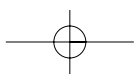
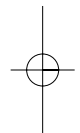
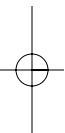


**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

**INCENTIVACIÓN AL RENDIMIENTO EN EL SISTEMA  
DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
DEL AYUNTAMIENTO DE LOGROÑO**

**14. PONENCIA: Luis Ángel Ruiz Budría  
Sistemas de Calidad del  
Ayuntamiento de Logroño**



## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

### PLAN PILOTO

A lo largo del 1996, se empezó a trabajar en el Apuntamiento de Logroño en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo inicial de certificar las actividades en un servicio municipal. Así se empezó a trabajar en el conocimiento de diversas herramientas de la calidad, aplicadas a la gestión realizada desde el Servicio de Urbanismo.

El servicio de Urbanismo obtuvo, gracias al trabajo desarrollado por su personal, la primera certificación del Ayuntamiento en la Norma ISO 9002 en su versión de 1994 en Mayo de 1998.

La valiosa aportación que fue necesario realizar para la certificación de los procesos de urbanismo, se convirtió en un programa piloto, a la vista de su buen resultado sobre las relaciones entre los servicios municipales y los ciudadanos. Los trabajadores del Servicio de Urbanismo, participaron en un importante número de reuniones de los grupos de trabajo, y posteriormente (una vez convenientemente formados) en el proceso de auditorías internas.

El Sistema ya estaba diseñado para un servicio y se había hecho la parte más compleja de interpretar una norma de calidad que no estaba pensada para la administración. Habíamos diseñado un Manual de Calidad, que soportaba los procedimientos operativos y normas internas que afectaban a la forma de realizar el trabajo, también una estructura, con un Comité de Calidad, mixto entre técnicos y políticos, y una estructura de calidad con un Responsable de Calidad y un Delegado de Calidad, además de una gama de procedimientos para gestionar el Sistema de Calidad.

Ahora se trataba de extenderlo a toda la organización, para tratar de obtener un nivel similar de beneficios en el desarrollo de los procesos del resto de los servicios municipales.

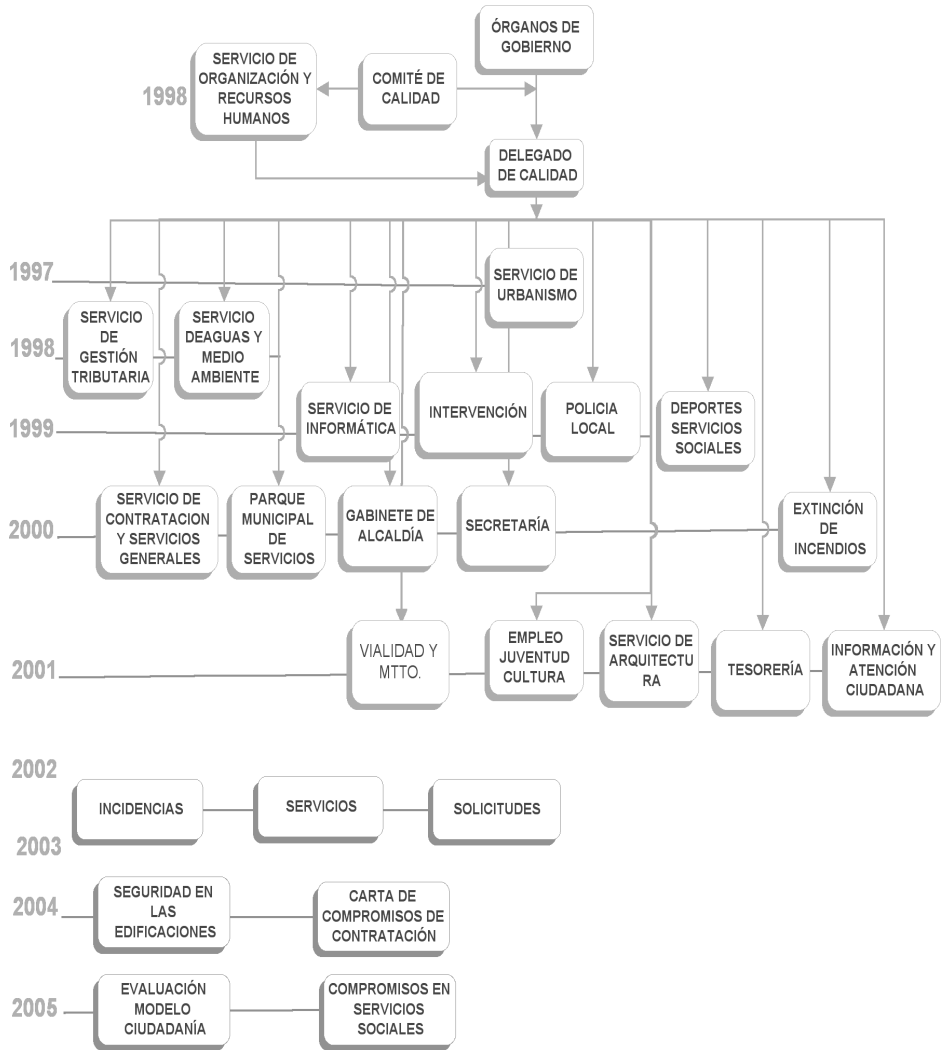
Tras la conclusión de este primer proceso de certificación, La Corporación y las Organizaciones Sindicales con representación en el Ayuntamiento tuvieron la ocasión de iniciar un proceso negociador, con la finalidad de analizar las repercusiones que la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, en toda la actividad municipal, podría llegar a tener.

En este proceso se analizaron las innegables mejoras que se producían tanto para los ciudadanos, como para los trabajadores del Servicio de Urbanismo y se alcanzó un acuerdo para la extensión de la certificación de los procesos de los restantes servicios municipales, en un calendario que inicialmente se fijó a cinco años, con la posibilidad si la técnica de trabajo utilizada lo permitía, de reducirlo a cuatro años. (Ver gráfico)

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

**EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN**

Implantación progresiva en cinco años sistema de calidad modelo ISO 9000



En esta negociación, además de un calendario de implantación al resto de los servicios municipales, se fijaron algunos términos muy importantes.

Puesto que la primera idea reflejaba una relación directa entre la implantación del sistema de gestión de la calidad con una reingeniería de los procesos, lo que derivaba a medio plazo en la reducción de una gran cantidad de actividades, se pactó el respeto a los pue-

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

tos de trabajo, de modo que se suscribía el compromiso de no reducir las plantillas en los servicios en los que se implantara el Sistema de Gestión de la Calidad, ampliando el nivel de servicios ofrecidos.

Un tercer aspecto que fue objeto de esta negociación fue de carácter económico.

A partir de la experiencia recibida durante los 18 meses que duró la implantación del sistema de gestión de la calidad en el Servicio de Urbanismo, se observó que el papel que jugaban los trabajadores en el proceso era muy importante, y de su actitud podía depender el éxito o el fracaso del plan.

El sistema de gestión de la calidad necesitaba y sigue necesitando de la colaboración de los trabajadores en los diferentes niveles de participación, ya sea en la dedicación extraordinaria que supone participar en los equipos de mejora, talleres de trabajo, etc., como en las aportaciones adicionales de datos a los participantes en los grupos, o en los procesos de auditorías internas, actividades todas ellas que se realizan sin dejar el trabajo habitual, es decir como una aportación suplementaria.

Por otra parte en las fases iniciales se había extendido la idea equivocada de que el Sistema de Gestión de la Calidad, era algo ajeno al trabajo, algo así como una actividad más paralela al propio trabajo, estaba el trabajo normal de cada día y el "trabajo de la calidad".

Se trataba de establecer un sistema de compensación a la reconocida aportación de los trabajadores implicados en cada fase del proceso.

Como resultado de esta planificación, las aportaciones de los trabajadores, este proceso negociador, etc, se puede decir que se consiguieron algunos resultados relevantes.

Por un lado el éxito total del proceso, que se inició en 1996, se rediseño en 1998 con la negociación señalada y permitió la certificación paulatina de los servicios municipales hasta obtener la certificación para todas las actividades del Ayuntamiento de Logroño en julio del año 2001.

Durante el proceso de incorporación de servicios también se realizó la migración de la certificación ISO 9002 del año 1994 (básicamente norma de aseguramiento de la calidad) a la certificación ISO 9000 del año 2000 (norma de gestión de la calidad).

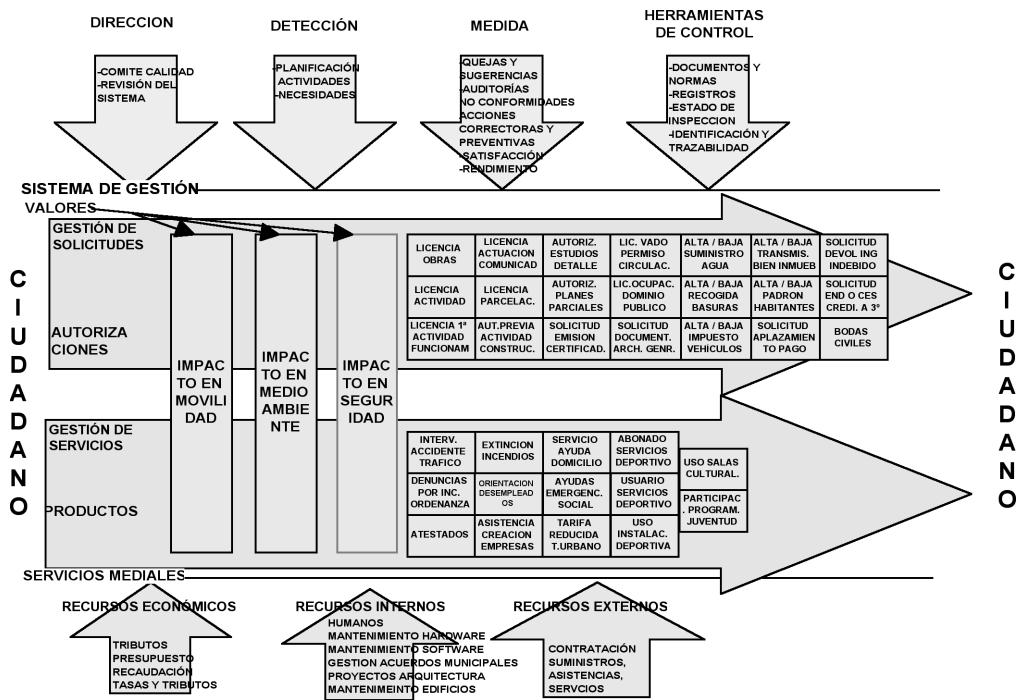
Posteriormente, tras el asentamiento el Sistema de Gestión de la Calidad, basado en el Mapa de Procesos que interactúa entre las diferentes Direcciones Generales y Unidades, con un sistema basado en Indicadores y Objetivos, se ha seguido trabajando en procesos globales del Ayuntamiento:

- Gestión de las Incidencias sobre la Movilidad, que trata de minimizar los problemas que las obras públicas pueden generar en los ciudadanos

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

- Gestión de las Subvenciones (afecta a más de 10 unidades diferentes)
- Gestión de Solicitudes, referidas al tratamiento dado a las solicitudes de autorizaciones, licencias, permisos etc.,
- Gestión de los Servicios, en relación con la prestación de servicios directos por parte del Ayuntamiento.
- Gestión de la Seguridad en las Edificaciones con afectación a varias Direcciones Generales.

**MAPA DE PROCESOS**



**CLAVES DE APLICACIÓN**

**Impulso del Gobierno Municipal**, ha resultado esencial, a menudo se dice que en los procesos de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesaria la implicación de la dirección, en el caso del Ayuntamiento de Logroño, no cabe duda que esto ha sido así, desde el primer momento se implicó el Alcalde hasta el punto de ejercer el **liderazgo** en el proceso seguido, disponiendo además de la figura del Concejal de Calidad.

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Este liderazgo es muy importante, porque el proceso seguido ha sido muy largo y a menudo nos hemos encontrado con unidades que periódicamente “desaparecían” de su trabajo, para dedicar un valioso tiempo en los grupos de mejora, lo que sin duda es difícil de asimilar cuando se necesita un informe, asesoramiento etc.

**Receptividad de Unidades y Servicios.** En la misma línea señalada, el problema se ha planteado de forma similar, puesto que no todos los integrantes de una unidad estaban en los grupos de trabajo, esto ha supuesto una recarga de trabajo adicional, del mismo modo para los trabajadores que realizan las auditorias.

**SopORTE técnico.** Para poder desarrollar el proceso como lo habíamos planificado ha sido necesario disponer de unos recursos que acompañaran a los diferentes grupos de mejora y que coordinaran las acciones para darles coherencia dentro del Sistema, además de las instalaciones para el trabajo de los grupos de mejora, en los que a lo largo de todo el proceso ha pasado al menos el 50% de la plantilla, se ha diseñado un sencillo dispositivo en la red municipal para hacer accesibles todos los procedimientos, documentos y normas internas necesarias para la gestión de las actividades municipales.

**Consultoría.** Durante el tiempo en el que se a llevado a cabo el proceso de implantación del sistema, con las consiguientes fases de reingeniería, adaptación a los nuevos procesos, en lo que hemos venido denominando como “Formación en Acción” hemos contado con equipos consultores hasta alcanzar la madurez del Sistema de Gestión de la Calidad.

**Personal municipal.** Como ya advertía en la introducción del tema, es el valor más importante junto con el liderazgo directivo, para conseguir la adaptación al Sistema de Gestión de la Calidad. No cabe duda de que el trabajo, sigue siendo básicamente el mismo, la prestación de una serie de servicios públicos, cambia la metodología, las formas de hacer y de tratar al ciudadano, y sobre todo las perspectivas, dejar de ver las actividades de forma individualizada y empezar a ver el trabajo en procesos.

Los grupos de trabajo han sido la herramienta fundamental. Organizados siguiendo los patrones y utilizando la metodología de las Herramientas de Calidad (las 7 H, Hojas de tomas de datos, gráficas, histogramas, diagramas de Pareto, Diagrama de Causa -Efecto, Diagrama de dispersión correlación y Gráficos de control), con la participación de los diferentes estamentos de cada unidad o servicio, han trabajado directamente los problemas de gestión del Servicio/Unidad, analizando la situación real de sus actividades, han seleccionado las que parecían más relevantes. Han dado a conocer el objeto y finalidad de sus actividades, las han plasmado en flujogramas, las han analizado para descubrir donde había causas de fallo, de error o principios de “No Calidad”, las han clasificado utilizando las metodologías de Pareto y de Ishikawa, para realizar el rediseño de las acciones en un nuevo proceso con un nuevo flujograma, limpio, estudiado, pensado en función del ciudadano/cliente.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

te y descrito un cuadro de acciones en paralelo, atribuyéndose las diferentes responsabilidades en cada parte del proceso, y evitando especulaciones con las economías de recursos.

El proceso seguido ha incluido también fases de redacción por parte de los propios trabajadores, de los nuevos procesos, hasta su tratamiento por el Comité de Calidad (Órgano mixto entre concejales y técnicos), que ha tratado de compatibilizar economía procesal y garantías jurídicas, en los diferentes procesos de unidades distintas, componiendo lo que es el conjunto del sistema, Dedicando atención preferente a la fijación, seguimiento y cumplimiento de objetivos orientados a la mejora continua.

**Auditorias.** No estamos acostumbrados los trabajadores de la administración pública a participar en procesos de auditoria, tendemos a relacionarlo con control, castigo, etc. Sin embargo es una de las necesidades del Sistema de Gestión de Calidad que hemos adoptado, aunque evidentemente rompiendo con el tópico de forma, que las auditorias forman parte de un proceso que se realiza en dos partes, interna y externa. Las internas son realizadas por personal municipal con formación básica en la técnica de auditorias, dirigidas hacia los procesos de trabajo de las diferentes unidades y realizadas a personal municipal, que conoce el proceso objeto de la auditoria. En cambio las externas son realizadas por auditores de la entidad que emitirá el certificado de calidad y que se realizan también sobre la actividad del Sistema de Gestión de la Calidad y en la que los trabajadores también son parte importante, tanto los que gestiona la auditoria con el equipo auditor, como los que reciben a los auditores para dar cuenta de las diferentes actividades, documentación etc.

El proceso de auditoria interna que se realiza todos los años requiere la formación de auditores, la participación de un elevado número de trabajadores, para comprobar que lo que se hace, se realiza tal como se había planificado y recogido en los procedimientos. Requiere la conciliación de intereses: auditores/auditados, dado que el sistema que hemos establecido hace que las auditorias crucen al personal de unas unidades en otras, y perfecciona el sistema, puesto que una gran parte de los trabajadores tiene alguna relación con las auditorias.

Como resultado de éstas a menudo surgen necesidad de realizar acciones de formación, o la utilización de herramientas de la calidad, para analizar causas de No Conformidad, refresco de conocimientos, acciones de relaciones internas o de comunicación y acciones de coordinación en procesos compartidos, porque a veces el fallo, no está en el tejado de nadie, sino en el de todos, cada unidad que participa en un proceso, puede hacer bien su parte del trabajo y producirse el fallo, porque no se ha trabajado suficientemente la coordinación.

La aportación de los trabajadores al proceso ha sido como hemos podido comprobar en un repaso rápido y sin profundizar un elemento clave, junto con la segunda clave que hemos comentado, el liderazgo directivo, imprescindible para poder lanzar y finalizar el pro-



**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

ceso. Por último la tercera clave ha resultado la implicación de los sindicatos, que ha servido para poner en valor el trabajo desarrollado por los trabajadores. Se ha conseguido propiciar su colaboración haciéndoles partícipes de la construcción del sistema, mediante la negociación de un Plan de Calidad para la implantación del Sistema en todo el Ayuntamiento, dando un tratamiento igualitario a todas las unidades municipales, y negociando una compensación y un reconocimiento a la ardua labor que ha tocado a los trabajadores. De esta forma podemos hablar del binomio aportación/compensación, y directamente relacionado con éste el concepto de productividad asociada a objetivos.

### **EL BINOMIO APORTACIÓN/COMPENSACIÓN**

El incentivo de productividad. Viene definida por la Ley 30/84, destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el funcionario desempeñe su trabajo.

Su cuantía global no podrá exceder de un porcentaje sobre los costes totales de personal de cada programa y de cada órgano que se determinará en la Ley de Presupuestos. El responsable de la gestión de cada programa de gasto, dentro de las correspondientes dotaciones presupuestarias determinará, de acuerdo con la normativa establecida en la Ley de Presupuestos, la cuantía individual que corresponda, en su caso, a cada funcionario.

En todo caso, las cantidades que perciba cada funcionario por este concepto serán de conocimiento público de los demás funcionarios del Departamento u Organismo interesado así como de los representantes sindicales.

Destinado a compensar la implantación generalizada de un sistema de aseguramiento de la calidad, "se establece un incentivo de productividad para todo el personal municipal, excluidos personal directivo (niveles 28 a 30), personal interino por sustituciones, así como el personal excluido del ámbito de aplicación del en cada momento vigente Convenio Colectivo para el personal laboral, cuyo devengo se vincula al establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad en los servicios municipales, ya sea a través del reconocimiento externo del sistema (cuando se suscribió el acuerdo la norma UNE-EN-ISO 9002, actualmente la a norma UNE-EN-ISO 9000) por el organismo certificador correspondiente, o bien por la conformidad de un Comité de Calidad de Servicio constituido en el Ayuntamiento de Logroño.

El Comité de Calidad habrá de velar por la implantación de los procedimientos tras la superación de los procesos de racionalización, y por su constante actualización, en un proceso de mejora continua, también sobre el establecimiento de objetivos de calidad orientados en las líneas detalladas en la Política de Calidad y sobre el desarrollo de indicadores de gestión.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

En su composición, se cuidará para que todas las partes intervinientes en los procesos de racionalización se hallen suficientemente representadas. Así, a la composición estable y permanente del Concejal Delegado de Calidad y Atención Ciudadana, el Delegado de Calidad del Ayuntamiento (actualmente este cargo lo ostenta el Director General de Contratación) y el Gestor del Sistema de Calidad, se unirán, para cada Dirección General o Unidad, el respectivo Concejal Delegado, el Director General, un funcionario del mismo, y un representante de los funcionarios designado a propuesta de la Junta de Personal."

Como hemos podido ver en la exposición, este incentivo viene a reconocer la actividad extraordinaria, el rendimiento, el interés e iniciativa, que han desarrollado y tienen que seguir desarrollando los trabajadores para sostener el Sistema de Gestión de la Calidad, las habilidades personales y técnicas, la capacidad de negociación y comunicación, la posición ante los cambios de la Organización, el valor añadido de la función desempeñada, etc., en función de circunstancias objetivas relacionadas con el desempeño del puesto y objetivos asignados al mismo.

En definitiva, el trabajo bien hecho por el funcionario activo y cumplidor (Comisión de Estudio del Estatuto Básico), es un incentivo que no genera derechos individuales.

Entre sus objetivos: la consecución y mantenimiento de la implantación del sistema de gestión de la calidad a través del reconocimiento externo del organismo certificador correspondiente.

Se caracteriza por ser un incentivo de pago individual con cantidades similares para cada uno de los tres grupos de percepción, que se abona al conjunto de la unidad que ha desarrollado sus Sistema de Gestión de Calidad y obtenido la certificación ISO 9000. Del mismo se excluye el personal directivo, que obviamente ya está comprometido por razón de su nombramiento para la implantación y mantenimiento del Sistema..

El incentivo se ha establecido de forma escalonada en función de las categorías siguientes:

Escala de Administración General:

- (1) Adjuntos, Jefe de Sección y Gestores
- (2) Jefe de Negociado y Regente
- (3) Operador Administrativo, Conserje y Subalternos

Escala de Administración Especial

- (1) Jefes de Sección, Técnicos de Grado de Medio, Suboficial de Bomberos y Gestores.
- (2) Subinspectores de Policía, Sargentos de Bomberos, Técnicos Auxiliares, Capataces y Encargados, Oficiales de Policía, Cabos de Bomberos, Animadores, Educadores, Relaciones Públicas C.M.R.E., Jefe Técnico C.M.R.E.

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

- (3) Oficiales, Policías, Bomberos, Sonidistas y Maquinistas C.M.R.E., Jefes de Grupo, Auxiliares Operarios, Conserjes.

Se devenga mensualmente por doceavas partes:

- (1) 1.135,91 euros.
- (2) 925,56 euros.
- (3) 835,41 euros.

Inicialmente se ha previsto un mecanismo de revisión por el Comité de Calidad, ahora que todo el sistema se encuentra certificado (nº de registro UNE-ER-0377/1998), se ha ligado tanto al mantenimiento del certificado en las revisiones periódicas, como a la consecución de los objetivos generales de cada unidad.

- Revisión positiva: se mantiene el devengo del incentivo
- Revisión negativa: se suspende el cobro hasta la corrección de los desequilibrios o no conformidades críticas encontradas. La subsanación no da lugar al reconocimiento retroactivo de las cantidades dejadas de percibir.

También dan lugar a la suspensión del cobro las situación de incapacidad temporal derivada de contingencias comunes, excluidas las motivadas por maternidad de la mujer trabajadora, que dan lugar al descuento proporcional, en concepto de complemento de productividad, de los días de inasistencia al trabajo.

### CONCLUSIÓN

Como conclusión señalaremos que continúa su aplicación, desde su instauración en 1998, su percepción se ha generalizado entre todas las unidades y en principio entendemos que ha sido útil como estímulo para lograr una implantación generalizada del sistema. Posiblemente mas por la cuantía a percibir que por la mejora sobre el control del trabajo, lo cual no debe extrañarnos, porque la mejora real tiene que venir determinada tanto por los cambios en la forma de trabajar como por la toma acertada de decisiones en el ámbito directivo.

La satisfacción inicial, tras su consecución, se ha tornado en la consolidación de una retribución más, incapaz de producir nuevos estímulos que mantengan vivo el interés por la mejora continua.

La compensación económica debe cohabitar con otros alicientes como la formación, la concurrencia competitiva, el reconocimiento y los sistemas de promoción profesional.

