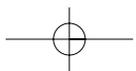
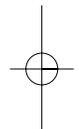
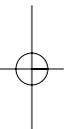


MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

LA EXPERIENCIA DE AUTOEVALUACIÓN EFQM EN EL AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

41. PONENCIA: **Antonio Díaz Méndez**
 Área de Planificación, Coordinación
 y Calidad del Ayuntamiento
 de Alcobendas



MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE**RESUMEN**

En el siguiente texto se expone como la Autoevaluación EFQM ha sido una herramienta que ha facilitado la implantación del Sistema de Gestión en el Ayuntamiento de Alcobendas.

A lo largo de tres etapas características se explica como la Autoevaluación ha sido clave en la extensión de la Cultura de excelencia y en la reciente consecución del Sello Europeo (oro). Fruto de este proceso la propia metodología de la Autoevaluación se ha ido mejorando teniendo en cuenta las diferentes experiencias dando lugar a una manera de aplicar dicha metodología que hemos denominado “Autoevaluación Dinámica”

1- Primer acercamiento al Modelo EFQM.**Experiencia Piloto en el Patronato Municipal de Deportes**

La herramienta de Autoevaluación conforme al Modelo EFQM se incorpora en el Ayuntamiento de Alcobendas en 1998 con una experiencia piloto en el Patronato Municipal de Deportes. El hecho de comenzar a implantar esta herramienta en una unidad descentralizada tiene mucho que ver con la metodología de implantación de herramientas de gestión que viene siendo impulsada por el Departamento de Calidad y que básicamente contempla las siguientes etapas:

- Reflexión acerca de las necesidades y establecimiento de prioridades para la mejora de la gestión.
- Elección de las herramientas adecuadas a cada situación.
- Adaptación de la herramienta a las características propias de la organización.
- Realización de una prueba piloto.
- Evaluación y, en su caso, extensión de la herramienta al resto de áreas.

En 1998 el ayuntamiento de Alcobendas estaba desarrollando su primer Plan de Calidad. Si bien era un Plan enfocado fundamentalmente a extender esta cultura de gestión a la organización, se implantaron diferentes herramientas en los equipos con arreglo a la metodología explicada anteriormente, de cara a propiciar información sobre su utilidad para la organización.

El plan supone un enorme esfuerzo organizativo para desplegar diferentes herramientas propias de la cultura de calidad en dos ámbitos:

- Institucional: referido a herramientas generales a la organización y que tienen un enfoque global.
- En las áreas: referido a herramientas específicas adecuadas a situaciones concretas.

**MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

La Autoevaluación se consideró apropiada para el Patronato Municipal de Deportes pues propiciaba una visión global de la situación organizativa e introducía por primera vez un modelo de referencia (EFQM) que, si bien aun no estaba plenamente asumido por el Equipo Directivo, generaba la oportunidad de dar respuesta a algunas necesidades que por aquel entonces ya se perfilaban:

- Evaluación integral de la gestión, que permitiera establecer una “foto” a modo de diagnóstico de la situación organizativa en los aspectos clave: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos.
- Establecimiento de comparaciones, como una necesidad general del sector público. Existía un seguimiento de los resultados que eran comparados con los anteriores y una evaluación de las políticas públicas por los ciudadanos a través de un panel de encuestas, pero no había comparaciones con otras organizaciones que permitieran referenciar la gestión respecto a un marco común de evaluación.
- Abordar aspectos de la gestión que hasta ese momento carecían de un enfoque global y únicamente se gestionaban de forma poco estructurada e independiente del resto de la organización: por ejemplo la política de alianzas.

La Autoevaluación se realizó con el apoyo externo de la Universidad Politécnica de Cataluña que facilitó la aplicación informática para el establecimiento de resultados (en ese momento aun no existía la herramienta Perfil). El Departamento de Calidad se encargó de completar todo el proceso en el que participaron los directivos y mandos intermedios del Patronato. La Autoevaluación finalizó con una puntuación de 429 puntos, lo que se consideró poco relevante pues no existía una serie histórica que permitiese avalar el resultado. Posteriormente, con la perspectiva de las sucesivas Autoevaluaciones, se ha comprobado en la práctica que esta primera Autoevaluación ofrecía ya un resultado muy aproximado de la situación de la gestión en esta unidad descentralizada.

El Departamento de Calidad junto con el Equipo Directivo y Técnico del Patronato de Deportes optaron por centrarse en el establecimiento de puntos fuertes y áreas de mejora que permitiesen establecer planes operativos.

Esta primera experiencia constituyó un buen arranque para la herramienta. En la posterior reunión del Comité Impulsor de la Calidad, formado por los directivos de la institución y en la que se analizaban las herramientas puestas en marcha con el primer Plan de Calidad, se consideró que satisfacía plenamente las expectativas pues:

- Efectivamente ofrecía una perspectiva integral de la situación de la gestión mediante la definición de las áreas de mejora por cada criterio, que en ese momento supusieron un aprendizaje pues identificaban aspectos que antes no eran tenidos en cuenta (Ej. revisión de la efectividad del liderazgo).

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

- La puntuación establecida servía para situar a la organización en un rango (en este caso se tomó en sentido amplio) y permitió la realización de comparaciones (en ese periodo no existían apenas referentes en el sector público y las comparaciones se realizaron con empresas que trabajaban con el modelo europeo).
- Los directivos de la organización percibieron que la expresión gráfica de los resultados era similar a la de otras organizaciones. De alguna manera se estaba rompiendo con una situación de cierto autismo presente en el sector público a la hora de compararse con el sector privado. Comprobamos que teníamos problemas similares y que por tanto las soluciones podían ser comunes. El modelo abría las puertas a un marco de aprendizaje común en el que primaran las mejores soluciones organizativas a pesar de las peculiaridades de cada sector.

Las conclusiones positivas llevaron al Comité Impulsor de la Calidad a asumir el Modelo EFQM como referencia general para el Ayuntamiento de Alcobendas. A partir de ese momento se consideró la importancia de extender este planteamiento al resto de la organización y, en ese cometido, la Autoevaluación parecía la herramienta más idónea.

2- Asunción y Extensión del Modelo EFQM mediante la Autoevaluación. El Camino al Sello Europeo de Excelencia.

Merece la pena hacer una referencia a la reflexión que se produjo en la Comisión Directiva acerca de la adopción de un modelo de gestión.

- Modelo integrador Vs Diferentes Enfoques parciales

Defender la necesidad de un modelo, entendido como sistema formal y común de referencia para desarrollar la gestión, conllevaba una cierta dependencia por cuanto suponía la adscripción a una técnica determinada y utilización de unas herramientas muy definidas.

Frente a esta tesis, la apuesta por una pluralidad de enfoques metodológicos facilitaba el contacto de la organización con diferentes herramientas pero dificultaba el afianzamiento de las más adecuadas.

- Novedad Vs Continuidad

La introducción de enfoques y herramientas novedosas, provenientes de la Gestión Pública y Privada, podía contribuir a que la organización se situara en una posición de liderazgo e innovación respecto a otras Administraciones Públicas, pero también podía introducir un factor de incertidumbre en la medida en que se abrían nuevos caminos en los que se carecía de referencias.

- Estrategia Común Vs Estrategias Diferenciadas

El desarrollo de estrategias diferenciadas ofrece mayores posibilidades de adaptación a realidades concretas, pero a la vez puede dar lugar a una falta de cohesión en la gestión global.

La conclusión, que desde entonces ha venido dando forma a la experiencia de Alcobendas, fue la de una institución municipal que ha tratado de identificar los límites organizativos que impone el contexto general de las Administraciones Públicas, y a la vez incorporar las innovaciones provenientes del sector privado y las ciencias de la gestión. En lo concreto se plasmó en la adopción del Modelo EFQM como referente común de la gestión que contempló la implantación de otras herramientas en aquellos ámbitos en los que se consideraba su idoneidad: Por ejemplo la certificación ISO 9000-2000 en el Departamento de Licencias de Urbanismo.

Tras la valoración del primer plan de calidad se realiza la primera Autoevaluación Institucional en el año 2000. Se pretendía establecer un diagnóstico que sirviera para orientar el segundo Plan de Calidad. Será ésta la primera experiencia global con esta herramienta, que en esta ocasión contó con el apoyo técnico del entonces Club Gestión de Calidad.

La primera Autoevaluación institucional tuvo un alto componente formativo. Sirvió para que el Equipo Directivo comenzase a pensar la gestión desde el referente del Modelo Europeo. De este modo comenzaron a fijarse en aspectos a desarrollar en sus respectivas áreas que antes pasaban desapercibidos y a situar su actividad en el contexto global de la organización.

El resultado de la Autoevaluación, 414 puntos, reflejaba una organización madura que fácilmente podía dar un salto adelante si sabía desarrollar algunos aspectos que hasta ese momento no se habían abordado desde una perspectiva global: personas y procesos.

Había sido necesario desarrollar una cultura de gestión de calidad en la organización y repensar la organización en términos transversales, conforme al modelo, para enfocar la gestión desde una perspectiva holística, donde las áreas interactúan unas con otras generando dinámicas propias. Será este el comienzo del enfoque de procesos.

Con esta perspectiva en el año 2001 se pone en marcha el segundo Plan de Calidad. Partía con dos tipos de refuerzos que garantizaban su orientación:

- La experiencia del Plan de Calidad anterior con la revisión de cada una de las herramientas.
- El ímpetu de la Autoevaluación y los ejes de mejora que de ésta se derivaban: en este caso personas y procesos.

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

Tenía un objetivo final ambicioso pero que suponía una clara apuesta: “La integración de la calidad en el sistema de gestión”. A partir de la profundización en las diferentes herramientas mejoradas se pretendía algo que podía parecer contradictorio: que el II Plan de Calidad fuera el último desarrollado en la institución de manera diferenciada pues lo deseable era un único Plan de Gestión que incluyese de forma transversal la batería de acciones de calidad.

Este segundo Plan se estructuró en las acciones conforme a los ejes de mejora emanados de la Autoevaluación: personas y procesos.

En el año 2002, tras finalizar el II Plan de Calidad se lleva a cabo la segunda Autoevaluación institucional. En este caso se utiliza la herramienta Perfil y se cuenta con un consultor acreditado. La Autoevaluación institucional superaba claramente la situación anterior pues se partía de una mayor madurez de la organización en cuanto a la asunción del modelo, lo que se reflejó en los siguientes factores:

- El Equipo Directivo estaba formado en el modelo e impulsaba su desarrollo en las áreas. Se hablaba en un lenguaje común: personas, procesos, enfoque, despliegue, etc.
- Se planteó la necesidad de refrendar la puntuación obtenida y oficializarla. La institución quería medirse. Aparece por primera vez el sello europeo de excelencia como reto.
- El Equipo de Calidad incorpora información global al proceso para facilitar la visión global del Equipo Directivo. Cada directivo es consciente de la situación de su área de gestión pero comienza a integrar la información en el contexto general.
- Se producen debates acerca de los siguientes pasos a seguir. Debates que parten del conocimiento claro de la realidad. Se piensa en procesos transversales más allá de los límites puramente jerárquicos.
- El Equipo Directivo se vuelve más autoexigente pues se adivinan los límites del sistema de gestión y las acciones necesarias para romperlos.

De la Autoevaluación surge un nuevo Plan de Mejora que de nuevo incorpora las prioridades en los ejes personas y procesos pero que, a diferencia de etapas anteriores incorporará las acciones a la Política y Estrategia de la organización mediante el Plan de Acción Municipal, cuyo proceso es redefinido y mejorado.

Llegados a esta nueva situación, la organización se encuentra confiada en sus posibilidades y decide optar al Sello Europeo de Excelencia.

El Departamento de Calidad asumió entonces el compromiso de hacer una memoria que reflejara el estado de la gestión en la institución. Esta memoria será especialmente relevante por cuanto supuso la implicación del Equipo Directivo en dos planos fundamentales:

**MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE**

- La redacción de la propia memoria: que implicó un replanteamiento y sistematización de la información de las áreas conforme a los criterios del modelo.
- La defensa de la memoria: que supuso un auténtico examen para todos los directivos pues tuvieron que defender su gestión ante unos evaluadores externos cuya labor pasaba por identificar los puntos débiles de la organización.

El resultado fue la obtención del Sello Europeo de Excelencia en su versión Plata, siendo el primer Ayuntamiento de España en lograrlo.

El proceso supuso un salto cualitativo para la organización, que alineó sus enfoques generando concordancia en la obtención de resultados y sistemáticas generales de trabajo. Todos salen conscientes de la necesidad de enfocar, desplegar, evaluar y comparar las acciones puestas en marcha. El ciclo PDCA de Deming, presente como motor del modelo, se asume en la práctica.

Consecuentemente con este planteamiento se extiende la Autoevaluación de manera sistemática a las áreas desde una perspectiva horizontal y a los mandos intermedios desde una perspectiva vertical. Se llega al acuerdo de repetir el proceso cada dos años en las diferentes áreas y en la institución. Los resultados servirán para determinar la evolución de la gestión.

3- Cierre de ciclo.

Innovación en la Autoevaluación y Sello Europeo de Excelencia.

A comienzos de 2005 el Ayuntamiento de Alcobendas posee un sistema de gestión basado en el modelo EFQM, donde las herramientas de calidad están plenamente integradas en la gestión cotidiana de la institución de su ciclo de planificación (corto, medio y largo plazo). En este año, consecuentemente con la sistemática acordada, de nuevo era necesario llevar a cabo el proceso de Autoevaluación Institucional.

En este caso el equipo directivo se iba a enfrentar a un proceso conocido, muy desarrollado y para el que ya contaba con algunos puntos fuertes:

- Gran parte de los directivos y mandos intermedios son expertos en el Modelo EFQM y trabajan con esta perspectiva en sus áreas.
- Las herramientas de planificación están orientadas al modelo.
- La sistemática en la obtención de resultados, fruto del trabajo de una comisión al efecto, orienta los indicadores globales conforme a los criterios resultados del modelo.
- La gestión por procesos comienza a estar definida, partiendo de lo macro.

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

La Autoevaluación 2005 tiene una especial relevancia para la organización por dos factores:

1. El primero es que ha servido para la posterior obtención del Sello Europeo de Excelencia en su máxima categoría (oro), siendo Alcobendas el primer Ayuntamiento de España y uno de los primeros de Europa en obtener este reconocimiento.
2. El segundo es la novedad que se imprime a la metodología Autoevaluación que se constituye en una práctica de trabajo en equipo y que denominamos "Autoevaluación Dinámica".

En consonancia con la cultura de gestión del Ayuntamiento de Alcobendas, que hemos tomado como punto de partida, se ha revisado y mejorado el proceso de Autoevaluación generando una experiencia propia que está dando buenos resultados.

Experiencia de la Autoevaluación Dinámica (Resumen)

El proceso de Autoevaluación está estructurado en las organizaciones conforme a un modelo de referencia expresado en los manuales de la propia EFQM. El Departamento de Calidad ha venido aplicando este proceso conforme a lo especificado hasta que, tras una reflexión sobre la experiencia de aplicación práctica, ha desarrollado una metodología propia sin menoscabo de los requisitos que exige la EFQM como garantía de rigor en el proceso (formulario oficial, evaluador acreditado, etc.).

La Autoevaluación dinámica se diferencia de la "tradicional" en varios puntos:

- Exige una mayor preparación previa.
- Exige la involucración del equipo evaluador.
- Proporciona oportunidades de intercambio de información.
- La etapa de consenso se realiza pregunta a pregunta dejando para el consenso final únicamente las cuestiones relevantes.

Básicamente la metodología que se sigue es la siguiente:

1. El Departamento de Calidad proporciona un documento informativo con las mejoras llevadas a cabo en la institución para cada uno de los criterios.
2. El Departamento de Calidad desarrolla, junto a cada participante, la exposición de un criterio o subcriterio para proporcionar al equipo evaluador la información relevante. Habitualmente se distribuyen los criterios conforme a las atribuciones del implicado (por ejemplo el director de RR.HH. expone el criterio 3 Personas). Esta exposición, que suele estar apoyada en power point, contribuirá a implicar al directivo y servirá para que, de algún modo, defienda su gestión frente al resto, lo que a su vez revierte en una mejora de la misma pues serán sus compañeros quienes le evalúen.

MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

3. La forma de contestar al cuestionario se realiza por bloques que básicamente incluyen:
- o Lectura del Documento del Departamento de calidad con las informaciones relevantes
 - o Exposición del criterio por el directivo más directamente implicado.
 - o Aportación de otras informaciones por miembros del Equipo Evaluador (el resto de directivos) y en su caso posibles puntos de debate.
 - o Resolución de dudas por el consultor acreditado.
 - o Contestación individual

La propia metodología pretende imprimir dinamismo a las sesiones que se desarrollan durante dos intensos días (mañana y tarde), con comida incluida y que suponen un momento para la reflexión de los líderes de la organización.

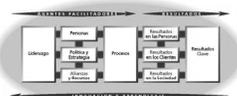
Las principales ventajas que se han derivado de la Autoevaluación para el Ayuntamiento de Alcobendas pueden resumirse en:

- o Enfoque riguroso, estructurado y global
- o Formación en los principios de Calidad
- o Nos permite conocer la situación del Ayuntamiento basándonos en evidencias. Es un buen diagnóstico.
- o Aplicabilidad a toda la institución: Ayuntamiento y Patronatos
- o Coordina las necesidades, estrategias, procesos y resultados.
- o Es un Instrumento que nos permite conocer nuestra evolución.
- o Proporciona una visión cohesionada del Equipo Evaluador: compartir el diagnóstico facilita las soluciones

Nuestra experiencia es que este tipo de aplicación de la metodología mejora el proceso de Autoevaluación establecido por cuestionario pues genera consensos en base a información relevante y posibilita el debate y la asunción participada de las áreas de mejora, lo que suele ser muy relevante de cara a la posterior puesta en marcha con garantías de las acciones correctoras. La mayor implicación en el proceso de identificación de problemas y el mutuo conocimiento generado posibilitan a la postre una mayor implicación en la búsqueda de resultados.

MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

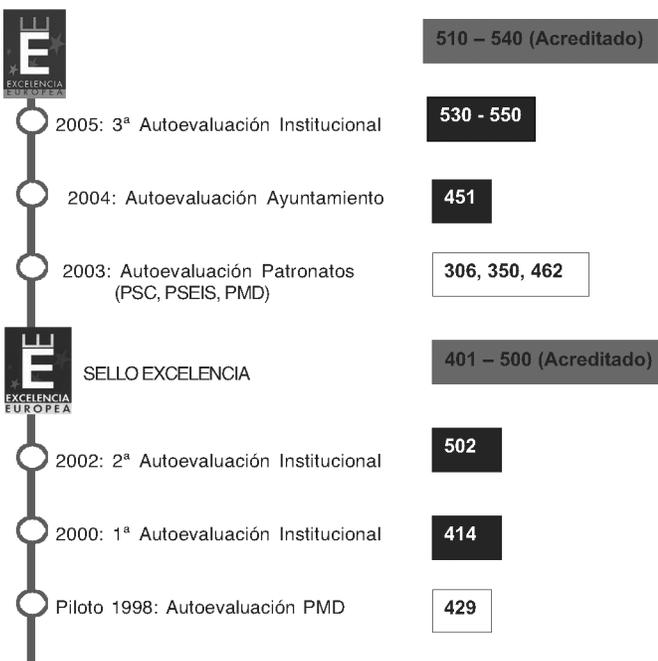
**AUTOEVALUACIÓN
AYUNTAMIENTO**



**Nivel Acreditado:
Excelencia 510-540**



Evolución de la Institución en el Modelo EFQM



Antonio Díaz Méndez
 Director de Planificación y Calidad
 Ayuntamiento de Alcobendas

