



El ‘benchmarking’ cooperativo y la reducción de los costes de calidad

Aplicación de las Cartas de Compromisos en el ámbito público

Todos sabemos que *el benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de la compañía que lo promueve.*

Además, todos compartimos que *el origen empresarial de las técnicas de gestión, en general, no exceptúa necesariamente su uso en el ámbito público, si se realizan las adaptaciones necesarias. Incluso, una vez puestos a adaptarlas al mundo público, algunas de ellas parecerían haber sido diseñadas para utilizarse directamente en los servicios públicos. Éste es el caso, especialmente, del benchmarking cooperativo —la realización de un intercambio de información con las empresas competidoras—, dado que la ausencia de competitividad económica entre organizaciones facilita, en gran medida, la libertad de las acciones que conlleva.*

Estas líneas pretenden ejemplificar el uso del *benchmarking* cooperativo, en un momento en el que las grandes y medianas organizaciones públicas están convenciéndose de que *la calidad no puede ser un lujo organizacional* por mucho tiempo, al alcance de unos pocos, de los que más recursos tienen. Tampoco puede serlo sólo de unas pocas partes de una gran organización, de las más vistas o sencillas. Y todo ello teniendo presente que su utilización ha de ajustarse a pautas de racionalidad del gasto.

1. El ‘benchmarking’, al inicio de los procesos de cambio

Cada vez es más frecuente que varias unidades administrativas o servicios de una determinada organización comiencen un camino de mejora de forma simultánea, debido a una nueva política de cambio o a un impulso concreto en una determinada zona organizacional. En estos casos, mi experiencia personal me ha hecho ver que, en la gran

mayoría de las ocasiones, ese camino se recorre en solitario por cada una de las unidades o servicios, *sin que se aprovechen las sinergias que podrían producirse* de un modo casi natural. En ocasiones, esas políticas o impulsos generan procesos en veinte o treinta unidades de golpe, que, como mucho, hacen coincidir a algunos de sus componentes en los procesos formativos tradicionales o en las redes informales que tras ellos se construyen. El *benchmarking* cooperativo es una técnica que les permite obtener la máxima rentabilidad en esos momentos iniciales.

La Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad (IFQA, por sus siglas en inglés)¹, cuyos objetivos incluyen el trabajo para la reducción de costes de calidad, ha diseñado un sistema que combina su metodología propia de elaboración de Cartas de Compromisos, denominada *Gestión por Compromisos*, el *e-learning* y el *benchmarking* cooperativo para aumentar los beneficios del intercambio de información, experiencias y conocimientos, sistematizándolos, y ayuda a *reducir drásticamente los costes* de calidad.

Creada IFQA en 2003, y elaboradas su metodología y estrategias de implementación en 2004 y 2005, el primer escenario temporal de desarrollo de este sistema ha tenido lugar muy recientemente: desde mediados de 2006 al primer trimestre de 2007. *El escenario de liderazgo, técnico y territorial tenía todas las garantías de éxito*: una política de fomento de la calidad para gobiernos locales, definida por la Diputación de Alicante y ejecutada por su Departamento de Formación y Calidad; uno de los más reconocidos de nuestro país².

2. Alicante y la difusión de la calidad a nivel municipal

Para acometer el reto de impulsar la calidad entre sus cerca de 160 entidades locales, la Diputación, una organización pública de tipo medio —más de 2.700 personas— eligió la mencionada metodología de Gestión por Compromisos³ y junto con IFQA adaptó el sistema de *benchmarking* cooperativo dando lugar a un proyecto que ha tenido las siguientes características e hitos:

- Se constituyó el equipo básico del proyecto, formado por cinco técnicos del Departamento de Formación y Calidad de la Diputación de Alicante y tres de la Fundación IFQA.
- Se definió el nivel de madurez organizativa que queríamos alcanzar (el *Nivel 1ⁱ* —de 5— de la *Gestión por Compromisos*).



Ejemplo del contenido del e-learning.

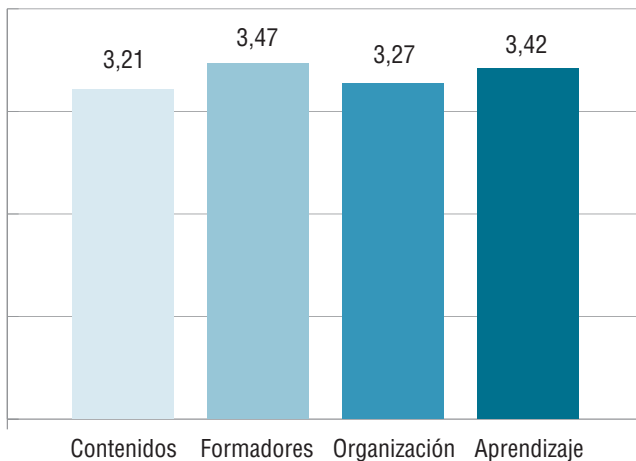
- Se analizaron las áreas de trabajo preferidas por los ayuntamientos, mediante una encuesta (5 de junio de 2006) y se determinaron las de *Medio Ambiente, Atención Ciudadana, Seguridad y Servicios Sociales*.
- Se facilitó el *liderazgo político* mediante jornadas “ad hoc” (14 de julio de 2006) de políticos y técnicos locales, y comunicaciones, expresando las necesidades de apoyo al proyecto en cada ayuntamiento y en cada unidad.
- Se constituyeron los equipos de mejora a nivel local.
- *Se formó a todos los líderes de proyecto a nivel local* y a sus equipos de mejora mediante el curso presencial de 10 horas “Compromisos de servicio en gobiernos locales”.
- Se constituyeron los Círculos de Comparación⁴ entre el 18 y el 21 de septiembre de 2006, y quedaron compuestos por 7 componentes máximo por Círculo (1 miembro del equipo de mejora por ayuntamiento implicado), además de 2 facilitadores (1 de IFQA).
- Se desarrolló en paralelo la formación *on line* “Herramientas de calidad para la gestión de proyectos de mejora” para más de 60 alumnos, de 100 horas en 8 módulos, a partir del 25 de septiembre de 2006. Estaba disponible, además, un módulo de Introducción a la Calidad, al que se matricularon 35 alumnos.
- La plataforma de formación *on line* utilizada fue la de la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Santa Pola.

1. Cuyo patronato lo integran miembros del Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos, entidad sin ánimo de lucro integrada por directivos públicos y conocido principalmente por su trabajo en la creación del Premio Ciudadanía, hoy uno de los cinco estatales, convocado por el MAP ya para 2006 como Premio a las Buenas Prácticas con Impacto en el Ciudadano.

2. La Diputación de Alicante tiene cerca del 80% de sus unidades certificadas en ISO y este Departamento ha recibido premios estatales tanto en su vertiente formativa como en la de gestión de la calidad.

3. Que propone para las Cartas de Tercera Generación o Cartas de Compromisos un crecimiento de la madurez organizativa por niveles y la evaluación externa e independiente del sistema constructivo y de los Compromisos.

4. Denominamos Círculos de Comparación a cada uno de los grupos humanos que utiliza el benchmarking cooperativo.



Valoraciones de los alumnos de la plataforma on line en una escala de 4.

i. Nivel 1 de Gestión por Compromisos

- Se reflexiona sobre la visión, misión y planificación estratégica.
- Los líderes impulsan la gestión de calidad.
- Existe una relación de puestos de trabajo (RPT).
- Se facilita el acceso a la formación.
- Se realiza un seguimiento de los recursos económicos y materiales.
- Se promueve el uso de Tecnologías de la Información.
- Se estudian los beneficios de establecer relaciones con otras organizaciones.
- Existe una posición favorable a la satisfacción y motivación de los trabajadores.
- Existe un sistema de gestión de quejas y sugerencias.
- Algunos procesos de mejora se abordan mediante equipos de trabajo en los que participan los ciudadanos.
- Se identifican los sectores que componen los entornos y la sociedad.
- Existe un inventario de servicios.
- Tienen lugar reuniones internas por áreas o departamentos.
- Se comunican los compromisos priorizados y se realiza un seguimiento de los medios de comunicación.

Requisitos de madurez organizativa del Nivel 1 de Gestión por Compromisos.

3. Las sesiones de los Círculos de Comparación


- En cada una de las 5 sesiones —una constitutiva y 4 de trabajo, que concluyeron en el mes de enero de 2007— la dinámica fue muy similar:
 - Los facilitadores proponían previamente un conjunto de aspectos o factores sobre los que realizar el intercambio de experiencias y soluciones. En ocasiones, la elección de los asuntos se fundamentaba en los temas de mayor dificultad expresados en los debates del foro de la herramienta de formación.
 - Los líderes de proyectos locales aportaban sus trabajos y en su caso acordaban soluciones similares.
- El objetivo final de los Círculos se alcanzó durante el mes de febrero de 2007, tras la elaboración de 21 Cartas de Compromisos —por tanto, evaluables externamente— y la de las evidencias necesarias, según la metodología mencionada.
- Las evaluaciones internas se desarrollaron del 29 de enero al 2 de febrero de 2007 y las externas, del 15 al 20 de febrero de 2007.
- El 2 de marzo de 2007, dentro de un acto general de difusión de la idea de la calidad y de entrega de certificaciones y de premios provinciales, la Diputación de Alicante entregó también los sellos de las evaluaciones externas de Compromisos. A este acto asistieron los miembros de los Círculos de Comparación, los componentes de los equipos de mejora y los líderes técnicos o políticos de cada organización.
- Están publicándose las Cartas en estos días y les queda desarrollar acciones complementarias, como incluirlas en sus webs,



generar carteles de Compromisos, etc., porque, evidentemente, un Compromiso sólo lo es cuando esa *obligación contraída* o esa *palabra dada* es conocida por un importante porcentaje de nuestros ciudadanos clientes.

4. Conclusiones

La utilización adecuada y adaptada de los instrumentos de calidad y de las TIC pueden producir importantes ahorros en momentos vitales para el crecimiento organizacional. En el caso que hemos visto, tanto la formación *on line* —que ahorra desplazamientos y disminuye el porcentaje de abandono—, como el funcionamiento de los Círculos de Comparación —que incrementan la confianza en el uso de las herramientas y sistemas y, por ello, las posibilidades de éxito de cada una de las partes del proyecto y acelera la maduración de las actividades programadas— han dado el resultado buscado.

Para finalizar, hay que subrayar que, no menos importante que el ahorro en costes de calidad, ha sido, en este proyecto, la generación del entusiasmo colectivo necesario para un cambio complejo, ya que el *benchmarking* cooperativo refuerza el espíritu de equipo y la sensación de trabajo en común. 

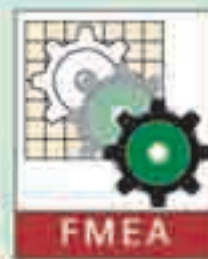
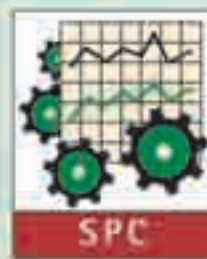
FERNANDO MONAR / Miembro del patronato de la Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad (IFQA). Vicepresidente del Comité de Administraciones Públicas de la AEC

JOSÉ ANTONIO LATORRE / Jefe del Departamento de Formación y Calidad de la Diputación de Alicante



VISUAL[®]
FACTORY 5

La nueva versión de Visual Factory
le ofrece la tecnología informática
más avanzada para
la Gestión de Calidad.



ELECSOFT

Ballesteria, 14-16 - 08820 El Prat de Llobregat BARCELONA
Tel.: 933 704 973 - Fax: 934 787 950
e-mail: comercial@elecsoft.com

www.elecsoft.com