

11 _ LA CALIDAD COMO OBJETIVO

11 _ LA CALIDAD COMO OBJETIVO

cali

Cada vez más, las organizaciones optan por iniciar estrategias de mejora continua vinculadas directamente a los servicios que prestan, estableciendo y comunicando compromisos claros y evaluables, tanto hacia su interior –personas de la organización, colaboradores, otras unidades, proveedores...– como hacia sus clientes y usuarios externos.

El interés general sobre la Calidad arranca en esta Institución con la idea de acometer la elaboración del Reglamento propio y, de otra, la organización de las necesidades no incluibles en dicho Reglamento Interno.

Nace, además, como objetivo estratégico, aunque como actividad paralela a la vida normal de la organización, conscientes de que partimos de cero, e incluso con la consciencia de que la decisión, la voluntad de hacerlo, es mayor que el conocimiento profundo de lo que necesitamos.

REFLEXIÓN GENERAL SOBRE LA CALIDAD

La Institución aborda la reflexión en torno a la Calidad, como una de las Administraciones públicas de Navarra, al hilo del Código de Buena Conducta que emite el Ombudsman europeo. De ahí nació nuestro propio proyecto de "Código de Buena Conducta", que se traslada como idea a las otras instituciones homónimas, sabiendo que la puesta en marcha de esta primera iniciativa arranca una secuencia que no puede parar ya: es una apuesta por un sistema de gestión, sin renunciar al contenido altamente positivo que tiene de comunicación, es decir, de gestión de la comunicación e imagen de la Institución, como una parte complementaria del conjunto.

Por eso es diciembre de 2003 cuando se da el primer paso, sabiendo que:

- Dos años y medio de gestión en la creación de la Institución, aun cuando todos nuestros pasos hubieran sido acertados, no es suficiente para darle consistencia
- Criterios como planificación, elección de ejes de actuación, etc. son algo más que un "estilo" y forman parte intrínseca de una mejor organización, a la que se aspira como filosofía institucional
- Es mejor acometer la definición de los procesos antes de que la tensión administrativa, de las quejas o de los compromisos voluntariamente elegidos limiten la perspectiva necesaria sobre la Institución
- Es mejor "motivar" positivamente a los equipos humanos con una perspectiva de mejora participada que una perspectiva de futuro desconocido
- Es preciso definir la comprensión interna de la Institución, una vez elegidos los caminos generales de actuación
- Es necesario aplicar un método a lo que nuestra iniciativa y las aportaciones de otros sugirieron en los comienzos de la Institución

De estas reflexiones iniciales nace la necesidad de asumir compromisos por delante de los ritmos que marca la vida administrativa habitual o de la pericia profesional de los equipos o de la agilidad que la Administración, como proveedor obligado de información, nos ofrece en función de sus esquemas internos o sensibilidad concreta.

Pero la aplicación de sistemas de calidad en la gestión no es un experimento técnico únicamente. El éxito del proceso será el éxito de la propia institución de manera muy marcada. Aunque sea a medio y largo plazo, eso sí.

El desarrollo de un sistema de gestión basado en compromisos –planificación, adecuación, resultados– en estas instituciones como la del Defensor del Pueblo tiene características especialmente significativas respecto a su aplicación en otro tipo de "entidades" (organismos públicos o privados). La propia misión de la Institución del Defensor del Pueblo implica no sólo una "cultura" corporativa

(identidad, ormisión, organización) diferente, sino que presenta un escenario más complejo de cara a una gestión basada en objetivos de máxima calidad: la calidad de esta "Administración" lleva no únicamente en la satisfacción del ciudadano bien atendido, sino a la efectiva vigencia, vigilancia y aplicación de derechos. Y ello supone un horizonte y una exigencia diferente, si no mayor.

Ese escenario más amplio abarca un claro ejercicio de responsabilidad frente a las propias administraciones. No es suficiente con el buen funcionamiento de la Institución. Es preciso trasladar, desde el convencimiento, esa necesidad de "funcionar mejor" a quienes son responsables de los requerimientos en materia de derechos –básicos o no básicos–

El principio que impulsa una gestión de calidad debe llevar a establecer una nueva relación entre la Institución y las Administraciones Públicas que sobrepase el actual nivel exigencia por delegación/respuesta y/o aceptación. Esos nuevos criterios comunes deben partir de una definición también sobre lo que constituye "interés ciudadano". Así, sólo es posible establecer un método de encuentro para la reflexión común: los técnicos, debatiendo en torno al concepto calidad en la administración de los derechos ciudadanos.

La Institución de la Defensora del Pueblo entiende que este deber ser el objetivo final del Plan de Calidad acometido, porque la materia sobre la que se fundamenta nuestra misión es especial y especialmente sensible.

Sin desdeñar el hábito de la cordial relación, que puede abonar un mejor proceso hacia la calidad, será preciso concretar cuáles son los objetivo de calidad que se persiguen y establecer la discusión técnica necesaria para alcanzar puntos de vista común. Y sólo desde la existencia de esos puntos de vista común podrá ejercerse un seguimiento eficaz de la Administración en lo que respecta al respeto de los derechos ciudadanos, y esa Administración no se tendrá ya que dar por vigilada de forma preventiva o injustificada.

EL SISTEMA SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD DENOMINADO "GESTIÓN POR COMPROMISOS".

La identidad de este sistema de gestión se centra en el compromiso con el ciudadano/cliente, la puesta en común de las expectativas de los ciudadanos/as, la planificación estratégica, la evaluación externa e independiente, el papel de la comunicación basada en datos y hechos, el cambio a tamaño humano y gestión de indicadores al modo de los Cuadros de Mando.

Para desarrollar su propósito, además, se realizan actividades de formación, diagnóstico, sensibilización, etc.

El "Modelo Ciudadanía", de aplicación en el Plan de Calidad de la Institución de la Defensora, establece unos valores de referencia. Así, para el Modelo Ciudadanía, una organización pública de Calidad es aquella:

1. Que entre sus objetivos programáticos e institucionales incluye obtener la satisfacción de sus empleados, clientes y de la ciudadanía.

2. Que favorece que sus líderes políticos expresen su compromiso con esos objetivos, se anticipen a los problemas de la organización y a la evolución de las necesidades de la ciudadanía.
3. Que fomenta que sus directivos se impliquen en la mejora continua para alcanzar los resultados establecidos y gestionen dando ejemplo y tomando decisiones sobre hechos y datos.
4. Que planifica, identifica prioridades, mide y evalúa sus efectos, innova y rediseña los servicios que presta.
5. Que actúa complementariamente, promueve la cultura de la colaboración y supera las fracturas competenciales.
6. Que promueve la participación de los empleados y reconoce a quienes se esfuerzan.
7. Que gestiona sus recursos materiales defendiendo el interés público.
8. Que incorpora herramientas tecnológicas a las funciones más próximas a la perspectiva de la ciudadanía.
9. Que tiene un buen sistema de información y seguimiento del gasto público que permite tomar decisiones sobre datos fiables.
10. Que establece relaciones fructíferas con otras instituciones u organizaciones.
11. Que evidencia el respeto por el entorno y por el Medio ambiente y desarrolla políticas de ahorro de recursos escasos.
12. Que invierte en formación de sus empleados y en desarrollo de los conocimientos.
13. Que analiza las expectativas de la sociedad y escucha a la ciudadanía estableciendo mecanismos activos de participación.
14. Que interactúa, se integra en el entorno, sus organizaciones, los actores y los grupos interesados, y evalúa sus relaciones.
15. Que incorpora a su política de recursos humanos el estudio del clima laboral y las opiniones de sus empleados.
16. Que establece índices y recoge la perspectiva de los clientes, incluyendo sus quejas y sugerencias, para rediseñar los servicios y reconocer a las unidades que cumplen con los objetivos.
17. Que impulsa la creatividad y la innovación en sus procesos.
18. Que define normas y estándares, que establece o adopta métodos y procedimientos, que los mide, revisa y mejora.

19. Que cohesiona la organización con un sistema de comunicación interna.
20. Que publica las características de los servicios que presta y ofrece datos sobre el cumplimiento de sus objetivos y la percepción ciudadana.



EL CÓDIGO DE BUENA CONDUCTA DE LA INSTITUCIÓN DE LA DEFENSORA DEL PUEBLO DE NAVARRA

El 18 de junio de 2003, la Defensora del Pueblo de Navarra adoptó una resolución por la que se aprobaba el "CÓDIGO DE BUENA CONDUCTA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN DEL DEFENSOR DEL PUEBLO DE LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA". En su motivación, la resolución indicaba:

"La Institución de la Defensora del Pueblo de Navarra, de reciente creación en nuestra Comunidad Foral, comparte muy similares objetivos y funciones con otras Instituciones del Defensor del Pueblo que, bajo diferentes denominaciones, están creadas en España y, algunas, con siglos de experiencia en la defensa de los derechos, públicos y privados, de los ciudadanos. Como toda Institución, la del Defensor del Pueblo de la Comunidad Foral de Navarra pretende mirar hacia el futuro y adaptarse a las nuevas necesidades y derechos de los navarros. Es importante destacar, en este sentido, el reconocimiento del derecho a una buena administración como derecho fundamental reconocido por la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea aprobada en Niza en diciembre del 2000.

La Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, texto actualizado con las modificaciones introducidas por la Ley 4/1.999, de 13 de enero de 1.999, ha supuesto, sin duda, un importante avance en esta materia.

Aun así, existen actitudes de la Administración que, sin ser exigibles jurídicamente de forma directa, tienen una directa incidencia en la mejora de la calidad del servicio que presta a los ciudadanos. Este objetivo, compartido en su filosofía por el conjunto de las administraciones, debe materializarse de forma que los ciudadanos sean capaces de apreciar ese esfuerzo de los responsables de dichas administraciones y, a la vez, sentir satisfechas sus exigencias como ciudadanos en cuanto a la atención que reciben.

La elaboración de un Código de Buena Conducta Administrativa de las administraciones en su trato con el público puede ser una iniciativa útil, sobre todo para los funcionarios, en la medida que les informe sobre el modo en que deben actuar en sus relaciones con el público, y para los ciudadanos, en tanto les facilita información sobre el tipo de conducta que tienen derecho a esperar en su trato con las diversas Administraciones públicas.

La Institución de la Defensora del Pueblo quiere someterse por ello a un Código de Buena Conducta Administrativa, invitando al mismo tiempo al Gobierno de Navarra, Ayuntamientos y entidades dependientes de los mismos a redactar y poner en práctica su propio código de buenas prácticas.

Este Código se basa en los principios de transparencia y motivación, que facilitan el control de la Administración. Pretende mejorar su eficacia contestando a cualquier solicitud en un plazo razonable, teniendo en cuenta que cualquier servicio público solo cumple con su función si contribuye a resolver los problemas de los ciudadanos. Y si no puede resolverlos, no debe de ser un obstáculo para que ellos mismos puedan hacerlo. También busca aproximar la Administración al ciudadano, facilitándole información y extremando la cortesía.

Para que este Código sea conocido por los ciudadanos, y sin perjuicio de otras medidas para su difusión, se publicará en el Boletín Oficial del Parlamento de Navarra

En virtud de las atribuciones que me confieren la Ley 4/2000, de 22 de junio, reguladora del Defensora del Pueblo de Navarra

RESUELVO

1. Aprobar el "Código de Buena Conducta Administrativa de la Institución del Defensor del Pueblo de la Comunidad Foral de Navarra", que se incorpora como Anexo a esta Resolución.
2. Dar traslado del contenido del mismo al Gobierno de Navarra y Entidades Locales de Navarra a fin de sugerir que por parte de las mismas se adopten éste o similares códigos que regulen las pautas de comportamiento y de atención al público de dichas Administraciones".

En Pamplona, a dieciocho de junio de 2003

María Jesús Aranda Lasheras
Defensora del Pueblo de la Comunidad Foral de Navarra



LA PUESTA EN MARCHA DE UN PLAN DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN

Durante el año 2003 se inició la puesta en marcha del Plan de Calidad de la Institución de la Defensora del Pueblo, cerrándose en diciembre la realización de los cuestionarios internos y análisis de necesidades que dieron lugar al cuadro de prioridades sobre el que se trabaja durante el año 2004.