

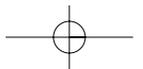
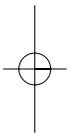
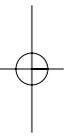
MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Sesión 4:

**Buenas prácticas de gestión en la
Administración Pública**

Ponentes:

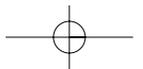
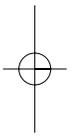
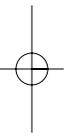
**Gerardo Gorostiza
Jesús M^a Imaz Manzanos
Rafael Román García
Pablo Bárcenas Gutiérrez**



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

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

28. PONENCIA: **Jesús M^a Imaz Manzanos**
Servicio de Gestión de la Calidad del
Departamento de Función Pública del
Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

I- ¿Qué son y para qué sirven las 5S?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Las cinco fases componen un todo integrado y se abordan de forma sucesiva.

En resumen las 5S se podrían definir como un estado ideal en el que:

- Los materiales y útiles innecesarios se han eliminado.
- Todo se encuentra ordenado e identificado.
- Se han eliminado las fuentes de suciedad.
- Existe un control visual, gracias al cual se evidencian las desviaciones y los fallos.
- Todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente.

Para conseguir que los espacios y medios materiales necesarios en el trabajo,

Se mantengan permanentemente en el estado de orden y limpieza óptimos para ser utilizados eficazmente de manera compartida.

“Organizar, ordenar y limpiar, no es pagar a un subcontratista o pedir al personal que limpie, es un planteamiento sistemático de gestión” Profesor Y.Tsuda.

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

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

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

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

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

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

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

Con tres etapas de implantación:

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

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

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

Papel del Facilitador.

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

- Formar a los miembros del Equipo de Proyecto en la metodología.
- Asegurar la disponibilidad de los medios logísticos para la realización de los “paseos”, las reuniones y cualquier otra actividad de grupo.
- Coordinar la ejecución de tareas y revisar el ritmo de ejecución.
- Aportar orientación y guía, actuando como un consultor interno.
- Motivar y apoyar a los miembros del equipo en la realización de las tareas asignadas.
- Aportar los documentos e información necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Dirigir las reuniones que realice el equipo de proyecto.
- Velar por el seguimiento de la metodología.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

- Informar al Servicio de Gestión de Calidad del Departamento de Función Pública, sobre la evolución del proyecto.
- Asegurar la permanente actualización de la situación alcanzada tras el proceso de implantación.
- Transferir la experiencia a otras áreas, guiando en el proceso de extensión de la metodología y canalizando el conocimiento sobre 5S en la organización.

Criterios para la selección del Facilitador.

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

- Ser un experto conocedor de la Metodología OOL ©, será la “célula del conocimiento de las 5S” y actuará con:
 - Enfoque sistemático y disciplina en la aplicación de la metodología.
 - Espíritu crítico y creativo, cuestionándose el “status-quo” y buscando la mejora.
 - Dedicación, ilusión y constancia.
- Y especialmente ser un buen dinamizador de equipos, lo que implica tener:
 - Enfoque sistemático y disciplina en la aplicación de la metodología.
 - Capacidad de liderazgo, sin asumir el protagonismo
 - Facilidad para establecer relaciones constructivas y fluidas con los demás.
 - Capacidad de comunicación, oral y escrita.

Papel del Equipo de Proyecto:

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

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

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

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

Papel del Servicio de Gestión de la Calidad.

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

Criterios para la selección del área piloto.

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

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

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

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Condiciones para la implantación eficaz.

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

III- Alcance y evaluación del proyecto.

Alcance del programa de implantación de 5S en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
Intervención Social – Área Oficina <ul style="list-style-type: none"> ✓ El área seleccionada comprende 200 m2 de un total de 400 m2 ✓ Se ha realizado la implantación en los servicios de tercera edad, acción comunitaria y servicios generales pero no se ha trabajado sobre la totalidad de los servicios de intervención social ✓ El equipo de proyecto lo han formado 7 personas
Parques y Jardines – Área Taller <ul style="list-style-type: none"> ✓ El área seleccionada comprende el taller de mantenimiento, taller de fontanería, almacén de mantenimiento, almacén general y 2 vehículos. ✓ El equipo de proyecto lo han formado 5 personas.

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

- a) La evaluación del grado de avance de cada área en la aplicación de la metodología atendiendo a los siguientes criterios:
- Realización de los trabajos descritos en la metodología:
 - Aplicación de la metodología, pasos 1 a 7 de cada fase.
 - Ejecución de las acciones derivadas de cada una de las fases.
 - Participación del personal.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

- Implicación de la Dirección.
- Aplicación de la metodología
- Dedicación de tiempo al proyecto.

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

ETAPA: PRELIMINAR
<p>Principales errores – dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumplimiento de la planificación. ✓ No implantar las 5S en todo el departamento (I.Social) ✓ Período de alta carga de trabajo. ✓ No se ha considerado prioritario.
<p>Principales acciones realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación estricta de la metodología ✓ Planificación de todas las etapas. ✓ Implantación del panel OOL en el área. ✓ Realización de 50 fotos iniciales. ✓ Identificación de indicadores de resultado: kg de basura eliminados, espacio ganado, tiempo ahorrado, etc ✓ Presentación del proyecto a todas las personas del área. ✓ Formación en conceptos 5S a todo el personal del área.

ETAPA: ORGANIZACIÓN
<p>Principales errores – dificultades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo administrativo farragoso, se genera una gran cantidad de papel (Intervención Social) ✓ Lenta toma de decisiones sobre la documentación, depende de terceras personas (I.Social) ✓ Gran cantidad de basura (Parques y Jardines) ✓ Personalizar la etiqueta de innecesarios (Parques y Jardines)
<p>Principales acciones realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir criterio de innecesario en función de la frecuencia de uso, ✓ Cambios en procedimientos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • I.Social: Definición de nuevos flujos de documentación, eliminación de copias duplicadas (13.000 expedientes duplicados), cambios en los períodos de archivos de documentos, eliminación de operaciones de archivo de expedientes. • Parques y Jardines: Se decide no almacenar combustible en el almacén para vehículos, se define un procedimiento de actuación para la reparación de piezas de fontanería. ✓ Gran cantidad de espacio liberado: se han liberado armarios, estanterías, lugares de almacenaje. ✓ Gran cantidad de basura eliminada. ✓ Utilización de la lista de material necesario como inventario (Parques y Jardines)


MARTES 22 DE NOVIEMBRE
ETAPA: ORDEN
Principales errores – dificultades:

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

Principales acciones realizadas:

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

ETAPA: LIMPIEZA
Principales errores – dificultades:

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

Principales acciones realizadas:

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

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

ETAPA: CONTROL VISUAL

Principales errores – dificultades:

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

Principales acciones realizadas:

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

ETAPA: DISCIPLINA Y HÁBITO

Principales errores – dificultades:

- ✓ No se han probado las listas de chequeo.

Principales acciones realizadas:

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

Otros aspectos de interés:

DIFICULTADES ENCONTRADAS

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


MARTES 22 DE NOVIEMBRE
LECCIONES APRENDIDAS

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

OTROS COMENTARIOS DE INTERÉS

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

BENEFICIOS CUALITATIVOS

- ✓ Facilidad para encontrar material y documentos.
- ✓ Facilidad para limpiar.
- ✓ Más limpieza.
- ✓ Mayor comodidad para trabajar.
- ✓ Mayor control de materiales, racionalización de las compras.
- ✓ Control visual de materiales.
- ✓ Control visual de la documentación.
- ✓ Inventario actualizado permanentemente.

BENEFICIOS CUANTITATIVOS
Intervención Social

- ✓ 7.500 Kg. de papel enviados a reciclar.
- ✓ 172 metros lineales de estanterías liberados, lo que supone el 44% del total inicial.
- ✓ 11.000 carpetas colgantes enviadas a reciclar, lo que supone el 78,50% del total inicial.
- ✓ 475 archivadores A-Z y variados a reutilizar, lo que supone el 39,58% del total inicial.
- ✓ Ahorro de tiempo estimado en labores de archivo: 600 horas/año.

Parques y Jardines

- ✓ 25% de espacio liberado en estanterías.
- ✓ 50% de reducción en el combustible almacenado.
- ✓ 600 Kg. de chatarra eliminada.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Valoración por parte de las personas asistentes (de otras áreas municipales) a la presentación de los resultados del programa de implantación de la 5S:

PUNTOS FUERTES

- ✓ Aplicación de una metodología para mejorar los puestos de trabajo.
- ✓ Reflexión de cómo mejorar (sacudirse el día a día)
- ✓ Alto nivel de implicación de las personas participantes.
- ✓ Aumento de la eficiencia del trabajo diario.
- ✓ Se han mostrado evidencias de mejora (hechos constatados)
- ✓ Trabajo colectivo, permite la no dependencia de personas.
- ✓ Aplicable en muchas otras áreas de la organización

ÁREAS DE MEJORA

- ✓ Elegir el período de tiempo que sea más adecuado para la implantación.
- ✓ Mantener y mejorar la experiencia realizada.
- ✓ Mayor implicación y apoyo de otros departamentos.

Conclusiones Generales aportadas por la consultora Bekaert :

- La experiencia de implantación de las 5S mediante la metodología 5S en dos áreas del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz: Intervención Social (área de oficinas) y Parques y Jardines (área e taller) ha sido muy positiva, habiéndose conseguido una auténtica transformación de las áreas de trabajo.
- Con el proyecto realizado, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz cuenta con dos buenas experiencias de implantación, tanto en taller como en oficinas, que han de servir de referencia para otros servicios, departamentos que tengan interés y necesidad de emprender iniciativas de mejora.
- Los resultados alcanzados en las dos áreas piloto dónde se ha realizado la implantación, demuestran el esfuerzo y la implicación de los equipos de proyecto y son de un nivel similar y en algunos aspectos incluso superior a los alcanzados en otras entidades al realizar proyectos de similares características.
- El Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz es pionero dentro de la Administración Pública, en el desarrollo de un proyecto para la implantación de las 5S. Por ello, debe difundir la experiencia dentro de la organización municipal para conseguir el efecto multiplicador oportuno. Y también fuera de la misma para llegar a ser un referente en la puesta en práctica de iniciativas de gestión que constituyen pasos sólidos en el camino de la excelencia.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

- Las personas participantes valoran muy positivamente la metodología OOL © para la implantación de las 5S, aunque como es habitual, han experimentado una fuerte dificultad en compaginar el proyecto de mejora de la organización del entorno de trabajo con las actividades del día a día. Esto es debido fundamentalmente a la falta de hábito de las personas para dedicar parte de su tiempo de trabajo a la mejora y hacerlo compatible con la actividad diaria.
- A pesar de lo dicho en el punto anterior, el desempeño alcanzado durante el proyecto desarrollado, invita a abordar nuevas iniciativas de mejora, más allá de las 5S, que permitan progresar en la excelencia operacional a las áreas de Intervención Social y de Parques y Jardines.