papel protagonista en la mejora de los servicios públicos, los sectores de la Administración más aventajados se convierten rápidamente en punto de referencia para el resto. No obstante, para desarrollar con garantías una cultura de calidad en nuestras Administraciones, será necesario llevar a cabo iniciativas concretas a partir de unas premisas comunes.

Las Administraciones Públicas españolas, en sus tres niveles de gobierno - nacional, autonómico y local-, acuerdan cumplir y desarrollar en sus correspondientes ámbitos, según la diversidad de sus respectivas condiciones, los siguientes compromisos de calidad:

1º.- Determinar estructuras o mecanismos de apoyo necesarias para implantar la Calidad en las Administraciones El desarrollo de una cultura e instrumentos de calidad en las Administraciones Públicas requiere de estructuras o mecanismos de apoyo que habrán de definirse convenientemente. La necesaria dotación presupuestaria y de recursos para dichas estructuras o mecanismos, así como la implicación política y directiva con las mismas, es una buena forma de comenzar a demostrar que la Administración está efectivamente comprometida con la calidad.

2º.-Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa para garantizar la ejecución efectiva de las Políticas de Modernización y Calidad. Para impulsar una gestión pública orientada al servicio a la ciudadanía se promoverá el desarrollo de programas marco en el ámbito de la calidad, desde una perspectiva integral, escalable y adaptada a la realidad de todas las Administraciones.



3º.- Fomentar el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento. El desarrollo de este compromiso se llevará a cabo mediante la elaboración de metodologías comunes, la puesta en marcha de acciones formativas y la publicación de documentos y guías que sirvan de referencia para la difusión de una cultura de calidad en las Administraciones españolas y que puedan compararse con los más elevados estándares internacionales.

La celebración de conferencias y foros interadministrativos, tanto generales como sectoriales, así como el establecimiento de bancos de buenas prácticas, contribuirán al intercambio de experiencias y la difusión de las mejores prácticas.

4º.- Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía. Se incorporarán instrumentos en la carrera profesional y dotará a las organizaciones públicas de infraestructuras normativas y gerenciales que impulsen la innovación y creatividad y aplicando las técnicas y herramientas más novedosas, aprovechando al máximo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, compartiendo conocimientos y recursos tecnológicos. Todo ello desde una perspectiva de acercamiento del servicio a la ciudadanía y de mejora en la gestión, sin perjuicio de seguir implantando los diferentes métodos de ingeniería de mejora en uso.

5º.-Aplicar el análisis y evaluación permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas. Se desarrollarán herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo, incorporando las expectativas, percepciones y valoraciones de los actores clave, con un enfoque abierto metodológicamente pero riguroso y estructurado. El objetivo será utilizar los resultados para la mejora de los procesos, normas, programas, planes y políticas públicas, así como de las organizaciones y servicios.

6º.- Desarrollar fórmulas de reconocimiento a organizaciones y a personas, incluyendo los incentivos ligados a la evaluación del desempeño. Los premios y certificaciones de calidad a organizaciones públicas posibilitan la difusión de los modelos de gestión, sirven de motivación al logro para las organizaciones, contribuyen a establecer objetivos de mejora e identifican las buenas prácticas. La existencia de un programa nacional de Premios a la Calidad o a la Excelencia supone una oportunidad para facilitar a todas las Administraciones la participación conjunta en estos procesos. También permite reconocer a aquellas organizaciones públicas, de cualquiera de los ámbitos administrativos, que se hayan distinguido notoriamente y promueve la innovación en la gestión pública y la difusión y el intercambio de buenas prácticas a escala nacional.

La utilización de estas certificaciones y premios que reconocen la mejora de la calidad de los servicios ha de servir igualmente como medio de recompensar el esfuerzo de las personas que trabajan en ellas, incluyendo, en su caso, incentivos ligados a la evaluación del desempeño.



7º.- Rendir cuentas a la sociedad Mediante la puesta en marcha de observatorios de calidad que incorporen de manera prioritaria la “voz de las ciudadanas y los ciudadanos” con respecto a los servicios, planes, programas y políticas públicas. Los informes de dichos observatorios proporcionarán información a la sociedad sobre la calidad de los servicios públicos de forma comparada y deberán servir para alimentar la adopción de decisiones y detectar nuevas necesidades y problemas de carácter público.

8º- Elaborar y difundir Cartas de Servicios Las Administraciones Públicas deben publicar Cartas de Servicios que declaren los compromisos de mayor interés para la ciudadanía sobre servicios o procesos concretos, así como los indicadores y estándares de calidad asociados a los mismos. Se desarrollarán también las diversas modalidades de difusión de las cartas, tratando de unificar criterios entre las diferentes Administraciones, de forma que la ciudadanía pueda conocer el compromiso asumido y atribuirlo al organismo pertinente para exigir su cumplimiento.

9º.- Integrar la calidad en los programas de gobierno. La calidad en las Administraciones no se logra por esfuerzos espontáneos, sino por la acción planificada que se lleva a cabo desde las acciones de gobiernos comprometidos con la misma. Implantar la calidad conlleva un ejercicio de planificación estratégica que requiere un adecuado soporte político, para así garantizar la integración de la calidad en los programas de gobierno y en los marcos normativos como factor clave a lo largo de todo el proceso de modernización. Ello requerirá la armonización del análisis del entorno -lo que espera la ciudadanía y otros grupos de interés- con el análisis institucional, de carácter técnico y político.

10º.- Establecer los mecanismos adecuados para el seguimiento y revisión de la carta La “Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos” constituye el marco apropiado para establecer los oportunos dispositivos de seguimiento, necesarios para verificar la implantación de la calidad en las Administraciones españolas y, en su caso, para la revisión de la formulación de los compromisos de esta Carta.

Conscientes de que la adopción de los contenidos expresados en este documento conlleva una considerable implicación en la mejora de la calidad y orientación al servicio público de las Administraciones Públicas, el conjunto de representantes de las Administraciones estatal, autonómicas y locales acuerdan y se comprometen a su desarrollo en todas aquellas actuaciones que puedan contribuir a la mejora de la calidad en la gestión pública, difundiéndola por los medios que en cada caso se consideren idóneos.

2.4) MODELOS DE CALIDAD

Para el desarrollo del presente epígrafe, se ha consultado principalmente los apuntes de la asignatura de Gestión de calidad y la página web de la Agencia Estatal



de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). En concreto, las fuentes utilizadas son:

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2015). www.aeval.es [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2014].
- Ferrer Arranz, José Miguel (2012-2013) Apuntes de la asignatura de Gestión de Calidad. Diplomatura en Gestión y Administración Pública.
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2015). <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.html> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2014]
- Instituto Europeo de Administración Pública: www.eipa.nl [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2014]
- Ruiz López, J. (2003). CAF: Una metodología europea de autoevaluación para mejorar las organizaciones públicas. Boletín Informativo de Trabajo Social (BITS). https://www.uclm.es/bits/sumario/23.asp#p_siete [Fecha de consulta: 28 de julio de 2015]
- Torrubiano, J. et al. (2011). Modelos de evaluación para la administración local. Federación Española de Municipios y Provincias, Madrid.

1-Modelo de Excelencia EFQM

La “Fundación Europea para la Gestión de la Calidad”(en inglés, “*European Foundation for Quality Management*,” **EFQM**) fue fundada en 1988 por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea. En 2011 se registraron alrededor de 500 organizaciones, desde multinacionales o importantes compañías de ámbito nacional hasta universidades e institutos de investigación. La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la Calidad.

Como parte de este estímulo, la EFQM (una fundación localizada en Bélgica otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM.

El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, teniendo como referencias los modelos Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y, sobre todo, el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.

Figura 2.2: Modelo EFQM



Fuente: Reproducido de Fundación europea para la gestión de calidad: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.html> (Fecha consulta 10 julio 2015).

El Modelo de Excelencia EFQM fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la calidad, el cual fue entregado por primera vez en 1992. Este modelo es el más ampliamente utilizado en Europa en la materia y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los Premios, nacionales y regionales, de Calidad en toda Europa.

Desde sus inicios, la EFQM se ha orientado con la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan.

Desde la revisión de 2010 todos los ejes puntúan un 10%, menos el de Resultados en Clientes y los resultados clave que ponderan un 15%.

Misión del modelo EFQM:

- Estimular y asistir a las organizaciones en toda Europa para desarrollar actividades de mejora enfocadas en lograr la excelencia en la satisfacción del cliente la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados de negocios.



- Apoyar a los gerentes de las organizaciones europeas en la transformación acelerada de la Gestión Total de Calidad-concepto acuñado por W.Edwards Deming- como factor decisivo en el logro de la ventaja competitiva a nivel global.

En las administraciones públicas el modelo EFQM se llama CAF y está certificado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

Con la ayuda de la EFQM y a través del ejemplo de sus miembros, las organizaciones en Europa han comenzado a aceptar que la administración de la calidad total es una forma de administrar actividades para ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva, asegurando el éxito a largo plazo al satisfacer las necesidades de los clientes, empleados, entidades financieras, accionistas y la comunidad en general.

La implementación de programas de administración de la calidad total permite alcanzar beneficios significativos, tales como un incremento en la eficiencia, reducción de costos y mayor satisfacción de los clientes, todo orientado a mejorar los resultados de los negocios.

La EFQM tiene un rol clave en la mejora de la efectividad y la eficiencia de las organizaciones europeas al reforzar la importancia de la calidad en todos los aspectos de sus actividades. También contribuye asistiendo y estimulando el desarrollo de políticas para el mejoramiento de la calidad.

Las Organizaciones Asociadas Nacionales son organizaciones no lucrativas de carácter nacional, con metas y objetivos similares a los de la EFQM. Además de proveer sus propios productos y servicios, estas organizaciones venden localmente los productos de la EFQM, así como materiales y capacitaciones en los idiomas locales. El modelo europeo es un modelo no normativo que sirve a las organizaciones como una autoevaluación y mejora de la calidad de sus productos.

Las entidades que hayan implantado el modelo pueden voluntariamente presentar su candidatura para obtener un **Reconocimiento a la Excelencia** en la Gestión basado en la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, que se instrumenta **mediante los Sellos de Excelencia EFQM:**

- Compromiso hacia la excelencia / committed to excellence: mediante este proceso de reconocimiento, la organización identifica su nivel de gestión y entra en una dinámica de la mejora continua a través de las acciones de mejora. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado en 200 ó más puntos EFQM. Para este nivel, la homologación no es imprescindible si la organización posee un Certificado ISO 9001 en vigor.
- Excelencia europea 300+ o 3 estrellas / recognised for excellence 3 stars: Mediante este proceso de reconocimiento, la organización identifica su nivel de gestión y elabora una Memoria descriptiva de las actividades de gestión y resultados conseguidos. Se accede a este sello cuando el resultado de la



Autoevaluación, con respecto al Modelo EFQM de Excelencia, es homologado por un licenciataria en 300 ó más puntos EFQM.

- Excelencia europea 400+ o 4 estrellas / recognised for excellence 4 stars: el proceso de obtención es idéntico al correspondiente con el nivel de Excelencia Europea 300+. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación con respecto al Modelo EFQM de Excelencia es homologado por un licenciataria en 400 ó más puntos EFQM.

- Excelencia europea 500+ o 5 estrellas / recognised for excellence 5 stars: el proceso de obtención es idéntico al nivel de Excelencia Europea 300+ y 400+ exceptuando el formato de la Memoria. Se accede a este sello cuando el resultado de la Autoevaluación con respecto al Modelo EFQM de Excelencia es homologado por un evaluador en 500 ó más puntos EFQM.

2-El Marco Común de Evaluación (CAF).

CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)

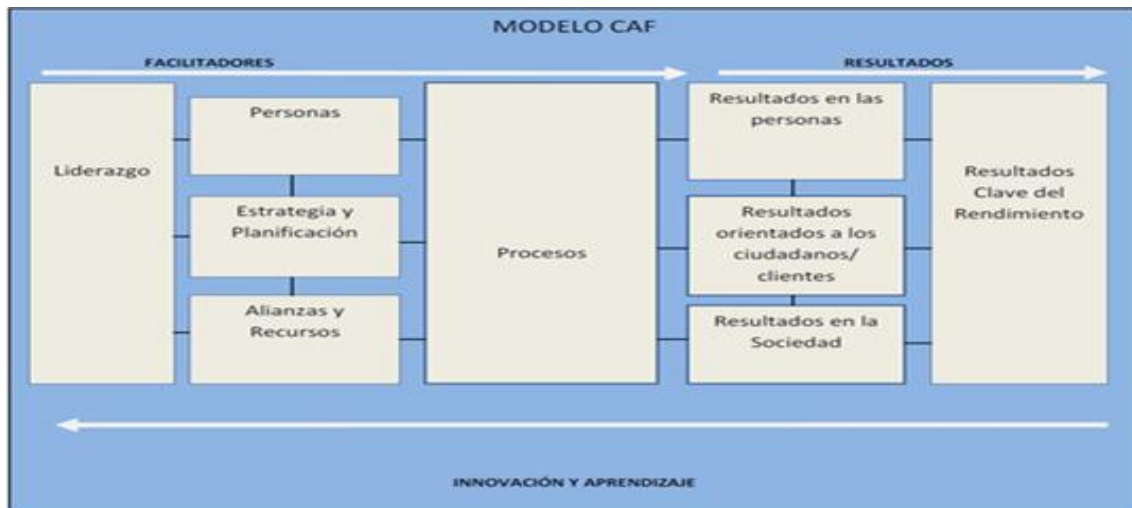
Es una herramienta de Gestión de la Calidad específicamente desarrollada para introducir la autoevaluación y la gestión de la calidad en el sector público de los países de la Unión Europea.

Contiene todos los elementos que permiten analizar donde se encuentra una organización y hacia dónde se la quiere dirigir.

Se presenta como una herramienta fácil de utilizar para ayudar a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento.

Ofrece un marco de autoevaluación que es conceptualmente similar al de los principales modelos de gestión de la calidad total, en particular al modelo EFQM, pero está específicamente diseñado para las organizaciones del sector público teniendo en cuenta sus peculiaridades.

Figura 2.3. Modelo CAF



Fuente: Agencia de Evaluación y Calidad

http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/Caf_2013.html (Fecha consulta 21 julio 2015)

El CAF ha sido diseñado para ser utilizado en todo el sector público y es aplicable a las organizaciones públicas pertenecientes a la administración estatal, federal, regional o local. Se puede utilizar en diversas circunstancias, como parte de un programa sistemático de reforma o como base para la mejora en organizaciones específicas del sector público. En algunos casos, y especialmente en organizaciones muy grandes, la autoevaluación puede también llevarse a cabo en una parte de la organización, como una sección o un departamento.

La estructura del CAF está inspirada en el Modelo EFQM de Excelencia. Esta estructura de nueve casillas identifica los principales aspectos a considerar en el análisis de cualquier organización. Cada una de estas cajas contiene una lista de criterios. Los criterios identifican los principales aspectos de una organización que deben ser examinados cuando se realiza una evaluación.

El CAF tiene **cuatro propósitos** principales:

- Identificar las fortalezas y debilidades de las organización
- Servir como herramienta introductoria para que los administradores públicos comiencen un proceso de mejora continua.
- Crear la cultura de Calidad así como introducir los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad total.
- Facilita el benchmarking entre las organizaciones del sector público.



El uso del CAF es libre y proporciona una potente herramienta de diagnóstico inicial para aquellas organizaciones que comienzan un proceso de mejora continua.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CAF

Hay seis opciones de evaluación para cada subcriterio. Las respuestas para hacer la evaluación serán necesariamente distintas según se trate de agentes facilitadores o de resultados, de modo que se usarán dos diferentes paneles de respuestas.

Los criterios agentes facilitadores se evalúan en función del desarrollo alcanzado por la organización en las acciones llevadas a cabo o desplegadas para conseguir su mejora, siguiendo el esquema universal del ciclo PDCA (*Plan - Do-Check-Act*), según se ve a continuación.

Figura 2.4 PANEL DE EVALUACIÓN DE AGENTES FACILITADORES

PUNTUACIÓN	
<input type="checkbox"/>	0 Sin evidencia o evidencia anecdótica de un enfoque
<input type="checkbox"/>	1 Se ha planificado un enfoque P
<input type="checkbox"/>	2 Se ha planificado e implantado un enfoque D
<input type="checkbox"/>	3 Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque C
<input type="checkbox"/>	4 Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado consecuentemente. A
<input type="checkbox"/>	5 Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según los datos de benchmarking y se ha ajustado e integrado plenamente en la organización.

Fuente.- Reproducido de Instituto Navarro de Administración Pública, Tomás Rodríguez Garraza, María Jesús Jiménez de Diego, 2004, http://www.navarra.es/appsext/jornadascalidad/presenta_pdf/mJesus_tomas.pdf [Fecha de consulta: 2 de mayo de 2015].



Figura 2.5. PANEL DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

PUNTUACIÓN	
<input type="checkbox"/>	0 No se han medido resultados
<input type="checkbox"/>	1 Los resultados clave se han medido y muestran tendencias negativas o estacionarias
<input type="checkbox"/>	2 Los resultados muestran un progreso modesto
<input type="checkbox"/>	3 Los resultados muestran un progreso
<input type="checkbox"/>	4 Se han alcanzado excelentes resultados y se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios
<input type="checkbox"/>	5 Se han alcanzado excelentes resultados, se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios y con organizaciones de referencia (<i>benchmarking</i>)

Fuente.- Reproducido de Instituto Navarro de Administración Pública, Tomás Rodríguez Garraza, María Jesús Jiménez de Diego, 2004, http://www.navarra.es/appsext/jornadascalidad/presenta_pdf/mJesus_tomas.pdf [Fecha de consulta: 2 de mayo de 2015].

Los paneles de valoración permiten "puntuar" cada una de las respuestas con valores dentro de una escala de 0 a 5. Dentro de cada criterio se calcula la media de las puntuaciones asignadas a los subcriterios para obtener un resultado global para ese criterio, y los resultados de los nueve criterios se suman para producir un resultado global para el conjunto de la organización. Este sistema de puntuación permite realizar algunas comparaciones básicas entre los resultados de distintas organizaciones, tanto en general como comparando los diferentes criterios.

Naturalmente, el resultado de la autoevaluación depende totalmente de la precisión y la sinceridad del evaluador o evaluadores. Al responder a cada pregunta, a los evaluadores se les pide que consideren las evidencias o pruebas concernientes a las estructuras, actividades o resultados reales de sus respectivas organizaciones.

FUNCIONAMIENTO DEL CAF Y SU COMPARACIÓN CON EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

A diferencia del Modelo EFQM, que siendo originario del sector privado ha sido posteriormente adaptado al sector público, el CAF es un modelo diseñado y



desarrollado específicamente para ser utilizado por organizaciones del sector público europeo, si bien está basado en el propio esquema del Modelo EFQM.

Como se ha expuesto, el CAF, al igual que el Modelo EFQM, emplea una estructura de nueve criterios - 5 criterios "agentes facilitadores" y 4 criterios "resultados"-, de similar denominación, para identificar los principales aspectos de una organización que deben ser tomados en consideración en cualquier análisis organizacional. Cada uno de estos criterios se subdivide a su vez en un número variable de subcriterios que explican el significado del criterio. El número total de subcriterios del CAF es 27, mientras que el Modelo EFQM cuenta con 32. Las denominaciones de los respectivos subcriterios, al ser éstos más detallados, difieren algo más que las de los criterios.

Figura 2.6. Comparación EFQM y CAF

EFQM			CAF		
AGENTES FACILITADORES			AGENTES FACILITADORES		
CRITERIOS	SUBCRITERIOS	PONDERACIÓN	CRITERIOS	SUBCRITERIOS	PONDERACIÓN
Liderazgo	5	10%	Liderazgo	4	-
Política y Estrategia	4	8%	Estrategia y Planificación	3	-
Personas	5	9%	Gestión de los Recursos HH	3	-
Alianzas y Recursos	5	8%	Alianzas y Recursos	6	-
Procesos	5	14%	Gestión de los Procesos y del Cambio	3	-
SUBTOTAL	24	50%	SUBTOTAL	19	
RESULTADOS			RESULTADOS		
Resultados en los clientes	2	20%	Resultados orientados a clientes/ciudadanos	2	-
Resultados en las personas	2	9%	Resultados en las personas	2	-
Resultados en la sociedad	2	8%	Resultados en la sociedad		-
Resultados clave	2	15%	Resultados clave del Rendimiento	2	-
SUBTOTAL	8	50%	SUBTOTAL	8	-
TOTAL	32	100%	TOTAL	27	

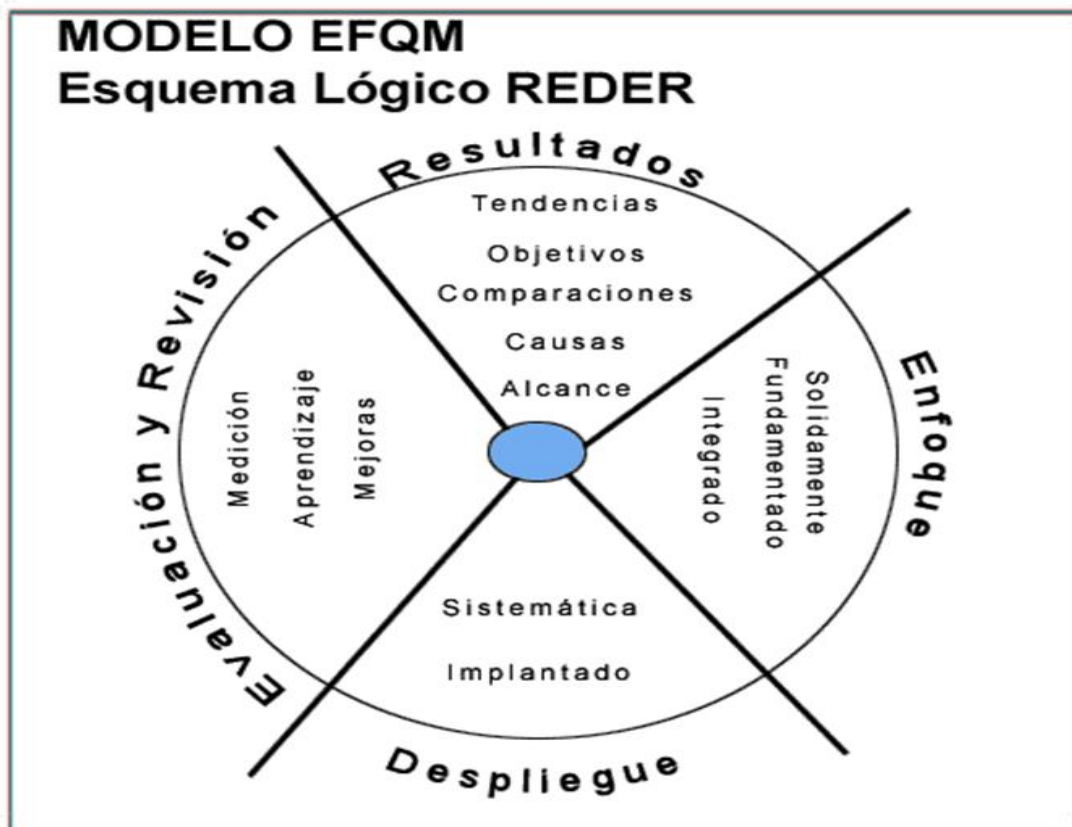
Fuente: Ruiz López (2003)

El sistema de valoración empleado en uno y otro modelo se diferencia por el procedimiento de medición y puntuación:

El modelo EFQM, como se ve en el cuadro anterior, pondera de forma específica a cada uno de los criterios que lo componen. El CAF, por el contrario, da el mismo peso a todos ellos.

La métrica para la puntuación del Modelo EFQM, asociado al análisis valorativo de la organización, sigue el denominado Esquema Lógico **REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión)**, con una escala de valoración de 0 a 100 puntos para cada subcriterio y que se aplica con dos matrices "ad hoc" (según se trate de "facilitadores" o de "resultados"). En el CAF, como hemos visto, se utilizan dos paneles diferentes de valoración para los criterios agentes y para los criterios resultados, con una escala de valoración que va de 0 a 5 en ambos casos.

Figura 2.7: Esquema lógico REDER



Fuente: M Plus Consulting. <http://www.mplus.es/reder> [Fecha consulta: 1 de mayo de 2015]

El proceso de autoevaluación que se sigue en el CAF es más sencillo y requiere menos recursos que en el Modelo EFQM.

Aún cuando en ambos se necesita un grupo ad hoc que lleve a cabo la autoevaluación, en el CAF este grupo puede trabajar sin la intervención de un facilitador externo y sin una formación específica previa, cosas que en el Modelo EFQM aparecen como elementos imprescindibles.

Del proceso de autoevaluación, la metodología CAF obtiene fundamentalmente un diálogo constructivo dentro de la organización para el desarrollo y la mejora y una identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización que la alta dirección transformará posteriormente en planes específicos de mejora.

Una organización que quiera implementar metodologías de autoevaluación basadas en la gestión de calidad debe considerar las ventajas e inconvenientes de optar por un modelo como el CAF, que está concretamente orientado a organizaciones públicas y que es más sencillo que el modelo EFQM. Además, la experiencia adquirida con el CAF puede ser utilizada posteriormente para abordar un proceso de autoevaluación más complejo basado en el modelo EFQM.



CAF Y BENCHMARKING

El CAF, como otras herramientas similares de análisis organizacional, puede emplearse también para apoyar el benchmarking. En su acepción más sencilla, el benchmarking es un proceso a través del cual una organización trata de compararse con otras organizaciones similares o evaluar su propia estructura y rendimiento. La finalidad de establecer tal comparación es básicamente la de encontrar las mejores formas de hacer las cosas, basada en los buenos resultados conseguidos en otras organizaciones.

La búsqueda de los puntos de referencia (benchmarks) más adecuados debería tener teóricamente por finalidad encontrar las comparaciones más útiles. No es solo cuestión de encontrar una organización de prestigio o con un rendimiento global sobresaliente, sino que habría que afinar la búsqueda para encontrar organizaciones que hayan logrado resultados sobresalientes en los aspectos organizacionales que constituyen una prioridad para la organización.

Esta búsqueda "finalista" necesita algunas herramientas de análisis que puedan evaluar el rendimiento de las organizaciones en los diferentes aspectos de sus actividades y proporcionar "medidas estándar" para apoyar la comparación con otra organización. El CAF puede servir en este sentido; de hecho, fue concebido en un principio como una herramienta normalizada para emplearse en las administraciones públicas de la UE, que hiciera de "puente" entre los distintos modelos usados en los países comunitarios.

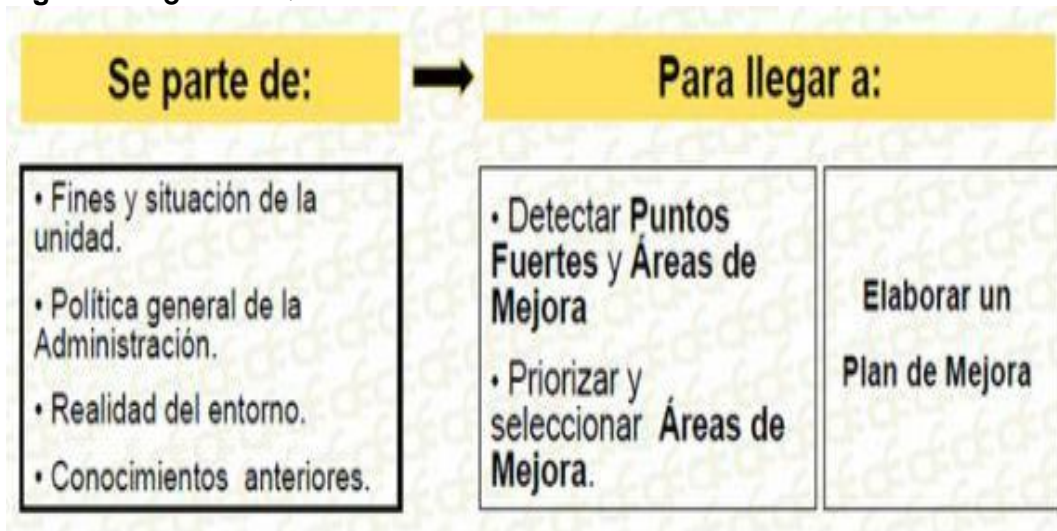
El Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) ofrece a las organizaciones públicas de la UE un servicio de apoyo a dicho "benchmarking" internacional. Cualquier organización que use la web del EIPA (www.eipa.nl) para el tratamiento de las evaluaciones CAF recibirá de retorno el perfil resultante de la autoevaluación, así como un análisis comparativo con respecto a los promedios de otras organizaciones similares.

El EIPA también pretende ofrecer un servicio que establezca contactos entre organizaciones públicas que estén interesadas en el "benchmarking" entre organizaciones comparables de diferentes países. Las evaluaciones CAF suministradas al EIPA son confidenciales y no se facilitarán a nadie más. No obstante, el EIPA utilizará una base de datos de resultados para contestar peticiones de adecuada comparación y proporcionará señas de contacto con las organizaciones que estén dispuestas a colaborar en el benchmarking, una vez acordado esto con las organizaciones involucradas

3-Modelo EVAM

El modelo EVAM es una metodología desarrollada en base a las experiencias acumuladas en procesos de autoevaluación y modelos de referencia aplicados en la administración pública (EMQM, CAF, ISO, etc.), para aplicarse como sistema de gestión de calidad en las organizaciones.

Figura 2.8: ¿PARA QUE SIRVE EL MODELO EVAM?



Fuente: Acción Política Global

<https://accionpoliticaglobal.wordpress.com/2013/09/04/evam-modelo-de-evaluacion-aprendizaje-y-mejora> (Fecha consulta: 10 mayo 2015)

El modelo EVAM permite realizar un diagnóstico de las organizaciones con una metodología propia, así como también asociar actuaciones concretas para favorecer el proceso de mejoramiento continuo y valorar la madurez organizativa, orientando de esta manera la manera de planificar las líneas de actuación futuras. El modelo plantea un avance para la mejora de las organizaciones por medio de la aplicación de criterios de calidad. El propósito de la evaluación es la realización de un análisis regular por las propias administraciones de todos los procesos y los resultados de gestión para determinar a ciencia cierta cuáles son sus puntos fuertes y cuáles sus deficiencias e implementar los correspondientes planes de mejora.

El modelo sirve como herramienta a las organizaciones para conocer los resultados en su gestión y como es el nivel de prestación de los servicios, orientando el camino que deben seguir para mejorar su rendimiento y alcanzar la EXCELENCIA.

ESTRUCTURA DEL MODELO EVAM

El modelo EVAM se constituye por los siguientes elementos:

Figura 2.9 Liderazgo y gestión pública



Fuente: Hacia la excelencia en el servicio público. Iberqualitas. <http://jsalinasperal.blogspot.com.es/2013/08/el-modelo-de-evaluacion-aprendizaje-y.html> [Fecha consulta: 10 mayo 2015].

EJES: definidos como los factores críticos necesarios para el funcionamiento de cualquier organización. El modelo está compuesto por 5 ejes y su suma a ellos un eje transversal.

1. Política, Planificación y Estrategia a través del Liderazgo: Los líderes son quienes se encargan de motivar y estimular a sus colaboradores hacia la mejora, además de servir como un modelo de referencia en actitud, comportamiento, y rendimiento para los demás. Los líderes deben desarrollar objetivos estratégicos para poner en marcha la Visión y Misión de la organización, estableciendo mecanismos de revisión para que dichos objetivos sean adaptados a los cambios, para lo cual se hace necesario identificar a los usuarios de los servicios prestados.

2. Procesos: para lograr la mejora, las organizaciones identifican los procesos que hacen realidad la política y estrategia, los representan por medio de un mapa de procesos, describiéndolos y documentándolos.

3. Personas: Se realiza una gestión y mejora de los recursos humanos con el fin de fortalecer el potencial de las personas de la organización. Para ello debe fomentarse la



comunicación interna en todas las direcciones, estableciendo canales de información idóneos, así como establecer planes de formación continua.

4. Alianzas Y Recursos: las organizaciones gestionan las relaciones con sus proveedores y los recursos internos para apoyar su política y estrategia. Así mismo deben establecer canales adecuados para fomentar la información y el conocimiento.

5. Resultados: en el camino a la mejora, las organizaciones miden los indicadores de satisfacción de los usuarios de los servicios, de las personas que componen la organización y de su rendimiento para conocer qué resultados se obtienen y relacionarlos con los objetivos establecidos.

ASPECTOS: es el conjunto de subdivisiones contenidas en cada uno de los ejes anteriores. En total son 16 aspectos. En el modelo se encuentran aspectos como: la política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo contenido en el eje 1; diseño y gestión sistemática de los procesos contenido en el eje 2; planificación, gestión y mejor de los recursos humanos contenido en el eje 3, entre otros.

CUESTIONES: el modelo se divide en un total de 34 cuestiones y son definidas como propuestas concretas integradas en cada aspecto. A manera de ejemplo podemos encontrar cuestiones como: los directivos/responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y proyectos, esta cuestión se encuentra integrada en el aspecto 1.a del eje 1; existen mecanismos para proporcionar a los clientes, ciudadanos, usuarios, asistencia y ayuda en la prestación del servicio, esta cuestión está integrada en el aspecto 2.c del eje 2. De esta manera se integran las cuestiones a los aspectos.

IMPLANTACIÓN DE LOS MODELOS EFQM Y CAF EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

Desde 1999, el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), a través de la Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios, está desarrollando un programa de autoevaluación de las organizaciones de la Administración General de Estado, siguiendo el Modelo EFQM de Excelencia, y en este marco creó asimismo el Premio a la Calidad y los Premios a las Mejores Prácticas.

Paralelamente, coopera con los demás países de la Unión Europea en el desarrollo de nuevas metodologías de Gestión de Calidad a través del Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG) que, a su vez, tutela el Grupo de Trabajo del CAF. Estos grupos desarrollan su labor por mandato de los Directores Generales responsables de Administración Pública en los Estados Miembros de la UE.

En este contexto de compromiso, el MAP, a través de la Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios (INSCAL), ha empezado a desarrollar una labor de difusión del CAF como metodología



introdutoria al Modelo EFQM, en aquellos ámbitos del sector público que lo solicitan. Para ello, se han ejecutado las siguientes acciones:

- Traducción al castellano del modelo CAF completo y su guía de uso.
- Edición de un folleto divulgativo en díptico para difundirlo preferentemente entre las entidades locales.
- Redacción de un caso práctico para facilitar los ejercicios de aprendizaje del CAF
- Desarrollo de una aplicación informática para la autoevaluación on-line y el soporte de una red de benchmarking con el CAF (acceso desde www.igsap.map.es)
- Firma el 15 de abril de 2003 de un Convenio de Colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en materias de modernización y calidad que contempla toda una serie de medidas para que el MAP dé soporte técnico y formativo a las entidades locales federadas que deseen emprender la autoevaluación con el CAF.

Asimismo, la INSCAL ha abordado experiencias concretas de implantación del CAF en dos entidades locales: el Ayuntamiento de Totana (Murcia), en marzo de 2003, y la *Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir* (Lebrija- Sevilla), en junio de 2003.

Criterio	EFQM	CAF	EVAM
Adaptación al sector Público	Media	Alto	Alta
Complejidad	Media	Media	Media
Grado de soporte institucional	Alto	Alto	Alto
Modo de autoevaluación	Alto	Alto	Alto
Facilidad de comprensión	Media	Alto	Alto
Facilidad de actualización.	Media	Alto	Media

Fuente: Torrubiano (2011)



2.5) EL MUNICIPIO Y EL AYUNTAMIENTO DE MELIANA



Figura: 2.10. Escudo del municipio de Meliana

<https://vexilologiacvalenciana.wordpress.com/tag/escudo-municipal-de-meliana> [Fecha de consulta: 5 de enero de 2015].

Situado cerca de la costa, al norte de la ciudad de Valencia y al este de la antigua carretera de Barcelona a Valencia. El término es alargado de este a oeste. La población del municipio de Meliana es en la actualidad de 10.395 habitantes.

El relieve es completamente llano, formado por un rellano de sedimentos cuaternarios que han depositado las periódicas avenidas del barranco de Carraixet. A pesar de ser municipio costero, no existen marjales como sucede en los municipios situados más al norte. La fuente de San Antonio, que mana en el barrio de Roca, al noreste de la población, es el único accidente hidrográfico.

Barrios y pedanías

El núcleo urbano de Meliana se encuentra al oeste del término municipal y ocupa una superficie de 75,70 ha. Otros dos núcleos urbanos que conviene tener en cuenta son: Roca (con 9,30 ha) y Nolla (con 4,80 ha).

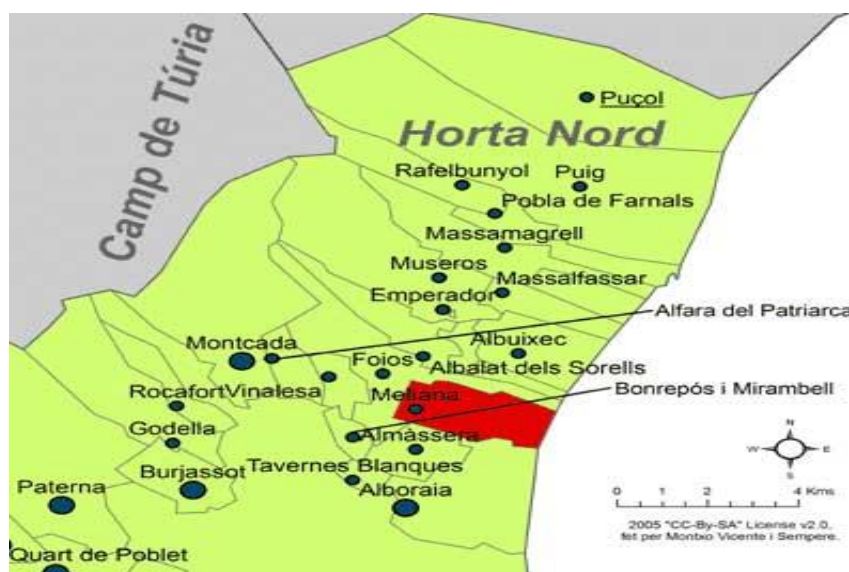


Figura 2.11:
Meliana y poblaciones limítrofes

Localidades limítrofes

El término municipal de Meliana limita con las siguientes localidades: Alboraya, Almacera, Foyos y Valencia, todas ellas de la provincia de Valencia.



No se sabe ciertamente cual es el origen del nombre de Meliana. Por una parte, puede ser romano, derivado de una antigua Villa Aemiliana, la cual, como todas las villas romanas, se habría convertido en una alquería.

Por otra parte, puede ser de origen árabe, ya que, en la Mauritania de César, había un lugar llamado Milianah, donde se suponía que llegaban los grupos fundadores. Además, al norte de África, un río de Túnez y una ciudad del macizo del Atlas se llamaban Miliana. También hay quien defiende que el nombre de Meliana viene del primer señor feudal que tuvo la población después de la reconquista.

Más interesante que el nombre puede ser que sea estudiar cómo ha evolucionado la configuración de la población y el espacio, tanto agrícola como urbano. Los asentamientos en las tierras bajas y costaneras comenzaron con la romanización, cuando las villas romanas surgieron alrededor de la Vía Augusta (el actual camino real entre Valencia y Sagunto). Las tierras fueron divididas en unidades casi ortogonales. Se introdujeron cultivos como la parra, la olivera, los cereales, el lino, el cáñamo, etc. Los árabes, por su parte, transformaron las rústicas villas romanas en alquerías o pequeños núcleos periféricos habitados donde, además de las casas, había molinos, hornos y otras dependencias. También potenciaron el sistema de riego e introdujeron nuevos cultivos como el arroz, la morera, el azafrán...

El rey Jaume I conquistaría estas tierras en 1238 y del suceso de la batalla del Puig quedó la memoria de Meliana con la elevación de la ermita de la Misericordia, en cuya puerta un retablo de azulejos, que fue trasladado posteriormente al nuevo ermitage y que llegó a su punto más crítico con la expulsión de los moriscos, en 1609. Una gran cantidad de tierras y casas fueron abandonadas y desaparecieron técnicas de cultivo y sistemas de riego que habían perdurado durante siglos. Además del enorme desastre, la expulsión comportó un cambio sustancial en las estructuras de propiedad y en las relaciones de producción. Las tierras y los bienes confiscados se repartieron entre los señores con las *segundas cartas de población*. Los grupos cristianos que vinieron a repoblar las tierras y trabajarlas para los señores recibieron casa y facilidades para instalarse.

Después del reparto, el núcleo urbano de Meliana, propiamente dicho, comenzó a destacarse de las alquerías diseminadas por todas las partes de la huerta. El año 1671, el pueblo tenía 90 casas y 500 personas *de confesión* (mayores de 7 años). En el 1794, había 250 casas y, en el 1815, eran 277 y 1078 personas *de confesión*. En el año 1816 se construyó el cementerio y, en el 1845, Meliana ya tenía un colegio de niños y otro de niñas, una parroquia y una segunda ermita (la primera, la del Cristo de la Providencia, data del 1736).

Con la desamortización de Mendizábal (1835-1837) se subastaron los bienes de la iglesia para financiar la guerra contra los carlinos y para saldar la enorme carga de deuda pública del Estado. Una cuarta parte de la superficie del término municipal pasó, entonces, a ser propiedad de la población en lotes pequeños. En este siglo XIX,



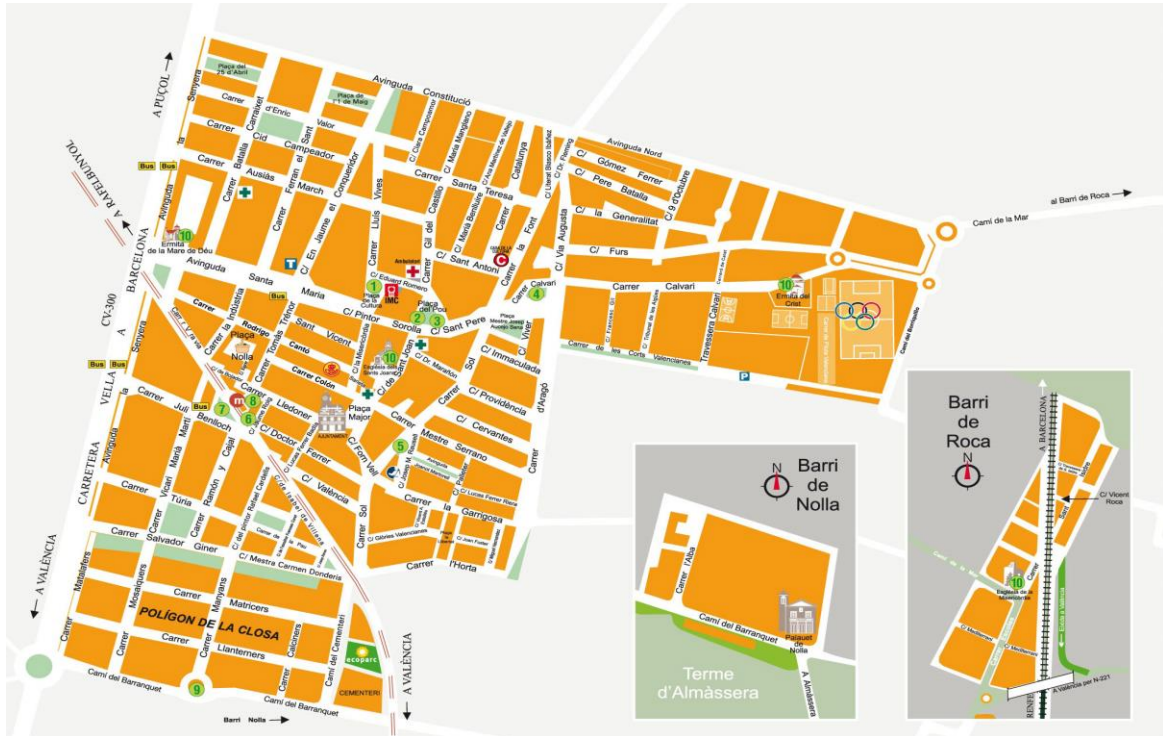
los terratenientes emigraron a la ciudad y las fincas fueron divididas en pequeñas parcelas, algunas de las cuales los labradores compraron o alquilaron. Desaparecieron las alquerías señoriales, que pasaron a ser casas de ocio, pero, por otra parte, hubo una multiplicación de masías y barrancos en toda la huerta. Esto coincidió con la sustitución de los cultivos de trigo, parra y olivera por las de hortalizas.

Cabe destacar, también de este siglo, que entre el 1834 y el 1885 Meliana sufrió varias veces la presencia de la cólera.

Por lo que respecta a los otros dos núcleos urbanos, Nolla y Roca, tienen la consideración de barrio desde el 1900. Los orígenes del barrio de Nolla se remontan al 1860, cuando el industrial catalán Miquel Nolla y Bruixet instaló una industria en la antigua Alquería de los Frailes: Mosaicos Nolla, que ocupó una superficie de 19.000 m². En la década de los 70, estas instalaciones se derribaron y se construyó un grupo de casas. Actualmente, en este barrio, se encuentra situada la industria Scheneider Electric, dedicada principalmente a la producción de elementos eléctricos. El barrio de Roca fecha del 1884, año en que el propietario de una gran parte de aquellas tierras, Vicent Roca, construyó una casa de campo y una capilla alrededor de las que se añadieron más casas a lo largo del tiempo.

A continuación mostraremos un plano callejero detallado obtenido de la página Web del Ayuntamiento, concretamente desde el directorio <http://www.meliana.es/es/content/planol-de-meliana> [Fecha de consulta: 25 de marzo de 2015].

Figura 2.12. Plano del Municipio de Meliana




Fiestas y tradiciones

- **San Antonio Abad**, tradicional en muchos pueblos valencianos. En Meliana se celebra durante el mes de Enero, alternando la celebración con el Barrio de Roca, resultando un acto popular la bendición de animales domésticos en la Plaza Mayor. En el Barrio de Roca también se celebra esta fiesta, aunque es un domingo diferente de la del pueblo.
- **San José**, se celebra el día 19 de marzo, indicando el objetivo de las fallas, con la "cremà" de estas, las cuales comienzan el día 15 con la "plantà".
- **San Vicente**, después de semana Santa. Se celebra la procesión de los impedidos. Esta procesión trata de dar la comunión a la gente que no puede salir de casa por cualquier enfermedad.
- **El Corpus**, la fecha de esta es diversa, pero siempre es el jueves. Todos los niños que han tomado la comunión salen en procesión y los calles por las que pasan se adornan con altares, flores y tapices.
- **Fiestas patronales de Roca**, celebra sus fiestas en el mes de julio en honor a San Isidro Labrador y a la Mare de Déu dels Desemparats.
- **Fiestas Patronales**, celebra sus fiestas entre los días 11 y 14 de septiembre en honor a Nuestra Señora de la Misericordia y al Cristo de la Providencia. Una semana antes se celebran las fiestas de "Moros y cristianos" en la que las comparsas moras y las cristianas desfilan por algunas calles de Meliana.

- **Santa Cecilia**, se celebra en noviembre. Es la patrona de los músicos. En esta fiesta, entran nuevos alumnos del conservatorio en la banda u orquesta y posteriormente tiene lugar una misa en honor a ella y un concierto que se celebra el día de antes.


Figuras 2.13. Patrimonio histórico

	<p><u><i>Iglesia parroquial de los Santos Juanes: Fue construida a mediados del siglo XVI según los cánones renacentistas. En el siglo XVIII, se recubrió con elementos churriguerescos, de entre los cuales destaca la serie de azulejos que recubren el zócalo. Esta iglesia fue restaurada en el 2007.</i></u></p>
	<p><u><i>Palacio de Nolla: También conocido con los nombres de Villa Ivonne y palaciete de Noia. Es una mansión construida a finales del siglo XVIII como vivienda del director de la fábrica de azulejos Nolla. Más tarde, la habitó una familia francesa, de ahí su segunda denominación. Posteriormente, con la desaparición de la fábrica de Nolla y su sustitución por la de Gardy, sirvió de almacén. Finalmente, pasó a ser propiedad del Ayuntamiento de Meliana.</i></u></p>



	<p><u>Ermita del Cristo de la Providencia. Fue edificada en 1737. Se encuentra en el camino del Mar. Actualmente está situada entorno al polideportivo, cerca del unos de los colegios. Fue remodelada en los años 90.</u></p>
	<p><u>Ermita de la Virgen de la Misericordia. La ermita de la Virgen de la Misericordia fue construida al principio del siglo XX (1906). Se trata de una obra moderna, con espadaña en la fachada de la ermita. Está situada en la entrada del pueblo, a la derecha de la N-340. Constructivamente muestra arco de medio punto en la fachada, imitando al estilo románico, con tejado a dos aguas y planta de cruz latina. Su restauración se inicio en 1997 y las obras finalizaron en 2007.</u></p>
	<p><u>"Bruma Boreal". Es un desnudo realizado por Julio Benlloch, premiado Medalla Nacional 1917, expuesta en los jardines de su calle.</u></p>
	<p><u>La Plaza Nolla. Es una plaza peatonal de nueva construcción (inicios de los 90) enmarcada por un portico. Alrededor de ésta se estructura el mercado tradicional todos los jueves del año. Recibe su nombre por ubicarse donde se encontraba la sede de la histórica fabrica de azulejos de cerámica en su fase Nolla s.A(1920). Su muro lateral fue destruido a mediados de los 80. Hay que recordar, que desde 1861, existía al "camí del Barranquet" la primera fábrica de azulejo de mosaico de elevada temperatura de todo el continente, donde después estaría Gardy y actualmente Shneider Electric.</u></p>

	<p><u>La Plaza Mayor. Es la plaza principal del pueblo, donde se encuentra el Ayuntamiento o Casa del Pueblo, de gusto modernista y renovada en el año 1923. El conjunto del edificio después de la remodelación fue ampliado con varios servicios, salón de actos y de exposiciones y una torre cuadrada en la cual se configuran los 4 relojes en su parte alta, mirando a los 4 puntos cardinales. Fue inaugurado el 17 de febrero de 1985. En esta plaza se combinan diversos estilos, desde casas del XIX hasta bloques del desarrollismo y casas del año 90 de inspiración nobiliaria. El mercado se ubicaba en esta plaza en los 50 hasta los 80, donde se pasó a la Plaza Nolla. Actualmente, tiene dos fuentes, varios frescos y una construcción arquitectónica propia de los 80. Su uso actual es dotar de marco físico para celebrar actos públicos ("Crides") y fiestas (Concerts, espectáculos de variedades, escenificaciones teatrales,...).</u></p>
	<p><u>La Plaça del Pou. Plaza triangular localizada a la zona del casco más hondo del pueblo. Cuenta con un jardín central rodeado por las calles. Hoy en día, combina varios modelos constructivos, como casas históricas de los siglos XVII, XVIII y XIX, viviendas de pisos de los años 80 e incluso casas unifamiliares de los años 90. Actualmente mantiene el pozo, en el centro del espacio ajardinado con bancos, donde destacan 5 ornamentales palmeras. Esta plaza ha tenido múltiples nombres:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>En el S.XVII, Plaça dels Prats , por encontrarse junto a ella tierras comunales</u> • <u>Santa Catalina</u> • <u>Vicent Gimeno , artífice del alzamiento del pozo.</u> • <u>José Antonio Primo de Rivera, fue su nombre después de la guerra y hasta la democracia</u> • <u>Plaça del Pou es su nombre actualmente.</u> <p><u>En 1902 se hicieron obras para alinear la plaza. En 1917, debido a la carencia de obtener agua de manera continua, por motivos de sequera, y buscando evitar infecciones, se decidió levantar un pozo artesiano a la plaza. La Plaza del Pou, fue un lugar de convivencia y sociabilidad donde las mujeres se encontraban cuando iban con los cántaros a por agua, y donde también era lugar de distracción y cita. Actualmente 3 palmeras de Canarias, hacen de vértice del triángulo peatonal central, dando un cariz naturalista al conjunto del pozo. Las otras, de cariz autóctono, son para completar el paisaje.</u></p>
	<p><u>Alquería. Se trata de una casa de huerta de notable grandaria ubicada fuera del pueblo con tierras de cultivo a su alrededor, que presenta la máxima expresión de la producción agraria, al reunir diversos especializados (pajar, establo, bodega, corral,...). Entre los elementos típicos destaca también la presencia de una torreta, la existencia de una capilla o oratorio y en general su carácter plurisecular de origen señorial en muchos casos. Hoy en día, en Meliana solo se conserva la Casa-Alquería de los Martínez de Vallejo, y sin los destacados</u></p>

	<p><u>bienes muebles que existían en el interior. A lo largo del XIX muchos estagers locales pasaron a convertirse en los propietarios efectivos de la alquería y las tierras de alrededor. Un ejemplo sería la familia Roig en la alquería del historiador Onofre Danvila, junto al "Camí del Barranquet"</u></p>
	<p><u>Bustos de los artistas de Meliana. En Meliana existen 4 bustos dedicados a 4 de los 5 artistas de Meliana. Estos son:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Julio Benlloch, escultor. Su busto está situado en uno de los parques de la estación y data del año 1922.</u> • <u>Francesc Coret i Bayarri, escultor. situado en el parque que está en la calle Aragón</u> • <u>Rafael Cardells Camarlench, pintor. Su busto está situado detrás de la estación. Data del año 1977.</u> • <u>Jose María Rausell Montañana, escultor. Su busto está situado en el parque que hay en frente del Hogar del Jubilado. Es obra de Julio Benlloch.</u> • <u>José Rausell Sanchis, escultor. Tampoco existe busto de éste.</u>

Fuente: Ayuntamiento de Meliana. <http://www.meliana.es/es/content/patrimonio>
[Fecha de consulta: 4 de mayo 2014]

Entorno natural

Un tercio de la población valenciana se concentra en la comarca de l'Horta, lo que la convierte en la zona de la Comunidad Valenciana que ha recibido una mayor influencia de la actividad humana y ha propiciado que el paisaje haya ido transformándose a causa de los diferentes poblados que se han ido sucediendo sobre este territorio.

Ya en época islámica las tierras de l'Horta fueron las más densamente pobladas del territorio. Fueron precisamente los musulmanes los que crearon la infraestructura necesaria para explotar la riqueza agrícola de esta comarca. Construyeron las acequias, los azudes, los molinos y etc. para aprovechar el caudal que aporta el río Turia, que mayoritariamente siguen utilizándose en la actualidad.

En esta vega solo existió un castillo relevante, de origen islámico, que se erigió sobre la única elevación que resalta en la huerta del norte: el castillo de El Puig, en el municipio de El Puig de Santa María. Esta fortaleza fue de capital importancia en la historia valenciana ya que sirvió de base de operaciones para la conquista de Jaime I de la ciudad de Valencia en 1238.

Como es lógico en unas tierras tan pobladas de forma continuada, han desaparecido muchas de las fortificaciones existentes en este territorio. Aparte de las catalogadas, se tiene constancia documental de otras construcciones defensivas de las que actualmente solo queda el recuerdo como la torre de Foios, la torre de Emperador y las fortificaciones de Vinalesa y Moncada.

2.6) BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO II



Las fuentes consultadas para el desarrollo del Capítulo II han sido las siguientes:

- Agencia de Evaluación y Calidad - Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2015). http://www.catastro.minhap.gob.es/documentos/publicaciones/ct/ct35/ct35_2.pdf [Fecha de consulta 23 de mayo de 2015]
- Agencia de Evaluación y Calidad (2009). Carta de compromisos con la calidad de las Administraciones Públicas españolas. http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Carta_Compromisos_Calidad.pdf [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2014].
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2015). www.aeval.es [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2014].
- Ayuntamiento de Meliana. <http://www.meliana.es/> [Fecha de consulta: 4 de mayo 2014]
- Comité de Administraciones Públicas (2009). Gestión de la calidad: guía para cargos públicos. Editorial: Asociación Española para la Calidad.
- Diputación de Valencia (2008). Asesoramiento en Calidad a Ayuntamientos. (2008). <http://www.dival.es/sites/default/files/asesoramiento-en-calidad-ayuntamientos.pdf> [Fecha de consulta: 25 junio de 2015].
- Diputación de Valencia (2015). <http://www.dival.es> [Fecha de consulta 10 de junio de 2015]
- Ferrer Arranz, José Miguel (2012-2013) Apuntes de la asignatura de Gestión de Calidad. Diplomatura en Gestión y Administración Pública.
- Fortea, N. (2012). El programa PROP de atención al ciudadano de la Generalitat Valenciana. Situación actual y propuesta de mejora. Trabajo de Fin de Carrera de la Diplomatura de GAP. Facultad de ADE, Universidad Politécnica de Valencia.
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2015). <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.html> [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2014]
- Instituto Europeo de Administración Pública: www.eipa.nl [Fecha de consulta: 2 de marzo de 2014]
- López Camps, J. y Gadea, A. (2002): Una Nueva Administración Pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y eficiencia del e-gobierno. Valencia: Ed. IVAP.
- Navarro Cortijo, J.L. (2004): Gestión de la calidad en los Ayuntamientos. Valencia: Diputación de Valencia.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

- Ramió, C. (2010). Teoría de la organización y Administración Pública. Ed. Tecnos.
- Rodríguez Rabanal. M. C. (coord.) (2008): La acción y los retos del Sector Público. Una aproximación. Ed. Delta.
- Ruiz López, J. (2003). CAF: Una metodología europea de autoevaluación para mejorar las organizaciones públicas. Boletín Informativo de Trabajo Social (BITS). https://www.uclm.es/bits/sumario/23.asp#p_siete [Fecha de consulta: 28 de julio de 2015]
- Serrano Pascual, A. (2003). El sistema de fuentes de las Entidades Locales (I). QDL nº 2, junio. Fundación Democracia y Gobierno Local. http://repositorio.gobiernolocal.es/xmlui/bitstream/handle/10873/38/qdl02_05_est01_serrano.pdf?sequence=1 [Fecha de consulta: 25 junio de 2015].
- Torrubiano, J. et al. (2011). Modelos de evaluación para la administración local. Federación Española de Municipios y Provincias, Madrid.



CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA, METODOLOGÍA Y RESULTADOS.

3.1).PLANTEAMIENTO DE LAS POSIBLES MEJORAS.....	59
3.2).PROPUESTA DE MEJORA.....	63
3.2.1) Fundamentación de la mejora seleccionada	63
3.2.2) Metodología para la mejora.....	65
3.2.3) Contenido	71
3.2.4) Presupuesto	71
3.2.5) Viabilidad.....	71
3.2.6) Planificación temporal.....	72
3.3) APLICACIÓN PRÁCTICA.....	74
3.4) BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO III.....	73

3.1).PLANTEAMIENTO DE LAS POSIBLES MEJORAS

Antes de pasar a concretar las mejoras que proponemos para implantar un sistema de calidad que proporcione al Ayuntamiento de Meliana un aumento en su eficacia y eficiencia con respecto al ciudadano/cliente, haremos unas reflexiones previas, basándonos en la fuente que nos proporciona la página Web de la Federación española de municipios y provincias, (2008),

<http://www.femp.es/files/566-183-archivo/Guia%20para%20la%20gestion%20de%20la%20Igualdad%20en%20pque%C3%B1os%20municipios.pdf>

[Fecha de consulta: de consulta: 25 mayo de 2015].

- Debemos introducir en los Ayuntamientos la cultura de la planificación y de la definición de objetivos a nivel político y técnico.
- El primer objetivo del Ayuntamiento deberá ser la definición, con la participación de todas las fuerzas sociales y políticas, de la Planificación Estratégica del Desarrollo integral del Municipio.
- El Ayuntamiento deberá terminar con la falta de claridad en la definición de estrategias y tiene que establecer objetivos, y evaluar los resultados. Tenemos que reforzar la orientación estratégica de las políticas municipales.
- El impulso en la orientación y planificación tiene que partir de toda la Corporación. Hay que dar por finalizada la etapa del político-técnico. El



político debe estar en la Planificación y en la evaluación de los resultados, nunca en la gestión diaria.

- Es imprescindible reforzar el impulso y la motivación de los responsables políticos para modernizar la gestión.
- El Plan Estratégico debe definir las líneas de actuación de las instituciones públicas y privadas vinculadas al municipio, que permitan superar a medio y largo plazo los estrangulamientos que impiden el desarrollo creciente y armónico, a la vez que potencia los puntos fuertes del municipio.

A lo largo del anterior capítulo en el que nos hemos adentrado de lleno en lo que podemos llamar “Gestión de calidad”, y en el cual se ha ido explicando cómo la Administración Pública puede desarrollar actividades de Responsabilidad Social Corporativa, ya que estas son creadoras e impulsadoras del desarrollo económico y social. Por ello, surge la necesidad de presentar una Propuesta de Mejora del Ayuntamiento de Meliana inspirado en un modelo de gestión económico, social y de gestión de la calidad total. Esta nueva forma de gestión implica más colaboración por parte del Ayuntamiento con la sociedad, incorporando las preocupaciones de ésta como parte de su estrategia y asumiendo el compromiso de dar cuenta de sus actuaciones con la adecuada transparencia.

La propuesta de Mejora que se plantea es un documento que recoge los grandes ejes estratégicos para avanzar hacia la Visión del municipio de un modo responsable, ésta es mejorar e innovar continuamente tanto en el Gobierno de la ciudad, para su continuo progreso económico y social; como en la gestión de la Administración, aumentando la satisfacción de su ciudadanía y prestando servicios que den respuesta a las necesidades de sus vecinos, adaptándose a su evolución y siendo eficientes en la gestión de los recursos.

El consenso con todos los agentes sociales y grupos de interés del municipio será primordial pero no menos importante será la participación ciudadana a la que consideramos un elemento clave de un buen gobierno.

Consideraremos ejes estratégicos para la implantación de nuestras mejoras indique la fuente, año y página):

- La coordinación entre las Administraciones Públicas para la mejora de la satisfacción ciudadana.
- La ética y la transparencia presidirán la actuación para la implantación de la calidad.
- La consolidación de canales estables de comunicación con la ciudadanía será necesaria para conocer el grado de aceptación de la política local y el posicionamiento frente a la misma, consiguiendo de este modo un mayor grado de implicación y de conocimiento de la realidad.
- La obtención de objetivos y resultados eficientes es el compromiso ante la ciudadanía.
- El trabajo en equipo es un instrumento que genera más valor que el correspondiente a la suma de las aportaciones individuales de las personas.



- Un equipo humano que trabaja con sentido de pertenencia al Ayuntamiento, vocación de servicio público a la sociedad de Meliana y conciencia de la repercusión exterior de su trabajo.

Una vez establecidas los ejes estratégicas es necesario plantearse los objetivos que se pretende alcanzar, éstos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. También, deben ser estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente. Para poder alcanzar estos objetivos se desarrollan acciones de mejora que incrementarán la capacidad de la organización para así llegar a cumplir todos los objetivos, estas acciones pueden ser de aplicación general y específica.

Los ciudadanos cada día demandan a la Administración servicios de mayor calidad. Quieren servicios más rápidos, más fiables, con horarios más amplios, servidos por funcionarios que les tratan con cortesía y respeto en “ventanillas únicas”. Al mismo tiempo exigen que la Administración reduzca sus déficits y que los servicios que reciben estén “en consonancia con los impuestos que pagan”. Estas demandas de los ciudadanos no son nuevas, pero las críticas por la baja calidad de los servicios que presta la Administración son cada día más frecuentes y, por tanto, la necesidad de cambio se hace más apremiante. Esto obliga a la Administración entregar a los ciudadanos servicios de calidad, adaptados a sus necesidades y expectativas. Aunque se pueden dar muchas definiciones de “calidad” y de “servicios de calidad”, el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Los juicios sobre la alta o baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas. Por este motivo, los principios que rigen la Calidad Total confieren una especial importancia a la relación con los clientes.

Los elementos básicos que perfilan la Calidad Total son:

El enfoque al cliente, según el cual éste es quién juzga la calidad de los productos y servicios que recibe.

El interés por conocer y entender sus necesidades y expectativas.

La necesidad de medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios que se le entregan.

Para poder entregar a los clientes servicios de calidad es necesario adoptar una forma de gestión basada en la calidad del servicio que ponga el acento en la satisfacción de los clientes: **calidad es satisfacer al cliente**. Esto no es fácil de conseguir en el sector público, donde se encuentran las Organizaciones más voluminosas y, sobre todo, más complejas de toda la sociedad, en el contexto actual de desconfianza de los ciudadanos, restricciones presupuestarias y contención (o reducción) del personal. La **satisfacción del cliente** se puede definir como la relación o la diferencia (en general, la comparación) entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto



La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente. Esto exige a la Organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la Organización. La creación de una cultura de mejora continua en una Organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye un reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las Organizaciones. El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. Este liderazgo necesario (imprescindible) para la implantación en el seno de la Organización de la cultura de la mejora continua, tiene que producirse tanto en los niveles políticos como en la alta dirección de la Organización: no pueden delegar la responsabilidad, es necesario que asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá. Es crucial que los esfuerzos orientados a la mejora del servicio provengan de los directivos y no sólo de los departamentos "staff" o asesores, y esto por razones de credibilidad, influencia y sentido de copropiedad organizativa. Estos directivos deben ejercer el liderazgo y constituirse en los "propietarios" y conductores del proceso de mejora continua, aunque exista un departamento "staff" que tenga como cometido operativo la mejora de la calidad de los servicios. Vemos pues la importancia que tiene poner en los puestos de dirección a personas con capacidad de liderazgo, en situación de poder ejercerlo con efectividad. La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implantación de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible. La forma más adecuada de conseguir una participación efectiva del personal (y como consecuencia dar pasos en la creación de una cultura de la mejora continua en la Organización), es por medio de la creación de equipos de trabajo, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados interrelacionados entre sí. Muy raras veces un servicio de calidad es el resultado de una acción individual aislada. Para conseguir de forma sostenida a lo largo del tiempo este incremento en la satisfacción de los clientes, es necesario fijar objetivos de mejora continua en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la Organización y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de los clientes en la prestación del servicio considerado

Por consiguiente el grado de implicación de todos y cada uno de los integrantes de la Corporación (desde los cargos políticos, hasta los ordenanzas) será fundamental para poder llevar a cabo con eficacia y eficiencia los cambios necesarios para convertir un Ayuntamiento como el de Meliana, en un engranaje perfectamente funcional que permita la completa satisfacción de nuestro ciudadano/cliente.



3.2).PROPUESTA DE MEJORA

3.2.1) Fundamentación de la mejora seleccionada.

La autoevaluación debe formar parte del sistema de gestión de las organizaciones públicas, ya que constituye una herramienta vital para la mejora continua de sus servicios y, para hacer ésta posible, es preciso conocer la situación de las unidades que los prestan. La autoevaluación conforme a modelos de excelencia presenta dificultades para las organizaciones de la administración pública, ya que se trata de herramientas complejas para cuya utilización práctica están poco habituadas, conceptual y metodológicamente, por lo que se considera conveniente contar con modelos más adaptados y sencillos .

El proceso de evaluación se realiza mediante cuestionario, cumplimentado por el equipo de evaluación, que estará integrado por personal de la organización asistido por órganos externos o por miembros del personal propio especializados en materia de calidad (inspectores de servicios, responsables de calidad, en su caso, etc.) Se ha previsto la aplicación del Modelo EVAM de forma gradual para organizaciones que no han tenido un contacto previo con el mundo de la calidad. Dado que algunos aspectos, pueden resultar difíciles de evaluar en organizaciones con pocos datos de medición de resultados o con escaso grado de madurez organizativa.

Se podrían citar las siguientes etapas:

1.-Sensibilización del personal sobre el papel de la Administración Pública como servicio a los ciudadanos y la sociedad. Formación en gestión de calidad, e información de la necesidad de conocer las percepciones de los usuarios de sus servicios, de las personas que integran la organización y de la sociedad en general.

2.-Compromiso y liderazgo de los responsables de cada organización contando con una implicación visible de los directivos de la organización y un liderazgo efectivo para la autoevaluación y la mejora continua.

3.- Generar un equipo facilitador del proceso, integrado por personal de órganos externos a la organización o por miembros del personal propio especializados en materia de calidad (inspectores de servicios, responsables de calidad, en su caso, etc.) designados por su equipo directivo

4.- Constitución y formación del equipo de evaluación al que han de incorporarse siempre algunos directivos de la organización.

5.- Aproximación a la Evaluación: Para cada uno de los Ejes de evaluación se evaluarán las Cuestiones básicas del "Cuestionario de Aproximación a la Evaluación". El hecho de contestar negativamente a la mayoría de las cuestiones de esta Aproximación a la evaluación implicará que no se evalúe, por el momento, a la organización conforme a la siguiente etapa. En este caso el equipo de evaluación dará a la organización recomendaciones para la mejora de los Ejes correspondientes.

6.- Evaluación con el Modelo EVAM: el equipo de evaluación deberá recabar de la organización las evidencias necesarias conforme al esquema definido en el



cuestionario de evaluación en cada uno de los Ejes de evaluación conforme a la estructura recogida en el “Cuestionario de Evaluación”. Además, para cada una de las cuestiones, se asignará una puntuación, según las pautas contenidas en el propio Cuestionario. Finalmente el equipo de evaluación presentará a la organización un **informe de la evaluación** que contenga:

- Resultados alcanzados (diagnóstico de situación) por la organización para cada uno de los Ejes de evaluación.
- Áreas de Mejora y Puntos Fuertes detectados.
- En función de los resultados obtenidos en la evaluación, el equipo evaluador realizará recomendaciones a desarrollar por la organización para garantizar la mejora de los resultados obtenidos (Documento Marco y Manuales de Actuación).

7.- En función de los resultados obtenidos tras la evaluación, cuando no se han aportado evidencias en el cuestionario se proponen, en los Manuales de Actuación, los pasos a seguir estructurados en tres etapas para que las organizaciones inicien sus actuaciones de mejora de forma secuencial y organizada. Las tres etapas son:

7.1. ETAPA INICIAL

Incluye las primeras actuaciones a abordar, cuya responsabilidad corresponde a los directivos/responsables de la organización. Estas primeras actividades están alineadas con el eje “Política, planificación y estrategia a través del liderazgo” del Modelo EVAM.

7.2 .ETAPA INTERMEDIA

En la etapa intermedia se articulan las acciones a llevar a cabo por la organización en relación con:

- La gestión de sus procesos.
- La gestión de sus recursos, tanto materiales como personales.

7.3. ETAPA FINAL

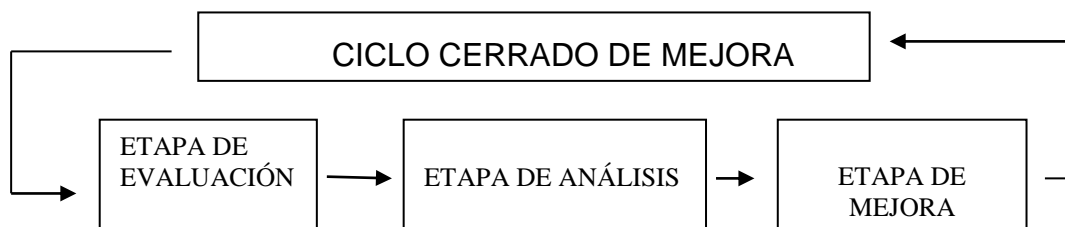
En la etapa final se presentan diversas actuaciones a realizar simultáneamente con el fin de:

- Implicar a las personas de la organización a través de la comunicación.
- Identificar y gestionar otros grupos de interés para proporcionar un valor añadido a la organización: alianzas.
- Articular el enfoque a resultados y la mejora continua a través del establecimiento de mediciones



3.2.2) Metodología para la mejora.

La metodología para llevar a cabo la mejora de los procesos, se compone de tres etapas fundamentales que se relacionan secuencialmente en un bucle cerrado de mejora continua, tal como se indica en la figura



Metodología de la mejora

Lo primero es constituir el equipo de mejora del proceso, atendiendo a las necesidades de:

- Conocimientos necesarios de los componentes del mismo
- Cobertura de actividades del proceso (límites del proceso)

Una vez hecho esto, se procederá con la primera etapa de la metodología propuesta.

ETAPA DE EVALUACIÓN

Esta etapa se llevará a cabo en varios pasos sucesivos:

- 1. Organizarse como el equipo de mejora del proceso.**
- 2. Establecer una visión general del proceso y un mapa simple, preliminar del mismo.**
- 3. Formar equipo con el cliente: someter el proceso a su evaluación en función de sus necesidades, expectativas y experiencias.**
- 4. Estudiar la valoración del cliente conjuntamente con la visión del proceso que tienen los distintos miembros del equipo. Establecer puntos críticos y prioridades.**



El propietario del proceso, nombrado por la dirección, organizará el equipo de mejora, del cual formará parte de forma continua o esporádica. En caso de no formar parte del mismo continuamente, nombrará un líder.

Ambos seleccionarán los **miembros del equipo** atendiendo a lo siguiente:

- Deben estar representados todos los subprocesos o actividades clave
- Deben involucrarse personas que ejecuten directamente el día a día del proceso
- Debe asegurarse poder de decisión para implantar los posibles cambios que el grupo proponga. El equipo se constituirá como se describió en los capítulos dedicados a esta actividad. Visión general y mapa preliminar.-

El equipo deberá:

- Establecer una breve documentación preliminar del proceso:
- Nombre del proceso
- Descripción breve de lo que hace
- Alcance: “empieza con, incluye, termina con”.
- Cómo se relaciona con otros procesos
- Desarrollar un mapa preliminar
- Identificar clientes y proveedores, internos y externos

El Mapa Preliminar se preparará mostrando las actividades del proceso en relación con los participantes en la ejecución del mismo. Se hará de forma que muestre la secuencia ordenada de las actividades, desde su inicio hasta su salida.

Formar equipo con el cliente: someter el proceso a su evaluación en función de sus necesidades, expectativas y experiencias.-

En este paso, se establecerá lo siguiente:

- Evaluación del funcionamiento de cada etapa, actividad o subproceso
- Selección de las mediciones clave de cada etapa, en función de las expectativas del cliente y las necesidades propias. Para lo anterior, se debería responder a cada una de las siguientes preguntas:
- ¿Cuales son los clientes internos y externos del proceso?
- ¿Cuales son los productos claves que reciben?
- ¿Cuales son las características clave de estos productos y su nivel de importancia relativa?
- ¿Cómo funciona el proceso para satisfacer cada característica clave?



- ¿Qué nivel de funcionamiento sería necesario para estar a la altura de las expectativas? Hay que tener en cuenta que la comunicación con los clientes no siempre es sencilla.

El equipo deberá asegurarse de que:

- Los clientes dicen todo lo que piensan
- Se anota y considera todo lo que dicen
- Se tienen en cuenta la posible evolución de las necesidades de los clientes y sus cambios de opinión Para entrevistar a los clientes, se sugiere utilizar un formulario preparado de antemano.

Se deberían incluir preguntas tales como:

- ¿Cuales son los productos y servicios clave que reciben de nosotros?
- ¿Cómo los emplean?
- ¿Cuales son las características importantes que miden Vds. para valorar nuestros productos y servicios?
- ¿Qué importancia tiene cada una de estas características?

Valorar de 1 a 10.

- ¿Cuales son a su juicio las áreas que debemos mejorar?
- ¿Que mediciones deberíamos utilizar?
- ¿Qué nivel esperan en cada medición?
- ¿Conocen otras organizaciones que estén funcionando consistentemente mejor en todas o alguna de estas características?

En las características que dependan muy directamente de las personas, tales son los casos de los trabajos de relaciones con clientes, se deberán establecer los perfiles de las personas para cubrir idealmente el puesto. Esto también es parte de la información que se puede obtener en la entrevista con el cliente. Estudiar la valoración del cliente conjuntamente con la visión del proceso que tienen los distintos miembros del equipo. Establecer puntos críticos y prioridades.

En base a lo anterior, el equipo:

- Hace una evaluación del funcionamiento, reflejando las valoraciones del cliente en una matriz de Importancia - Rendimiento del proceso y establece prioridades de mejora
- Recopila datos importantes sobre sus deficiencias. La forma más común de hacerlo es entrevistando a otras personas, clientes y proveedores internos, o bien haciéndoles encuestas con preguntas específicas de cada área.

- Estudia de nuevo el mapa del proceso tratando de entender cómo funciona exactamente en la actualidad y como percibe el cliente el



resultado del mismo. Si es necesario, mejora el mapa para que se ajuste mejor a la realidad.

- Establece mediciones y controles, que le permitan obtener datos objetivos de funcionamiento. Los tipos de mediciones más comunes pueden ser:
 - Precisión: errores en porcentaje o en número
 - Puntualidad: esperas, retrasos
 - Nivel de respuesta: tiempo de reacción en atender una necesidad del cliente
 - Accesibilidad, por ejemplo en atención telefónica.
 - Características personales de los empleados.
 - Internas al proceso: coste, ciclos de operaciones, actividades o subprocesos

Establecidas la Evaluación y la Matriz de Importancia - Rendimiento, las áreas prioritarias son las que más directamente influyen en las características que están en el cuadrante inferior derecho, que se corresponden en general a las calificaciones del cliente como prioridades.

ETAPA DE ANÁLISIS

La Etapa de Análisis se puede llevar a cabo en varios pasos:

1. Establecer Puntos de Referencia (los mejores en su clase)
2. Investigar las causas de los defectos y de las ineficiencias y desarrollar soluciones
3. Conseguir acuerdos y trazar planes y proyectos de mejora Establecer Puntos de Referencia (los mejores en su clase).- Este paso consiste en recopilar información de los mejores resultados de procesos comparables, sea de fuentes externas, competencia o no, externas en el propio sector o de otro tipo de organización con procesos similares, es decir:
 - Mejor dentro de la propia institución
 - Mejor en el sector
 - Mejor en su clase Investigar las causas de los defectos y de las ineficiencias y desarrollar soluciones.- Este es un paso muy importante y requiere un esfuerzo analítico profundo. Es necesario no establecer conclusiones prematuras antes de llevar a cabo la investigación de las causas que nos impiden llegar a los objetivos de funcionamiento y rendimiento que nos proponemos.

En definitiva, el equipo debe siempre ajustarse a la siguiente secuencia:

1. **Establecer** niveles deseados de rendimiento, en cada una de las características medidas



2. **Analizar e identificar** las causas raíz de funcionamiento en los casos de rendimiento peor.

3. **Desarrollar** soluciones alternativas para mejorar los parámetros de funcionamiento.

Establecer niveles deseados de rendimiento, en cada una de las características medidas Para ello debemos tener en cuenta:

- Las necesidades de los clientes
- Los puntos de referencia
- Los objetivos propios y visión estratégica de la institución .Analizar e identificar las causas raíz de funcionamiento en los casos de rendimiento peor.

Hay dos grandes motivos de mal funcionamiento o bajo rendimiento de los procesos:

- Que los defectos, sean debidos a pasos anteriores o generados en el proceso en estudio. Normalmente suponen pasos hacia detrás para recuperar los errores.

• Las actividades sin valor añadido, que encarecen el proceso y por tanto el servicio. Tanto en un caso como en otro, hay un indicador que nos pone inmediatamente de manifiesto la eficiencia de un proceso: el ciclo de operación. El ciclo es una medida global interna, que normalmente es sensible a los problemas operativos, a los defectos (sobre todo cuando se detectan en etapas avanzadas del proceso), a las actividades no controladas, a las actividades sin valor añadido, etc. Todo ello genera ineficiencia y, como tal, coste. Además los procesos con ciclos largos y poco flexibles, plantean problemas de respuesta rápida para adecuarse a las necesidades del cliente.

Una vez definido el problema y su alcance, las herramientas normalmente utilizadas para llevar a cabo este paso son:

- Identificar las causas:
 - Tormenta de ideas
 - Diagrama de flujo
 - Diagrama de causa- efecto
- Determinar el peso de cada causa en el problema:
 - Diagrama de Pareto
- Asegurar, si es necesario, que se ha identificado la verdadera causa - raíz: Diagrama de dispersión .Desarrollar soluciones alternativas para mejorar los parámetros de funcionamiento .Las soluciones a cada área de problemas, debe proponerlas el grupo que las ha investigado e, idealmente, que es responsable de la operativa, por ejemplo el círculo de calidad departamental.

Las soluciones alternativas pueden ser de diversa naturaleza:

- Eliminación de causas raíz de errores o defectos
- Mejora de elementos del proceso: métodos, herramientas, medios, etc.



- Formación del personal o reciclaje
- Simplificación, eliminación de actividades sin valor añadido
- Cambios en el flujo de trabajo
- Reingeniería
- Combinación de las anteriores

Las distintas alternativas de mejora en cada área deben evaluarse en caso de que no esté claramente definida la mejor de ellas. Para ello se puede utilizar una matriz de decisión, de la siguiente forma:

1. Se establecerán criterios de evaluación y se dará a cada uno un porcentaje de peso
2. Calificar las alternativas en función del grado de cumplimiento de cada criterio
3. Calcular los puntos de cada alternativa sumando las calificaciones multiplicadas por los pesos. El primer acuerdo que hay que alcanzar a nivel de Equipo de Mejora, es la visión global del Plan de Mejora del Proceso. Éste se establecerá con representantes de todos los grupos que han analizado las causas y propuesto las alternativas de solución. Hay que asegurar coherencia en los enfoques y planteamientos:

- Relativos al propio proceso
- Relativos a la implantación del Plan de Mejora

Finalmente, el Equipo deberá coordinar la implantación del Plan de Mejora y hacer un seguimiento de la efectividad del mismo, con una visión global, como se describe en la siguiente etapa.

ETAPA DE MEJORA

Esta etapa se llevará normalmente a cabo en dos pasos, para cada una de las áreas de mejora que tenga entidad suficiente, como para tratarla independientemente:

- Prueba piloto de los cambios en el proceso
- Seguir el plan de implantación
- Observación de la efectividad: registro de resultados
- Tomar nota y solucionar las dificultades: lecciones aprendidas
- Extensión de la solución
- Documentación necesaria del nuevo proceso
- Difusión en la organización
- Extensión a todas las áreas de la institución susceptibles de aplicación



Hemos visto que el proceso propuesto no es del todo de fácil realización pero no por ello debemos desistir en la intencionalidad de nuestro objetivo.

3.2.3) Contenido.

Los compromisos ante la ciudadanía son eficaces si reúnen los siguientes requisitos:

- Estar concebidos para satisfacer las expectativas y necesidades de los ciudadanos
- Ser realistas y alcanzables.
- Debe existir constancia basada en hechos y datos de que el nivel de rendimiento del servicio municipal ya se está cumpliendo con los compromisos al menos en dos periodos de observación y que ante incumplimientos se emprenden acciones de mejora.
- No cumplir con un compromiso es malo pero no hay nada peor que hacer caso omiso al incumplimiento y no hacer nada para mejorarlo.
- Ser asumidos por los empleados y el equipo de proceso que está detrás de la prestación del servicio.
- Ser específicos y controlables por la organización.
- Deben formar parte de la dirección por objetivos y la gestión por procesos de una organización.
- Estar referidos a los aspectos relevantes del servicio

3.2.4) Presupuesto.

Estimación de recursos externos

En cuanto a la necesidad de recursos externos, y vista la complejidad de la propuesta de mejora propuesta, sería necesario el apoyo de al menos un experto al menos que hubiera llevado a cabo la implantación de nuestro intencionado modelo de calidad para guiarnos más fácilmente en el proceso de arraigo.

Podemos tener en cuenta en este caso la Corporación de la localidad valenciana de Catarroja, considerada símbolo y ejemplo de gestión de calidad.

Estimación de otros recursos

En cuanto a otros recursos que sea necesario utilizar, únicamente los referentes al trabajo personal de la autora, así como a las opiniones y consejos del resto del personal directivo-administrativo consultado del citado Ayuntamiento de Meliana, cuya inestimable ayuda ha sido imprescindible para la realización del mismo.

3.2.5) Viabilidad

En cuanto a la probabilidad de llevar a cabo el presente proyecto, esta es alta puesto que no existe un gran desembolso económico y sí un gran beneficio en la calidad del servicio público, lo que avala su puesta en marcha y su justificación.



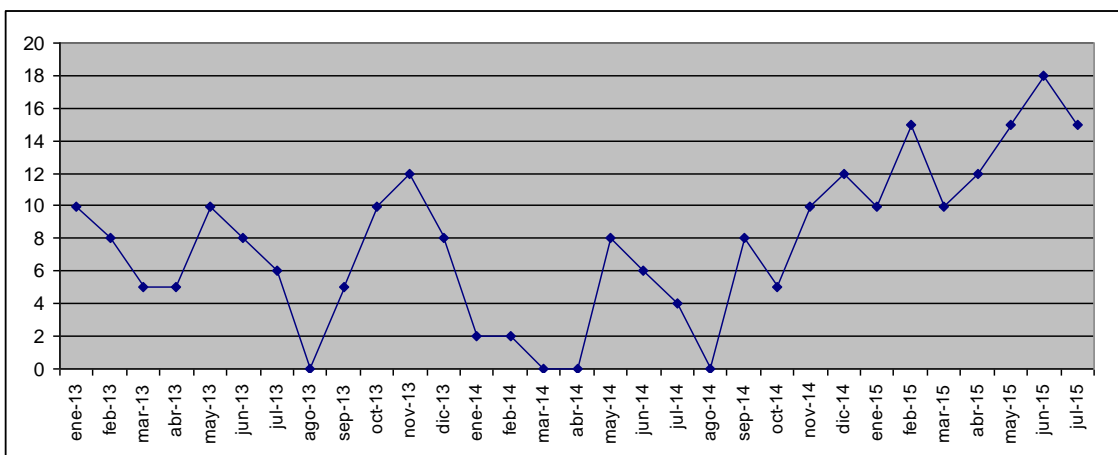
La viabilidad del resto de mejoras propuestas depende de la ejecución de la anterior mejora principal, sin la cual difícilmente pueden ejecutarse estas por lo que una vez acometida esta podrían acometerse el resto de mejoras

Se consideran que la mejora propuesta es viable desde las perspectivas:

- Presupuestaria
- Técnica
- Coste/beneficio
- Operativa

3.2.6) Planificación temporal.

Evolución del número de horas dedicadas al TFC (2013-2015)



Fuente: Elaboración propia

El tiempo destinado al proyecto ha sido de una gran discontinuidad debido a los cambios realizados en los departamentos del Ayuntamiento y a los problemas laborales y personales de la propia alumna.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

A lo largo del tiempo que llevamos realizando este proyecto hemos detectado innumerables defectos que demostrando que se podían subsanar, no se han llevado a cabo. Debido a ello y a los diferentes elementos externos al propio Consistorio y en especial a estos últimos meses predecesores de las elecciones municipales, la uniformidad en la planificación del tiempo ha oscilado considerablemente, haciéndose más intensa desde principios de este año.



3.3) APLICACIÓN PRÁCTICA.

A continuación vamos a describir sintéticamente la experiencia de introducción de un sistema de Calidad en el Ayuntamiento de Meliana, a partir de la culminación de un proceso de modernización. El proceso coincide con el propio crecimiento del Ayuntamiento, y se caracteriza además por introducir paulatinamente enfoques gerenciales, en el marco de una cultura relacional y de servicio al ciudadano, impulsada desde el proyecto político.

El Ayuntamiento de Meliana está conformado por un conjunto de directorios y secciones que pasamos a mencionar para ponernos en antecedentes antes de llevar a cabo nuestra propuesta de actuación y mejora de las actividades llevadas a cabo por los miembros laborales de la Corporación.

Fuente: elaboración propia.



Además tenemos que concretar los servicios públicos más destacados que proporciona el Ayuntamiento:





UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

- **POLICÍA LOCAL**
- **AGENCIA DE FOMENTO ECONÓMICO (AFE)**
<http://www.meliana.es/es/content/agencia-fomento-economico>
- **BIBLIOTECA MUNICIPAL**
www.meliana.es/es/content/biblioteca-municipal-meliana
- **ESCUELA INFANTIL MUNICIPAL**
<http://www.meliana.es/va/content/escola-infantil-municipal-de-meliana>
- **ESCUELA PERMANENTE DE ADULTOS (EPA)**
<http://www.meliana.es/es/content/escola-dadults>
- **CONSERVATORIO DE MÚSICA**
<http://www.meliana.es/va/content/conservatori-de-musica-0>
- **INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA (IMC)**
<http://www.imcmeliana.com>

Fuente: Ayuntamiento de Meliana, www.meliana.es [Fecha de consulta: 24 de junio de 2015].



La gestión de la calidad en el Ayuntamiento de Meliana

El Ayuntamiento de Meliana viene trabajando, desde hace tiempo, en la introducción de la gestión de la calidad en sus departamentos. Esto no significa que lo haya conseguido, ni que esté en proceso inmediato de alcanzar sus objetivos. Tiene un camino muy largo y agreste que parece imponer una pendiente cada vez más difícil de superar, pero no por ello hay que desesperar y tener fe en conseguir un Consistorio accesible al ciudadano-cliente.

Cronología de la Gestión de la Calidad en el Ayuntamiento de Meliana

El desarrollo de la gestión de la calidad en el Ayuntamiento de Meliana se puede dividir en cinco fases:

- **1ª fase:** ponemos en marcha el Programa de Calidad en el Ayuntamiento de Meliana como un programa para la modernización de la Corporación mediante la mejora de la calidad de los servicios prestados por los departamentos internos. Este programa consta de cuatro líneas de trabajo:

Departamento de Formación y Calidad

- O La sensibilización, a través de la difusión de la cultura de la calidad, mediante la formación del personal en la resolución de problemas y de la celebración del Día Anual de la Calidad.
- O La creación de grupos de mejora para la solución de problemas.
- O La realización de encuestas de satisfacción a los ciudadanos-usuarios y a los empleados.
- O La implantación de un sistema de autoevaluación y de mejora de los Departamentos.

Se adoptó como método realizar el experimento piloto en los departamentos del área de Régimen Interior y Personal, para extenderse, posteriormente, al resto de las áreas: Paralelamente, se aprobó la aplicación de un incentivo a la productividad de los departamentos de toda la organización, que tendrá una importante repercusión en la gestión de la calidad.

- **2ª fase:** Se decide adoptar el modelo EVAM para la implantación de Sistemas de Calidad en la Corporación, iniciándose en los departamentos del área de Régimen Interior y Personal.

Esto se realizó proporcionando a las unidades asesoramiento y auditorías de Calidad. Así mismo se institucionalizó el Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público, convocando unos Premios de reconocimiento a las mejores iniciativas.

- **3ª fase:** se obtienen las primeras certificaciones de Sistemas de Calidad y se produce la expansión de la gestión de la calidad a toda la organización. Se realizaron las Jornadas Técnicas de Calidad en los Servicios Públicos/Premios Ciudadanía, de ámbito nacional.



- **4ª fase:** La cuarta fase se caracterizó por la continuidad de los objetivos obtenidos y su puesta en marcha y mantenimiento.
- **5ª fase:** se puso en marcha el proyecto de elaboración y certificación de Cartas de Compromisos, en cuatro ámbitos de interés: seguridad ciudadana, oficinas de atención al ciudadano, servicios sociales y medio ambiente.

Estas cartas demostraron que los esfuerzos llevados a cabo para la mejoría de los servicios en el citado Ayuntamiento habían dado su fruto.

3.4) BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO III

En este capítulo tercero del proyecto, hemos utilizado los apuntes proporcionados por la asignatura de Gestión de calidad, apoyándonos en ellos.

Además de numerosas consultas de literatura relacionadas con esta asignatura:

- BARLOW, J. y C. MOLLER (2001). Una queja es un regalo. Ed. Gestión 2000
- CAMISÓN C, CRUZ S Y GONZÁLEZ T. (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, Modelos, Enfoques y Sistemas. Ed. Prentice Hall.
- GALOWAY (2002). Mejora Continua de Procesos. Ed. Gestión 2000
- HAYES, R. (2001). Cómo Medir la Satisfacción del Cliente. Ed. Gestión 2000
- LÓPEZ, J Y A. GADEA (1995). Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública Ed. Gestión 2000
- MILLS, A. (1997). Manual de Auditorías de Calidad. Ed. Gestión 2000
- MUÑOZ, A (1999). La gestión de la Calidad Total en la Administración Pública. Ef. Diez de Santos.
- RIVERA, L.M. (2004). Marketing para las Administraciones Públicas. Ed. UPV
- SENLLE, A Y J. VILLAR (1996). ESO 9000 en Empresas de Servicios. Ed. Gestión 2000
- SENLLE, A. (1999). Cómo Evaluar su Calidad. Ed. Gestión 2000.



CAPÍTULO IV. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN Y CONCLUSIONES

Tradicionalmente, se ha identificado la productividad como la relación existente entre los resultados obtenidos y los recursos y medios utilizados para obtenerlos.

Con frecuencia se ha malinterpretado este concepto, vinculándolo a la actividad o al esfuerzo realizado por las personas, cuando debería ser entendido en su triple componente: eficacia, eficiencia y satisfacción. Los programas tradicionales de mejora de la productividad han sido enfocados erróneamente hacia el estudio y optimización de los tiempos de ejecución de las diferentes tareas, cuando también se debería haber prestado atención a los tiempos no productivos. Incrementar drásticamente la productividad es posible pero, para ello, no podemos seguir empleando conceptos tradicionales. Es preciso profundizar en nuevos conceptos relacionados con el análisis del tiempo invertido, con la identificación y eliminación de desperdicios. La productividad no consiste en trabajar más, consiste en trabajar mejor. En este sentido, P. F. Drucker (1989) afirmaba: “Productividad es añadir inteligencia al trabajo”. En definitiva, para abordar el reciente concepto de productividad, deberá cuestionarse la manera tradicional de hacer las cosas, buscar nuevas alternativas, aplicarlas y reconocer los logros obtenidos.

La propuesta de actuación sería llevada a cabo por una agencia encargada de la implantación de la gestión de la calidad en las Administraciones Públicas. Llegado el momento de la autoevaluación se realizó una formación a todos los integrantes del Grupo Responsable en metodología de autoevaluación del Modelo EVAM, impartida por la propia Agencia. Dicha formación es imprescindible para iniciar la autoevaluación, puesto que todos los miembros del grupo deben conocer la metodología del modelo, y los elementos que son necesarios recabar de toda la organización para que el grupo pueda realizar el trabajo. Además, es necesario establecer unas **“reglas del juego”** que sean conocidas y aceptadas por todos los miembros del grupo. Son las siguientes:

“Las reuniones serán quincenales y convocadas con al menos 2 días de antelación mediante una convocatoria de reunión de Outlook.

- Cada miembro del equipo tendrá claro cuál es el trabajo requerido previo a cada reunión.
- En la propia convocatoria de Outlook con el documento Acta de la reunión anterior que incluirá las acciones de las reuniones previas.
- Cada tarea tendrá un responsable claro y una fecha de finalización.
- Nos mostraremos mutuamente respeto permitiendo todo tipo de cuestiones, siendo pacientes y no interrumpiendo las conversaciones de los demás.



- Mantendremos una mente abierta y una actitud positiva a lo largo de todo el proyecto.
- Gestionaremos los conflictos buscando primero entender antes de pretender ser entendido.
- Evitaremos las conversaciones paralelas.
- Todos los miembros participarán activamente en las reuniones y sus opiniones tendrán el mismo peso con independencia de su puesto de trabajo.
- Las decisiones se tomarán en base a datos/hechos y buscando el consenso del equipo.
- Todas las ideas que se aportan son buenas, no tirar ninguna en principio. Dejar que las defiendan.
- Puntualidad. El tiempo de los demás también es muy valioso. La ausencia de alguna de las personas participantes previstas no debe hacer que la reunión cambie de día y se retrase o adelante. Lo importante es establecer un ritmo de reuniones continuas.”

La metodología para la certificación en el Modelo EVAM, y las fases de la certificación, se describen ampliamente en los documentos disponibles en la página web de AEVAL (www.aeval.es). Pero el proceso de autoevaluación, desde el punto de vista del Grupo Responsable, puede resumirse en cuatro fases: 1) experimentación del proceso de autoevaluación, 2) generalización del proceso, 3) formulación del plan de mejora, 4) autoevaluación institucional. Para iniciar el proceso, se requiere, en primer lugar, la constitución del grupo y su formación. El grupo de trabajo estaba compuesto por directivos de la agencia encargada. Cada uno de los miembros del grupo se encargó de recabar las evidencias requeridas por la metodología del Modelo EVAM de ciertas áreas del Ayuntamiento de Meliana, de manera que toda la organización quedara suficientemente documentada. El grupo responsable dedicó 6 sesiones de aproximadamente tres horas cada una a analizar las evidencias aportadas por cada una de las unidades organizativas, y a asignar las puntuaciones correspondientes a cada una de las preguntas correspondientes.

La tarea de estos equipos, en síntesis, seguirá las actividades y pasos siguientes:

1. Identificar el proceso: identificar sus límites (inicio y fin), unidades y personas responsables.

2. Analizar el proceso, conocerlo: describir actividades, documentos, etc., datos y problemas más relevantes. Elaborar el diagrama y obtener una copia del conjunto de documentos que lo forman.

3. Verificar la utilidad global del proceso.

4. Establecer la finalidad y requerimientos.



5. Realizar un Benchmarking con un proceso similar o equivalente.

6. Elaborar una alternativa de reingeniería del proceso: ¿es posible partir de cero y elaborar una propuesta de cambio radical que mejore de forma espectacular el proceso anterior?

7. Rediseñar el proceso: tal vez no quepa un cambio radical, pero seguro que el proceso puede mejorarse en aspectos como: la supresión de pasos innecesarios, la reducción de tiempos de tramitación, la mejora de impresos, etc.

8. Elaborar la propuesta de mejora.

9. Aprobar las propuestas de mejora.

10. Elaborar el plan de implantación.

11. Implantar las mejoras.

12. Evaluar los resultados.

Para cada uno de los procesos mejorados deberá establecerse la figura del responsable o titular del proceso, a quien corresponderá, no sólo asumir la responsabilidad total del proceso para garantizar su efectividad y la eficiencia y asegurar que el proceso sea adecuadamente documentado con los controles y medidas necesarias, sino también y sobre todo gestionar los resultados de las mejoras del proceso con la finalidad de mejorar continuamente mediante la implantación de los cambios necesarios para aportar el máximo valor.

Redacción del informe final.

En este documento se detallan, entre otros aspectos, los Puntos fuertes de la organización y las Áreas de mejora que se han observado en el proceso de autoevaluación. También se detallan las acciones de mejora propuestas en cada uno de los ejes para cada una de las Áreas de mejora. El proceso de autoevaluación duró aproximadamente 4 meses, durante los cuales el Grupo se reunió periódicamente. Se guardó de durante todo el proceso registros detallados de la autoevaluación: metodología seguida, cronología de la evaluación, actas de reuniones durante la autoevaluación (incluyendo fecha de celebración, participantes y asuntos tratados), cuestionario o formulario completo de autoevaluación cumplimentado, informe de autoevaluación (incluyendo resultados de la autoevaluación, nivel alcanzado y evidencias en las que se ha basado la misma, especificando el ejercicio presupuestario respecto a cuyos resultados y gestión corresponde la autoevaluación).

1. Administración Electrónica

Objetivos:

Impulsar la tramitación electrónica en el Ayuntamiento de Meliana a través de la definición, desarrollo e implantación de los servicios básicos en los que se debe apoyar la administración electrónica del Ayuntamiento mencionado.

Destinatarios:

• Ciudadanía (personas físicas, jurídicas, y demás organizaciones destinatarias de los Servicios municipales).



- Todas las unidades administrativas de la Organización Municipal (Áreas de Gobierno, Distritos y Organismos Autónomos).
- Otras Administraciones Públicas.
- Empleados públicos.

Beneficios:

- Reforzar la proximidad de la Administración Municipal con el ciudadano a través de la mejora de los canales y servicios telemáticos del Ayuntamiento.
- Mejorar el intercambio de información interno, entre los diferentes órganos del Ayuntamiento de Meliana, así como externo, con el resto de las Administraciones Públicas, facilitando, de este modo, la tramitación de los procedimientos administrativos.
- Incrementar la agilidad y la eficacia en la tramitación y servicios electrónicos por parte del Ayuntamiento de Meliana,
- Dar mayor comodidad al usuario, al poder realizar gestiones sin necesidad de trasladarse físicamente a unas dependencias concretas del Ayuntamiento.
- Impulsar la modernización de la Administración Municipal aprovechando las posibilidades que ofrecen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

6. Contenido del Plan de Calidad

- Servicios multidispositivo: desarrollar un sistema para ofrecer un mismo servicio por diversos dispositivos electrónicos, teléfono, mensajes SMS.
- Cuadro de mando: recoger indicadores de cada servicio básico para facilitar el seguimiento y evolución de la administración electrónica.

Cada uno de estos servicios que constituye un proyecto en si mismo, y de forma conjunta construyen la plataforma necesaria para que tanto un procedimiento complejo pueda ser gestionado íntegramente por el canal telemático, al igual que un solo trámite o comunicación con los ciudadanos.

Estos servicios se integrarán, a su vez, con los actuales sistemas de información del Ayuntamiento existentes; en concreto, con la plataforma de gestión de contenidos y portales Internet-Intranet, el Sistema Integrado de Gestión Económico-Financiera y de Recursos Humanos, los sistemas de gestión de expedientes, de información de desarrollo propio y de seguridad implantados en los sistemas actuales.

El Ayuntamiento va a seguir trabajando durante los próximos años, tanto desde el lado de la demanda, desarrollando más servicios electrónicos y telemáticos, como desde el lado de la oferta, incluyendo medidas para facilitar el acceso a los servicios públicos electrónicos.

Todas estas actuaciones unidas al aumento del número de servicios municipales que se prestan telemáticamente y a la exigencia marcada por el Ayuntamiento respecto a que todos los servicios sean fácilmente accesibles, hacen



que el objetivo de la ampliación y acercamiento progresivo en la relación del ciudadano con la Administración de Meliana sea ya una realidad.

Dicha propuesta se concretó en el diseño de soluciones para cada uno de los siguientes servicios básicos de administración electrónica sobre los que se está trabajando desde el Ayuntamiento de Meliana:

- **Firma digital:** para asegurar la autenticidad, confidencialidad e integridad de la información intercambiada en las transacciones electrónicas derivadas tanto de los procedimientos internos del Ayuntamiento de Madrid como de su relación con el ciudadano y otras Administraciones, colectivos y entidades.
- **Diseño y gestión de formularios:** para lograr el diseño gráfico normalizado de los formularios asociados con los procedimientos administrativos del Ayuntamiento como la automatización de su control y gestión.
- **Registro telemático:** para establecer el acceso de presentación por vía electrónica de solicitudes, escritos y comunicaciones de los ciudadanos fruto de su relación con el Ayuntamiento.
- **Consulta de tramitación e Información centralizada del ciudadano:** dotar al ciudadano de la posibilidad de obtener por vía electrónica toda la información sobre el estado de tramitación de los procedimientos administrativos de los que es interesado y su información asociada.
- **Custodia documental:** para gestionar de manera automatizada el ciclo de vida de la documentación asociada a los procesos y procedimientos administrativos y de la información que garantiza su integridad y autenticidad.
- **Interoperabilidad externa:** agrupar en un único sistema las tareas relacionadas con las conexiones externas del Ayuntamiento, tanto la publicación de servicios electrónicos como el acceso a los servicios prestados por otros organismos.
- **Notificaciones telemáticas:** gestionar los comunicados electrónicos, tanto de carácter legal como lo de carácter informativo, entre el Ayuntamiento y los ciudadanos, garantizando en los de carácter legal el cumplimiento de la práctica de notificación fehaciente.
- **Pagos telemáticos:** desarrollar las posibilidades de pago telemático para todas posibilidades de relación ciudadano – Ayuntamiento.

Estudiando de cerca los posibles cambios mencionados que se podrían llevar a cabo en el Ayuntamiento de Meliana, no se puede negar que mejorarían inconmensurablemente la calidad y el trato con el ciudadano-cliente. A día de hoy el proceso desde que llega un ciudadano a la ventanilla del Ayuntamiento, hasta que se consigue lo que ha solicitado es excesivo por no decir en algunos casos, nulo. Pero no por la incompetencia, ni mucho menos, de sus trabajadores, sino por los escasos medios que se dedican a mejorar dichos defectos de los que adolecen.

En particular la administración telemática, está completamente desfasada en este consistorio. No se pueden gestionar a través del ordenador ningún tipo de gestión, por ejemplo: solicitar un certificado de empadronamiento, hacer pagos de



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

impuestos, solicitar duplicados de documentos, etc. Esto agilizaría muchísimo la rapidez que los ciudadanos solicitan de su Administración.

Por otro lado se compensa esta carencia con la dedicación (de la cual he sido objeto) de sus trabajadores y el excelente trato que proporcionan a los ciudadanos.

Digamos que a esta Administración lo único que le hace falta es un empujón y algo más de medios para llevar a cabo los cambios que mejorarían exponencialmente su excelencia.



BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Ballart, X. y Ramió, C. (2000): Ciencia de la Administración. Valencia: Ed. Tirant lo Blanc.
- Camisón, C., Cruz, S. Y González, T. (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, Modelos, Enfoques y Sistemas. Ed. Prentice Hall.
- Cortina, A. y Martínez, E. (1996): Ética. Madrid: Akal.
- De Miguel Molina, M.R. y Oltra Climent, R.F. (2008): Gestión administrativa I, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- García, C., López, S. y Ruiz, E. (2006): Formación y orientación laboral. Madrid: McGraw Hill.
- Hayes, R. (2001). Cómo Medir la Satisfacción del Cliente. Ed. Gestión 2000
- López Camps, J. y Gadea, A. (2002): Una Nueva Administración Pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y eficiencia del e-gobierno. Valencia: Ed. IVAP.
- López, J. Y Gadea, A. (1995). Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública Ed. Gestión 2000
- Ministerio de Administraciones Públicas. MAP. (1992): Manual de procedimientos de gestión de Recursos Humanos. Madrid: Editorial: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ministerio de Administraciones Públicas. MAP. (2003): Manual de documentos administrativos. Madrid: E. Tecnos.
- Muñoz, A (1999). La gestión de la Calidad Total en la Administración Pública. Ef. Diez de Santos.
- Navarro Cortijo, J.L. (2004): Gestión de la calidad en los Ayuntamientos. Valencia: Diputación de Valencia.
- Olías de Lima, B. (2001): La Nueva Gestión Pública. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- Oltra Climent, R.F. (2008): Dirección de Organizaciones, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Paniagua, J.L. (1985): La constitución Española. Barcelona: Ed. Salvat.
- Ramió, C. (2010): Teoría de la Organización y Administración Pública. Barcelona, Ed. Tecnos.
- Rivera Vilas, L.M. (2004): Marketing para las Administraciones Públicas. Gestión de la satisfacción en un servicio público. Valencia: Editorial UPV.



- Rodríguez Rabanal. M. C. (coord.) (2008): La acción y los retos del Sector Público. Una aproximación. Ed. Delta.
- Rodríguez-Arana Muñoz, J. (dir.) (2002): La Administración Pública Española. Madrid: Ed. INAP.
- Sáez, M. (2003): La Reforma Administrativa desde el ciudadano. Madrid: Ed. INAP.
- Saínez Moreno, F. (dir.) (2004): Estudios para la Reforma de la Administración Pública. Madrid, Ed. INAP.
- Senllé, A. Y J. Villar (1996). ISO 9000 en Empresas de Servicios. Ed. Gestión 2000
- Torralba, J.M. (2003): Introducción al presupuesto de proyectos informáticos y telemáticos. Costes para el proveedor. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia.

Documentos en línea y páginas web.

- Acción Política Global:
<https://accionpoliticaglobal.wordpress.com/2013/09/04/evam-modelo-de-evaluacion-aprendizaje-y-mejora> [Fecha de consulta: 4 de marzo de 2015]
- Agencia de Evaluación y Calidad:
http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/Caf_2013.html [Fecha de consulta: 1 de febrero de 2015]
- Ayuntamiento de Catarroja. [en línea]: <http://www.catarroja.es> [Fecha de consulta: 5 de mayo de 2014]
- Ayuntamiento de Meliana. [en línea]: <http://www.meliana.es> [Fecha de consulta: 28 de abril de 2014]
- Boletín Oficial del Estado. [en línea]: <http://www.boe.es> [Fecha de consulta: 13 de noviembre de 2014]
- Diario Oficial de la Comunitat Valenciana. [en línea]:
<http://www.docv.gva.es/portal> [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2015]
- Diputación Provincial de Valencia www.dival.es [Fecha de consulta: 17 de febrero de 2014]
- Facultad de Administración y Dirección de Empresas (2011). [en línea]:
<http://www.upv.es/entidades/ADE> [Fecha de consulta: 7 de enero de 2014]
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad:
<http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.html> [Fecha de consulta: 13 de agosto de 2014]



- Generalitat Valenciana. [en línea]: <http://www.gva.es> [Fecha de consulta: 14 de noviembre de 2014]
- Guía para organizaciones sociales: <http://gestrategica.org/guias/aprendizaje/introduccion.html> [Fecha de consulta: 1 de enero de 2015]
- Instituto Navarro de Administración Pública: http://www.navarra.es/appsext/jornadascalidad/presenta_pdf/mJesus_tomas.pdf [Fecha de consulta: 4 de abril de 2015]
- Liderazgo y Gestión Pública: www.jsalinasperal.blogspot.com.es/2013/08/el-modelo-de-evaluacion-aprendizaje-y.html [Fecha de consulta: 8 de abril de 2015]
- M Plus Consulting (Consultoría): <http://www.mplus.es> [Fecha de consulta: 2 de mayo de 2015]
- Ministerio de Administraciones Públicas, Gobierno de España. www.minhap.gob.es [Fecha de consulta: 12 de mayo de 2015]
- Ruiz López, J. (2003). CAF: Una metodología europea de autoevaluación para mejorar las organizaciones públicas. Boletín Informativo de Trabajo Social (BITS). https://www.uclm.es/bits/sumario/23.asp#p_siete [Fecha de consulta: 28 de julio de 2015] [Fecha de consulta: 15 de enero 2015]
- Serrano Pascual, A. (2003). El sistema de fuentes de las Entidades Locales (I). QDL nº 2, junio. Fundación Democracia y Gobierno Local. http://repositorio.gobiernolocal.es/xmlui/bitstream/handle/10873/38/qdl02_05_est01_serrano.pdf?sequence=1 [Fecha de consulta: 25 junio de 2015].
- Vexilología valenciana: <https://vexilologiacvalenciana.wordpress.com/tag/escudo-municipal-de-meliana> [Fecha de consulta: 12 de junio de 2014]

Legislación

Estatal:

- Constitución Española de 27 de diciembre de 1978.
- Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos (BOE núm. 150, de 23.06.2007).
- Ley 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. Con las consiguientes modificaciones: en vigencia desde el 27 de febrero de 1993. Esta



revisión está vigente desde el 18 de Septiembre de 2014 hasta el 01 de Junio de 2015.

- Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica (BOE núm. 304, de 20.12.2003).
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (BOE núm. 89, de 13.04.2007).
- Real Decreto 208/1996, 9 de febrero (modificado por el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio), que regula los servicios de información administrativa y de atención al ciudadano.

Autonómica:

- Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell, por el que se regulan las quejas y sugerencias en el ámbito de la administración y las organizaciones de la Generalitat (DOCV núm. 5382 de 07.11.2006).
- Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat (DOCV núm. 6250 de 21.04.2010).
- Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, de Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana (DOCV núm. 74 de 15.07.1982), con la reforma 1/2006 de 10 de abril.
- Ley 5/1983, de 30 de diciembre, de Gobierno Valenciano (del Consell) (DOCV núm. 138 de 30.12.1983).
- Ley 3/2010, de 5 de mayo, de la Generalitat, de Administración Electrónica de la Comunitat Valenciana (DOCV núm 6262, de 7.05.2010).
- Ley 10/2010, de 9 de julio, de la Generalitat, de Ordenación y Gestión de la Función Pública Valenciana (DOCV núm. 6310, de 14.07.2010).

Apuntes de asignaturas de GAP

- Colomer Viadel, A (2006): Derecho Constitucional I, 1º GAP. Departamento de Urbanismo.
- Company Carretero, F.J. (2007): Derecho Administrativo I y II, 2º GAP. Departamento de Urbanismo.
- De Miguel Molina, M y Estirado León, J. (2007): Gestión Administrativa I, 2º curso GAP. Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad.
- Giménez Chornet, V. (2006): Información y Documentación Administrativa II, 2º GAP. Departamento de Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

- Giménez Escrig, M. (2007): Información y Documentación Administrativa I, 2º GAP. Departamento de Comunicación Audiovisual, Documentación e Historia del Arte.
- Pérez Cortes, M.Q. (2010): Legislación Laboral y de la Prevención, 3º GAP. Departamento de Urbanismo.
- Rebollo Pedruejo, M. (2006): Información y Documentación Administrativa-Informática Básica, 1º curso GAP. Departamento de Sistemas Informáticos y Computación (DSIC).
- Torralba Martínez, J.M. (2008): Gestión Administrativa II, 3º curso GAP. Departamento de Organización de Empresas.



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

ANEXO.- SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACCV (Autoridad de Certificación de la Comunidad Valenciana)

AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)

CCTFC (Comisión Coordinadora de Trabajos Fin de Carrera)

CE (Constitución Española)

DNI (Documento Nacional de Identidad)

DOCV (Diario Oficial de la Comunidad Valenciana)

EBEP (Estatuto Básico del Empleado Público)

GAP (Gestión y Administración Pública)

INAP (Instituto Nacional de Administración Pública)

ISO (Organización Internacional de Normalización)

IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido)

LOTRAVA (Ley Orgánica de Transferencia de Competencias a la Comunidad Valenciana)

TFC (Trabajo Fin de Carrera)

TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi profesor D. José María Torralba Martínez su gran apoyo y dedicación a la hora de revisar y controlar mis defectos e imprecisiones acometidos en los múltiples borradores presentados del presente TFC. También, por supuesto, a mi otro que no por ello menos importante director D. Manuel Rodenes Adam.

Es cierto que he pasado por múltiples vicisitudes a la hora de llevar a cabo el desarrollo del trabajo, tanto a nivel personal como laboral, y aunque esto no me excuse, la ayuda desinteresada y dedicada de mis directores de proyecto ha sido



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



Estudio previo de viabilidad para la implantación de un modelo de calidad en el Ayuntamiento de Meliana (Valencia)

fundamental para “no tirar la toalla” y dejar de lado lo único que me separa de mi título de “Gestión y Administración Pública”.

También acordarme de mi Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia por los años en que, pensando que ya era “demasiado adulta” para emprender una aventura como ésta, siempre me han apoyado y fomentado mi amor por lo que estaba haciendo.

Así pues, muchísimas gracias a todos por vuestro apoyo, y por quererme y empujarme, como dice aquella comedia “con mis innumerables defectos y mis escasas virtudes”.

Gracias.