

# **SMART QUALITY SISTEM O LOW COST QUALITY SISTEM O SISTEMA DE CALIDAD SOSTENIBLE Y AUTOSUFICIENTE PARA LAS ADMINISTRACIONES DE CUALQUIER TAMAÑO**

Artículo elaborado por: **Máximo Fraile Escrich.**  
Vocal del Comité AEC de Administraciones Públicas

1

## **RESUMEN**

Al igual que otros sectores, también a los sistemas de calidad se puede pensar en reducirlos, simplificarlos, para hacerlos más sencillos, menos costosos.

Para conseguirlo, en esta propuesta se ha aplicado el método de Kano a los componentes o elementos de los sistemas de calidad: se los ha clasificado como básicos, de desempeño y de fidelización o deleite. El resultado, además de recordar que los sistemas los impulsan los líderes y los ejecutan las personas, es que, en situación de crisis, lo primero se revise con Kano los servicios a prestar, segundo, que el elemento básico o soporte del sistema son los ciclos PDCA, que la Planificación parte del programa de gobierno o de las funciones atribuidas en ley, que con las memorias de fin de año recogemos lo que hemos hecho y solo se les debe poner objetivos.

Se concluye con una reflexión de la reusabilidad de estos elementos del sistema de calidad en un sistema de evaluación del desempeño.

## **JUSTIFICACIÓN**

Desde 1996 en que comencé con mi aprendizaje en materia de sistemas y herramientas de calidad, he realizado abundante benchmarking y he estado siempre atento a las necesidades y expectativas de mis “clientes”, unidades administrativas u órganos de la organización en la que trabajaba, o el conjunto de las administraciones a través de los grupos de la Federación Española de Municipios y Provincias o de la Red Interadministrativa de calidad.

En el otoño de 2012, ante la situación de crisis, de recorte generalizado de gastos, comenzando por los destinados a la implantación de sistemas e instrumentos de calidad, y creyendo que gestionar con una metodología de calidad nos ayudara a mejorar, me atrevo a reflexionar sobre lo que para mi es básico y fundamental para mejorar los servicios públicos.

Y para intentarlo, nada mejor que hacer benchmarking, viendo que ha sucedido en los sectores líderes en low cost: el de las aerolíneas de bajo coste, se han

especializado en ir reduciendo y ajustando todos aquellos elementos que no son básicos en el servicio que recibimos, entendiendo, las líneas aéreas, que el elemento o factor básico de satisfacción es el precio del billete, y alrededor de eso han construido, o mejor deconstruido, el resto del servicio.

Aprovecho que este verano he estado leyendo sobre los requisitos de los sistemas de evaluación del desempeño para dejar apuntados los componentes del sistema de gestión de calidad que pueden ser “reutilizados” (hablamos de un sistema sostenible y autosuficiente, así que hay que reutilizar) cuando la organización se plantee acometer una evaluación del desempeño.

Sobre el nombre de la propuesta de título, prefiero dejar estos tres para que cada uno en su administración proponga el que más juego le vaya a dar con sus responsables políticos, en función de los proyectos globales en que este trabajando: smart cities, ciudades sostenibles o directamente low cost.

2

## **SITUACIÓN ACTUAL DE HERRAMIENTAS, SISTEMAS Y MODELOS DE CALIDAD**

En absoluto voy a hacer un inventario completo, ni a detallar los componentes de cada uno, solo apuntar algunos aspectos de cada uno:

- Cartas de servicio: incluyen la definición de la misión y visión del servicio a prestar, define los **servicios prestados**, los **objetivos** a conseguir y los **indicadores** con que medirlos. Propio de las administraciones, aunque la Directiva de Servicios recomienda a los gremios profesionales o sectores de actividad, elaborar y publicitar sus cartas de servicio para los consumidores.
- Gestión por procesos: metodología que trata de plasmar de una manera visual las actividades de una organización (su mapa de procesos), que permite documentar cada proceso definido desde la misión para la que existe el proceso, al equipo que lo gestiona, **las actividades a realizar** desde el inicio al final, con sus necesarias entradas y las oportunas salidas de resultados, que se miden con **los indicadores** que deben definirse.
- Normas de Calidad ISO 9000: permiten estructurar un sistema de gestión para mejorar la calidad de los servicios, incluye ya aspectos como: una estructura para gestionarlo, un comité de calidad, una política de calidad, unas entradas o recursos, la documentación de los procesos que describíamos en el punto anterior, con sus indicadores y objetivos, y documentado en registros. Este sistema incluye la obligatoria medición de la satisfacción de los clientes.
- El Modelo EFQM actúa como referencia contra la que las organizaciones pueden realizar autoevaluaciones o evaluaciones

externas, basado en 9 criterios o grandes elementos para la mejora, contempla 5 criterios agentes, y 4 de resultados, prueba de la importancia que los resultados tiene para las organizaciones. Incluye la gestión por procesos, la detección de necesidades y expectativas de los clientes, incluso para el diseño y prestación de los servicios. Incluye la necesidad de compararse con los mejores del sector para ver el grado de excelencia propio.

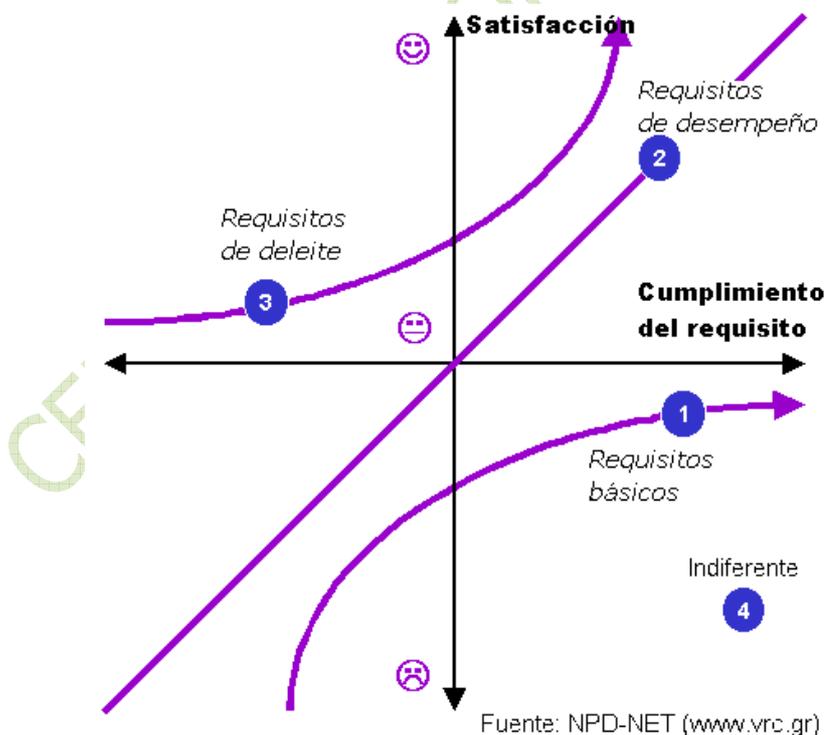
- Modelo SERVQUAL: para elaborar las encuestas de medición de la satisfacción con los servicios recibidos, con las áreas a medir de: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y confianza y empatía.
- Gráfica de KANO: permite posicionar los servicios prestados como básicos, contractuales o de fidelización para los clientes.

3

## ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD

Antes de detallar los elementos, vamos a fijar claramente **la definición de calidad**: **Calidad es satisfacer necesidades y expectativas válidas de los clientes.**

Ahora, vamos a aplicar la Gráfica de Kano a un sistema de calidad, vamos a buscar los elementos básicos, de desempeño y de fidelización



**a. Elementos o requisitos Básicos:**

- i. Que los líderes quieran e impliquen a las personas, pocas o muchas de la organización, son los dos requisitos que puede cometerse el error de dar por supuesto de que se cuenta con ellos y no ser así la realidad: los sistemas, incluido uno low cost, los impulsan los líderes y los ejecutan las personas de la organización.
- ii. Definir claramente los servicios prestados siguiendo o con ayuda de la Gráfica de Kano: cuales son básicos, cuales contractuales y cuales se están prestando como de fidelización y puede que no sea ni obligatorio el prestarlos.
- iii. Aplicación de los ciclos PDCA en la actividad de la administración:
  1. Debe tener planificación.
  2. Ejecución de las acciones planificadas.
  3. Control o medición de los resultados con las acciones realizadas.
  4. Aprendizaje y mejora para años sucesivos.
- iv. Aplicación de la trilogía de la medición:
  1. Solamente se puede mejorar aquello que se mide.
  2. Lo que se mide, y comunica, por el hecho de medir, mejora.
  3. Todo se puede medir, aunque no todo se debe medir.

**b. Elementos o requisitos Contractuales:**

- i. Modelos de documentos que cuanto mas definidos mas satisfechos estarán nuestras unidades "clientes": modelos de encuestas, modelos para definir los procesos o las cartas de servicio.
- ii. Herramientas informáticas para pasar cuestionarios on line y para recoger y obtener estadísticas de los indicadores de los procesos y de los cuestionarios de satisfacción.

**c. Elementos o requisitos Fidelización:**

- i. Apoyo mediante personal propio o de consultoría para implantar el sistema.
- ii. Un sistema informatizado de gestión de los procesos.



- iii. Una batería de indicadores para compararse con otras administraciones.
- iv. **Un sistema de reconocimientos e incentivos ligado a la implantación de los sistemas de calidad.**

## ELEMENTOS DEL LOW COST QUALITY SISTEM PARA CUALQUIER ADMINISTRACIÓN

5

De todos los elementos anteriores, cual es la propuesta a dejar para un sistema básico y low cost, sostenible en una administración, **en una situación de crisis y falta de recursos económicos.**

- a. El elemento básico y soporte del sistema son los **ciclos PDCA**, pero que se pueden aplicar de forma muy sencilla con los siguientes elementos.
- b. Para planificar: Normativa de competencias y programa electoral, del que obtener la Planificación a programar a lo largo de una legislatura, o de un solo año, en función de los recursos asignados.
- c. Aplicación de la priorización de servicios con KANO: en estos momentos de falta de recursos, en que las administraciones tienen que recortar e incluso dejar de prestar servicios, es especialmente interesante la aplicación de KANO a los servicios de la administración, evitando recortar en los básicos y contractuales y centrándose en los de fidelización, no obligatorios, aun sabiendo que los clientes ya los ven como básicos desde el momento que los reciben.
- d. Para fijar objetivos y saber las actividades a realizar: Las **memorias de actividad de cada año**, que se realizan en cada administración, y que nos permiten tener la medición base de actividad, a partir de los resultados de actividad, y en función de si se aumentan los recursos o se cambia la forma de hacer, se fijaran los objetivos de resultados a conseguir, sencillamente, a partir de los resultados de la memoria del año anterior. Pero recuérdese la máxima de Albert Einstein de *“si no cambias la forma de hacer, volverás a obtener los mismos resultados”*.
- e. Para medir satisfacción: Los modelos de encuestas de satisfacción con los servicios administrativos, además del universal de SERVQUAL, han sido objeto de desarrollo por el Grupo de observatorios de la Red Interadministrativa de calidad y son fáciles de aplicar.
- f. Comunicar y hacer públicos los compromisos con los ciudadanos: para eso nos servirá y ayudara una sencilla y práctica Carta de Servicios.
- g. Pertenecer a grupos de buenas prácticas, para aprender y compararnos con los mejores: siendo básica la red social Globonet de la Federación

española de Municipios, o la página web de AEVAL, e interesante los grupos de LinkedIn, como red de profesionales.

Con solo estos elementos básicos, cualquier administración, por pequeña que sea, y por limitados que tenga los recursos, puede aplicar la mejora continua de sus servicios desde la Planificación, Ejecución de las acciones planificadas, la Medición y el Aprendizaje y mejora continua en base al contacto con la red Globonet donde está el “know how” de toda la administración o en la web de la AEVAL donde también se publican todos los estudios y propuestas de mejora de las administraciones.

6

## **¿PERO PODRIAMOS FIDELIZAR DE ALGUNA FORMA, CON ALGUN SERVICIO, A LOS CLIENTES - UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA IMPLANTACIÓN DE NUESTRO SISTEMA DE CALIDAD?**

Lo he recogido en el apartado de elementos de fidelización: un sistema de incentivos ligado a la implantación de sistemas de calidad.

La conexión entre este sistema low cost de gestión de la calidad y los elementos de un sistema de evaluación del desempeño, que el EBEP obliga a desarrollar a todas las administraciones, son los requisitos o elementos que deben formar parte de un sistema de evaluación y como los aporta este sistema de calidad low cost:

- a. Fijar objetivos: nos ayuda a realizarlo nuestro sistema a partir de la planificación.
- b. Definir competencias de cada puesto: siendo administraciones pequeñas, utilizaremos el benchmarking en Globonet, en la web de AEVAL o de otras redes sociales y páginas de calidad de otras administraciones las encontraremos definidas.
- c. Evaluar el cumplimiento de unos y otras: eso ya se queda para la aplicación concreta en cada administración.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

Los ciclos PDCA de mejora continua son el soporte básico y fundamental de los sistemas y modelos de gestión de la calidad. En un sistema low cost de calidad estos ciclos PDCA son aplicables a partir del Programa electoral del equipo de gobierno y de la normativa de competencias y ayudándose de las Memorias de actividad que se realizan cada año en los servicios y organizaciones y en la cual se deben incorporar los objetivos y acciones para el nuevo año. Los resultados se medirán, tanto en indicadores de rendimiento, como en encuestas de satisfacción, pues la calidad nos la determina la satisfacción de las necesidades y expectativas válidas de los clientes.

En época de crisis es básico hacer la revisión de los servicios a recortar o eliminar utilizando la Gráfica de Kano para recortar en los de fidelización y no en los básicos.

CENTRO DE CONOCIMIENTO