



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## **I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS**

**PONENCIA:**

**DESARROLLO DE LA EXCELENCIA EN AYUNTAMIENTOS PEQUEÑOS:**

**AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA**

**Eduardo de la Fuente Riaño**

*Técnico de personal*

*Mayo 2006*



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

## BREVE PRESENTACIÓN

Sirvan estas líneas para ofrecerles un breve resumen – presentación con algunos datos que pueden Uds. mismos/as , si lo desean, pueden ampliar acudiendo a la página web municipal en la siguiente dirección: [www.ermua.es](http://www.ermua.es) .

**Población** : 16.500 habitantes.

**Localización**: Municipio de Bizkaia haciendo muga (frontera) con Gipuzkoa. Municipio que se agiganta con la llegada masiva de inmigración interna a partir de los años 60 y 70 y que a su vez sufre la crisis industrial que provoca un descenso notable de población.

**Composición Política Corporativa**: En el momento actual , y como consecuencia de las elecciones del año 2003 el PSE-PSOE tiene mayoría absoluta con 9 representantes, el PP con 4, el EAJ/PNV con 3 y EB/IU con 1.

**Personal del Ayuntamiento**: El personal fijo del Ayuntamiento alcanza la cifra de 82 personas, y con la última oferta de empleo podrá alcanzar la cifra de 90. Junto a esta cantidad hay que tener en cuenta una cifra media anual de otras 100 personas que desarrollan trabajo temporal bien a través de planes de promoción de empleo o de formación para el empleo.

**Organización interna administrativa**: De cara a la actividad administrativa el Ayuntamiento está organizado en seis (6) Áreas de actividad o departamentos más dos organismos autónomos:

**El Área de Secretaría**: Donde se encuentra la Secretaría general, Personal, Registro, Servicios informáticos y comunicaciones, Calidad y Euskera.

**Área Económica**: Donde se encuentra Intervención, Tesorería, Rentas , Recaudación, y gestión del cementerio.

**Área Técnica**: Donde se encuentra Urbanismo, Obras, Aguas, Medio ambiente y Brigada de servicios múltiples.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

**Área de Servicios Sociales y Culturales:** Donde se encuentra la Atención a las necesidades sociales, La Casa de la Mujer, la Programación cultural y la gestión de los centros culturales como la biblioteca municipal.

**Área de Promoción y Empleo:** Donde se realiza la gestión de los centros de formación para el empleo y las necesidades de personal temporal acogidas a planes de promoción del empleo.

**Área de Seguridad ciudadana:** Donde se encuentra la Policía Municipal.

Y los dos Organismos autónomos son el **Instituto Municipal de Deportes** y el **Euskaltegi municipal**.

Hecha la presentación y agradeciendo la invitación recibida a participar en este Congreso les presento los puntos en los que se basa esta exposición , con la finalidad de facilitarles su lectura.

Esta ponencia se divide en tres apartados siguiendo el orden cronológico:

**Primero: El Pasado:** Es una reflexión acerca del dónde venimos, como administración, su devenir histórico a partir de los años 80.  
Porqué surge la iniciativa de hacer “algo”.  
En qué consistió ese algo (Procedimientos)  
Qué aportó o ha aportado esa iniciativa.

**Segundo: El Presente:** La formación como base o núcleo principal:

Las “5S”

La página web

El Servicio de Atención a la ciudadanía

Otros proyectos: Certificaciones ISO y Cartas de servicio.

**Tercero: El Futuro:** Al servicio de la ciudadanía.

Cómo prepararse.

En qué sustentarse y cómo operativizarlo.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

## PRIMER MOMENTO :

## REFLEXIÓN SOBRE EL PASADO .

*El tiempo imprime su "huella" en todo lo existente.*

*Martes era el día siguiente, y nos dijo el portero:  
--Vuelva usted mañana, porque el señor oficial de la mesa  
no da audiencia hoy.  
(Mariano José de Larra)*

En este capítulo intentamos abordar una pequeña parte de la historia más reciente en relación al tema de esta ponencia cual es el devenir de la Calidad –Mejora - Excelencia en nuestro Ayuntamiento. Propuesto este marco para su reflexión, a la hora de hablar de un pasado, aunque sea cercano, no podemos abstraernos al hecho de que el paradigma, hecho cuerpo y mentalidad, concebía a la administración pública como la organización que podía y debía, en exclusividad, dar una serie de servicios necesarios a los habitantes de un territorio. Esta impronta o carácter fortalecido por una serie de prácticas nacidas desde el poder, entendido como fuerza política, y desde un óptica de pensamiento unidireccional (el ciudadano/a mira a la administración y no viceversa) y amparado en una vana creencia de seguridad en la que no se “me van a pedir sino a rendir” cuentas... propició, a nuestro juicio, un determinado estilo de corporeidad administrativa. “El vuelva Ud. mañana”, el exceso de papeleo necesario y los paseos (idas y venidas) de una a otra ventanilla ... son ejemplos (ahora ya tal vez olvidados) de un quehacer administrativo, que según parece no era propio y exclusivo de nuestra singularidad mediterránea, pero que tampoco sirve de consuelo para quienes lo sufrimos. Bien es verdad, y es de justicia reconocerlo, que a partir de los años 80 se constata un cambio, un movimiento , una apuesta hacia la modernización ( quizás sea este el primer concepto más ligado a Calidad o Excelencia que se va a proponer dentro de nuestras administraciones) y que va a tener consecuencias importantes de cara al futuro. Quizás, en ese momento, es en la Europa del Norte y en la administración USA donde esos cambios son más notables , debido al avance tecnológico y los cambios sociales. En un entorno más cercano significar que aparece la Ley 30/1984, de 2 de agosto, Medidas para la reforma de la Función Pública. Decía esta Ley en su exposición de motivos que “*el objetivo principal de esta Ley es suprimir los obstáculos de una legislación vieja*” ... para concluir también afirmando que trata de adaptar “*nuestra Función Pública a las normas vigentes en los países de nuestro entorno*”.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Lo cual viene a demostrar que ya entonces se empezaba a pensar, o se tenía el convencimiento, como se quiera, de que no se podía estar fuera del movimiento de cambio o modernización, que ya habían comenzado otros países del entorno.

Un año más tarde, tan solo, aparece la esperada Ley 7/1985, de 2 de abril, Bases de Régimen Local. También en la exposición de motivos (extensa y profusa) podemos leer y apreciar lo siguiente cuando habla de que esta Ley está sustentada en la organización democrática representada por la Constitución que *“regenera un tejido social desatendido cuando no decrépito y lacerado por los sucesivos embates de cuantos vicios y abusos asolaron nuestra vida pública”*...Y en el siguiente párrafo expone que uno de los efectos de la Constitución es *“el relativo a la Administración Local tan necesitada de adaptación a la nueva realidad”*. Todo este conjunto legislativo de la época motiva y plasma la necesidad del cambio. Pero tampoco éste es el momento de pararnos a analizar dichos cambios. Simplemente si los hemos mencionado ha sido con la intención de dejar constancia de una mentalidad emergente, ya en los años 80, que seguramente poco a poco nos ha llevado a dar un giro importante en el pensamiento de la administración pública hasta llegar a la concepción administrativa que podríamos resumir en la frase siguiente: **“Una administración al servicio de la ciudadanía”**. (Se desarrolla en el tercer apartado).

Acercándonos algo más hacia el tiempo actual hemos de significar que se ha producido, sin que me queda la menor duda, una mayor y **mejor profesionalización** de los servicios administrativos influenciada por dos factores: De un lado, la mejora objetiva y técnica de los procesos selectivos para dotar a la administración de personal necesario, y de otro, el mayor nivel de formación intelectual y académica que las nuevas generaciones de candidatos/as presentan para el acceso a las administraciones públicas. Lo cual todo ayuda y empuja en la misma dirección.

Llevando esta reflexión a un terreno más inmediato y propio de la administración de la que procedo **¿qué podría destacar?**...

Pues destacaría dos aspectos:



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

*El primero:* Aún reconociendo el papel importante de la Ley 30/1992, del 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, como reguladora de una actividad desde donde se impulsan, o al menos se presentan, una serie de principios que están, a nuestro juicio, muy en la línea de la mejora o de la excelencia, como los recogidos en el artículo 3 cuando habla de “eficacia, ...desconcentración, ...coordinación, transparencia ... y participación”... sin embargo el sentimiento o **percepción interna** es de un cierto **caos**. (No olviden que estoy hablando de pasado).

Pero no es un caos porque se hagan mal las tareas. Como en todos los sitios y lugares hay cosas que se hacen bien, otras mejor y las terceras no tan bien.

Es una situación, más bien, derivada de “no saber la mano izquierda lo que hace la derecha”.

Un reflejo de ello es nuestra propia organización actual. Con esto no quiero decir que sea buena o mala en sí, sino que responde a un esquema conceptual. Y ese esquema conceptual lleva a un modelo de núcleos estancos donde lo prioritario no es el servicio integral sino la propia actividad. Es una organización basada en las tareas administrativas concretas y a veces unipersonales supervisadas por una dirección. Indudablemente este modelo ha tenido sus ventajas (a nuestro juicio muy en la línea del modelo Taylor) pero carece de una visión más acorde a la apertura, la cooperación y el enfoque hacia la ciudadanía.

*El segundo:* El otro aspecto que me gustaría remarcar hace referencia al **deseo o impulso de cambiar**, de superarse, de encontrar o **buscar mayor satisfacción** personal en el trabajo, en el desarrollo profesional. Deseo, impulso, afán... que algunas veces (¿o muchas veces?) no se sabe bien cómo materializar o aplicar a la realidad concreta... pero que está presente... que a veces se visualiza con claridad... y otras veces no se sabe bien por dónde tirar...

Esta situación, pensamiento - sentimiento de “couple”, de ambivalencia, de disociación cognitiva, por no denominarla claramente de contradicción, nos ha ido llevando, a mi juicio, a buscar diferentes soluciones.

**Y ¿cuál ha sido la nuestra, la del Ayuntamiento de Ermua?.**



## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

He comentado anteriormente que la Ley de Procedimiento Administrativo tuvo y tiene su gran importancia en el quehacer administrativo. Esto es innegable. Personalmente pienso que influidos por esta situación y por la necesidad de ir dejando una constancia escrita más uniforme de los actos administrativos, se comienza por ordenar y estandarizar (SEGÚN UN MODELO) una serie de actividades administrativas que se van a denominar **PROCEDIMIENTOS**. Se comenzó en el Área de Secretaría (donde se realizaron alrededor de 100 procedimientos). Este área impone un modelo o línea de trabajo consistente en lo siguiente:

- a) **Análisis** de la actividad:
- b) **Secuenciación** / ordenación lógica de la actividad mediante un diagrama de flujo
- c) **Fundamentación** en derecho de los pasos más comunes y de las propias excepciones que pudieran existir. (Este afán de detallar hasta sus mínimos detalles la actividad hizo que determinados procedimientos tuvieran más consideración de manuales que de ayudas para la actividad)
- d) **Determinación** de **quién** realiza cada paso o actividad simple y los **plazos** de tiempo que se consideran necesarios, con la finalidad de enmarcar la actividad general (el procedimiento) en unos límites temporales.
- e) Si el procedimiento requería (o requiere) una actuación hacia la ciudadanía, se realizaba (se realiza) una **hoja de Información Ciudadana** con la finalidad de que los interesados/as tuvieran (tengan) una información puntual y general de la actividad, de quién la realiza y de los plazos.

Este trabajo de normalización de procedimientos también tenía el objetivo de **simplificar** el trabajo administrativo a las personas que lo ejecutaban.

Para realizar esta tarea de normalización y simplificación en soporte informatizado se decide la contratación de seis personas que, prácticamente durante tres años, trabajan para crear una serie de plantillas, tantas como fueran necesarias para cada procedimiento, con el fin de instalarlas bien en los ordenadores de quienes debían utilizarlas o bien en la red cuando son de utilización generalizada .

Con ello se aseguraba que los documentos a utilizar fueran iguales (estandarizados) y que el procedimiento siguiera un orden lógico. Y además tiene la ventaja de que a la hora de iniciar un nuevo expediente sobre la misma materia no hay que estar volviendo a realizar de nuevo todos los escritos, sino que con los cambios precisos en los campos asignados a nombres... lugares...



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

suministros...cantidades... fechas ...etc, el documento por medio de estas plantillas queda realizado.

Además de en Secretaría, existen procedimientos en Contratación, en la Oficina Técnica en cuanto a obras y urbanismo y en Policía Local y se están revisando los realizados en Intervención y Personal ... (Algunos de estos documentos pueden visualizarlos en la web del Ayuntamiento).

### ¿Qué aportó este primer acercamiento o impulso hacia la mejora?

En una respuesta rápida destacaría otros dos aspectos:

- A) Indudablemente cumplió su **objetivo de estandarizar o normalizar** (realizar según unas normas) una serie de actos o actividades administrativas que anteriormente ya se venían haciendo y seguramente que bien (dentro de sus propios límites de bondad o tolerancia) pero que carecían de la integración necesaria en la actividad global. Comienzan a perder su característica de acto o elemento aislado, disgregado, para empezar a participar de la conjunción de otros actos, de otros documentos, de otras personas...
  
- B) En segundo lugar, a mi juicio, aportó **un plus de seguridad** en la ejecución de la propia actividad y en quien la ejecutaba. El cumplimiento de los pasos tal como se había diseñado en el diagrama, el cumplimiento de los plazos o de otros requisitos aportaba **confianza** tanto a la persona encargada del procedimiento y que realizaba las acciones como a quien las recibía.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

## SEGUNDO MOMENTO :

## LA REALIDAD PRESENTE

*Aprender sin pensar es inútil. Pensar sin aprender, peligroso.*  
(Confucio).

*"Es bueno seguir la pendiente con tal que sea subiendo".*  
(André Gide)

## LA FORMACIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA.

A comienzos del año 2003 solicitamos una entrevista con Euskalit con el propósito confesable de tomar contacto con un Ente Superior en materia de Calidad y para que, de paso, nos echaran una mano en toda esta , (por entonces para nosotros) , maraña de la Calidad. En este contacto , además de muchas cosas interesantes, se nos informa que se va a abrir un **proceso formativo** dirigido a las administraciones públicas a semejanza del desarrollado para Osakidetza y Educación dado que la experiencia habida hasta entonces había sido positiva. En nuestro Ayuntamiento se presenta la propuesta y se toma de decisión de que a este envite formativo **deberán acudir los directores/as de Área** y otras personas con responsabilidad. En total serán 10 las personas que acudan repartidas en dos grupos. Mientras tanto se continúa trabajando en la línea de los procedimientos.

El hecho de acudir a este proceso formativo responde a un planteamiento de que **el liderazgo** en esta materia de mejora sea ejercido desde los órganos de dirección al resto de personal de cada Área. Lo cual, como tesis de partida, es interesante, aunque la aplicación es más complicada. Este primer año de formación, exceptuando en dos áreas, en el resto apenas tuvo incidencia. Sirvió, eso sí, para **tomar conciencia** de que el avance es imparable, de que **es necesario y además satisfactorio** subirse al carro de la excelencia, pero que a la vez los conceptos y aspectos que son (o parecen) básicos necesitan su tiempo de asimilación y de visualización comprensiva para avanzar de un forma ordenada y segura.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

**El tiempo (la temporalidad) se hace necesario** para la asimilación y el *equilibrio* conceptual:

- equilibrio entre lo que se hace según se aprende y lo que se deja de hacer;
- equilibrio entre el proseguir con la actividad diaria y la actividad del mañana;
- equilibrio entre las posibles formas diferentes de ver o de enfocar los temas;
- equilibrio entre las experiencias que comienzan y se detienen;
- equilibrio para no producir rupturas difíciles de recuperar...

En el segundo año de formación (Foac2) además del grupo de directores/as se organizó otro grupo para empezar la formación. En este grupo participaban cinco personas de nivel administrativo y de técnico/a medio. A mi juicio, no era un grupo homogéneo en el sentido de que todas las personas desarrollaban tareas administrativas similares, o podían tener intereses comunes concretos. Esta variable, que catalogaría como de excesiva heterogeneidad, debido a realidades laborales diferentes sin intereses o tareas de contacto, pudo influir en las ganas de encontrar un punto común que les centrara en sus debates y propuestas, y viendo que sus esfuerzos no tenían una aplicación directa y práctica en su trabajo diario provocó un desánimo generalizado y al finalizar el curso decidieron no continuar la experiencia formativa.

Personalmente, después de la experiencia, soy más partidario de **proponer**, tanto para los cursos de formación como para los grupos de acción o mejora que puedan resultar de ella, elementos de **conjunción o de afinidad en la tarea** (misma tarea) aunque su composición pueda ser diversa en cuanto a titulaciones (pertenencia a grupos/cuerpos) o a experiencia (años de trabajo en la materia).

Sería en este caso defensor de la tesis de que una misma tarea, **una tarea en común, facilita** no sólo **la reflexión**, sino la **mejora** en su **ejecución**.

En este año 2006 la formación se ha ido diversificando teniendo más en cuenta el enfoque personal. Así al Foac3 del tercer año acuden 4 personas ( de las 10 que comenzaron), al Foac2 del segundo año no acude nadie y al Foac1 del primer año asiste un nuevo grupo de cinco personas.

Algunas personas de nivel directivo acuden a los cursos monográficos organizados también por Euskalit, donde encuentran respuesta más concreta a su necesidad formativa.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

A la vez, en el propio Ayuntamiento, internamente, se han programado unas sesiones de formación para todo el personal que tiene responsabilidad sobre otras personas (nivel directivo y de jefatura) comenzando con unas sesiones sobre “habilidades directivas” que continuarán más adelante en otras sesiones sobre gestión/dirección/animación de grupos de trabajo.

### LAS “5S”.

Durante este tiempo , y fruto de la asistencia a la formación, dos Áreas, Secretaría y Técnica, comienzan la aplicación del modelo de las “5S” en su ámbito respectivo. Se emprendió con mucho entusiasmo, y los resultados de sus primeras aplicaciones fueron altamente **gratificantes**: espacios más limpios, sin tanto papel, mejor organizados... el grupo de trabajadores/as se va implicando... la secretaría del grupo se va pasando de una a otra persona con la finalidad de que se puedan ejercer diversas responsabilidades...Pero pasado el primer momento de “tareas de desescombros y limpieza” donde la realización es manual pero muy impactante visualmente ... en la segunda “S” nos fuimos **desinflando** y no se ha llegado a la tercera.

¿Por qué?... Realmente las cosas no ocurren en todas las circunstancias por una sola razón...

Pero **lo que nos debe servir de lección** es:

que **quizás no haya que comenzar por muchas cosas a la vez...**

o si se empieza por varias, hay que **saber delegar** ...

y que tener un **calendario de acciones** previstas ayuda al compromiso de terminar la tarea...

porque si tan importante es comenzar como terminar señalemos que el **terminar bien** es objetivo prioritario.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

## LA PÁGINA WEB ([www.ermua.es](http://www.ermua.es)).

De cara a la ciudadanía el año 2005 es el de la consolidación de la página web municipal. Fundamentalmente está concebida con dos finalidades:

Una, ser un vehículo fácil y manejable de transmisión de **información**. (Este es el aspecto más trabajado y que mejores rendimientos y puntuaciones obtiene en la evaluación realizada).

La otra, ser un medio de interacción o **interrelación** con la administración. (La e-administración).

Esta es la opción de futuro en la que actualmente se está trabajando con la idea de ofertar cada vez mayor número de trámites municipales a través de la tecnología web.

**Personal necesario:** Para poder cumplir ambas finalidades se dedica una persona con formación técnica en informática a jornada completa, y, una segunda persona titulada en ciencias de la información y con el perfil técnico profesional de euskera, a media jornada.

Para recabar mayor información: [sdiaz@udalermua.net](mailto:sdiaz@udalermua.net).

En estos momentos **los trámites on-line** que se pueden realizar son los siguientes:

- Al habla con el Alcalde.
- Quejas y sugerencias.
- Aviso de averías.
- Solicitud de información.
- Préstamo bibliotecario.
- Servicio "Pregunte, las bibliotecas responden".

Además, existe la posibilidad de poder operar **con otros 62 trámites administrativos** de los cuales se presenta la hoja de información y el modelo de solicitud.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

## **SERVICIO DE ATENCIÓN INTEGRADA A LA CIUDADANÍA.**

Este es el objetivo estrella de este año 2006. Se pretende que en el verano del año en curso pueda estar operativo este servicio. Persigue ofertar, aquellos servicios que se crean necesarios y básicos para la ciudadanía y así se acuerden con las direcciones de las Áreas, dentro de un mismo espacio, mediante la atención integral y con la mayor agilidad posible.

El edificio actual del ayuntamiento, es un precioso palacio, que no reúne las condiciones mínimas de accesibilidad. Además por cuestión de espacio y distribución, las oficinas de atención (recaudación...urbanismo...secretaría de alcaldía...) están en pisos diferentes, lo que dificulta más si cabe la atención rápida y cómoda para la ciudadanía.

Por ello ya, desde hace tiempo se ha pensado en otro lugar cercano al edificio, pero separado de éste. Las obras comenzaran en breve.

Para llevar adelante este objetivo se ha constituido un grupo de trabajo, que a través de un planteamiento acordado previamente reflexionan y hacen sus propuestas respecto al diseño y organización de este servicio. Este cometido va ya bastante avanzado. Luego habrá que dotarlo de contenido, es decir qué trámites administrativos se van a poder ejecutar desde ese servicio (cuáles serán sus competencias administrativas) y las personas necesarias.

En este grupo toman parte representantes políticos del gobierno y de la oposición, representantes de la dirección, del personal administrativo y de los sindicatos. En su momento también se oirá la voz de la ciudadanía.

Para mayor información pueden acudir al Teniente de Alcalde José Luis Clemente Albiz, que es el presidente de este grupo de reflexión. ([jlcllemente@udalermua.net](mailto:jlcllemente@udalermua.net))

## **OTROS PROYECTOS.**

Con mayor o menor dedicación, ya que no existe un calendario prefijado, las Áreas van presentando sus mapas de procesos, una vez acordado el mapa general de procesos del ayuntamiento. Este también es objetivo singular dado que el operativo informático que se va a instalar para el seguimiento e impulso de los procedimientos administrativos exige que previamente se hayan diseñado los pasos. Por lo tanto, habrá que ir realizando ese esfuerzo.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

Además la Unidad de Contratación desea que se le certifique con la norma ISO 9001:2000 los contratos administrativos que realiza.

La Biblioteca municipal en su línea de mejora , además de reflexionar sobre sus propios procesos está elaborando una carta de servicios. Lo mismo en la Unidad de personal.

También se piensa que puede ser momento propicio para realizar una primera recogida formal de una amplia encuesta de valoración de la ciudadanía hacia la administración.

### TERCER MOMENTO :

### EL SUEÑO FUTURO

*"Ningún descubrimiento se haría ya si nos contentásemos con lo que sabemos."*  
(Séneca)

*"Estudia el pasado si quieres pronosticar el futuro".*  
(Confucio)

*No hay duda que todo conocimiento empieza con la experiencia*  
(Immanuel Kant)

Este último apartado me sirve de reflexión y autocrítica en voz alta, teniendo en cuenta que alguna de las realidades que he comentado no las conozco de primera mano, sino del roce cotidiano y de la observación.

¿Hacia dónde vamos?. Creo que todos/as los trabajadores/as estables de la plantilla, así como los representantes del gobierno político, lo vamos ya interiorizando, quizás de una manera diferente, pero al menos común en su declaración y lenguaje.

**Vamos hacia una administración al servicio de la ciudadanía.**



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

Esta idea, que poco a poco ha ido calando, requiere también de una expresión de la voluntad manifiesta del gobierno municipal. No estoy diciendo que no exista dicha voluntad. Estoy diciendo que debe ser más manifiesta. La debemos visualizar, y todavía no la visualizamos. Creo que llega el momento de que podamos leer y con ello interiorizar cuál es la misión, la visión y los valores de nuestra administración. Pero tampoco debería ser sólo una opción política del equipo de gobierno, sino que quienes formamos parte de la administración, bien como trabajadores bien como ciudadanos/as podríamos tomar parte en esta definición. Esto nos ataría, a mi juicio, un poco más en la línea del compromiso personal.

Y para ir hacia ese objetivo hemos ido dando unos pasos y otros que habrá que dar. Es decir, planteada la línea general, tendremos que definir operativamente qué entendemos por administración al servicio de la ...

Pero de entrada sirva este pronunciamiento general, que además, convendrán conmigo, es hasta bonito.

En la base de esta definición / propuesta está algo que ya hemos anunciado anteriormente:

### **a) La formación.**

**¿Qué nos aporta la formación?** Puede aportar muchas cosas, indudablemente, y va a depender, en gran medida, de lo que se vaya buscando e inclusive de la actitud personal. Pero con todas estas realidades y más que se nos pudieran ocurrir, la formación tiene efectos directos sobre la cultura de la organización o de la administración que se puede expresar en los siguientes aspectos concretos:

En la forma de actuar ante los problemas.

En la forma de adaptarse a los cambios necesarios.

En la forma en que se organizan los servicios.

En la forma en que se interiorizan actitudes personales y colectivas.

Lo cual termina generando una forma de pensar o actuar acorde (aunque eso no quiere decir que no existan diferencias) con planteamientos globales o estratégicos que puedan realizarse.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

## I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

Dicho en una frase, favorece el desarrollo de una **sintonía organizacional**.

Según nuestra experiencia, es importante que personas que tienen responsabilidad o cargos directivos deben estar suficientemente formadas. Bien es verdad que el proceso formativo no tiene fin, pero es necesario que al menos exista una base suficiente y que aporte seguridad a las personas, al menos en estos temas:

- La gestión por procesos
- La orientación hacia los resultados,
- La orientación al cliente,
- Liderazgo y perseverancia,
- Mejora continua e innovación,

Seguramente podríamos haber introducido más temas, o quitar alguno. Pero al menos esos nos parecen los básicos y están planteados en referencia a un modelo.

**El proceso formativo** es algo que va a requerir su expansión en escalera descendente hacia el resto de trabajadores/as. Bien es verdad que todas las personas trabajadoras del Ayuntamiento han podido participar en las jornadas formativas de explicación que realiza Euskalit sobre lo que es la mejora y lo que representa el modelo EFQM.

Inclusive, dado el número de solicitudes que teníamos, nos pareció más rentable el hecho de que se desplazaran a nuestro Ayuntamiento; los/as ponentes durante dos días que desplazar a los trabajadores/as. Y así se hizo. La pregunta que surge de esta realidad es la siguiente ¿será suficiente con esa formación?...

Como he comentado en el apartado del “presente” el objetivo prioritario en estos momentos es la formación del personal directivo o con responsabilidad.. En estos momentos, hacia ellos/as, estamos volcando los mayores esfuerzos económicos y de tiempo. Creo que cuando podamos concluir esta primera fase de formación, que lleva pareja la elaboración de los mapas de gestión por procesos y gestión por sistemas (procedimientos), podremos plantearnos hacia dónde seguir encaminando los pasos.



### **b) La necesidad de un modelo.**

A mi juicio, otro de los aspectos básicos. Cuando los que han ido por delante -(en nuestra casa)- empezaron a hacer sus primeras aproximaciones a este tema funcionaron, según creo, más por intuición que por conocimiento expreso. Lo cual tiene, o puede tener, sus ventajas. Pero a la vez puede tener el inconveniente de la inconsistencia, sobre todo cuando vas a implicar a más personas. Como consecuencia del proceso formativo, nos vamos, o nos hemos ido ya, decantando por el modelo EFQM. No es más que un encuadre, un marco desde donde se desarrolla la actividad y desde donde se desarrolla la evaluación. Y es lo que debe ser, pero entendemos que hay que hacer esa opción. Personalmente creo que tener un marco de referencia ayuda:

- primero a saber por dónde vas,
- a no estar constantemente revisando las decisiones tomadas,
- a organizar las actividades de una forma determinada,
- a evaluar según unos criterios determinados (los que sean, pero que sean válidos)
- y a tomar las decisiones que respondan o correspondan más al objetivo planteado que al momento psicológico que se tenga.

### **c) Búsqueda de indicadores.**

Otro de los retos que se nos presentan. No estamos habituados ni a realizar muchas evaluaciones, ni a que nos evalúen, ni a trabajar por objetivos. Tampoco sería partidario, en estos momentos, de convertir toda la actividad administrativa a un enfoque de gestión por objetivos. Pero sí soy partidario de ir planteando objetivos generales en aquellas áreas más cercanas o proclives a esta situación con sus indicadores, para una evaluación efectiva. ¿Qué es lo que quiero decir?.

Indudablemente una medición lógica es fundamental para que podamos conocer la situación real de la organización ( del Ayuntamiento) y a posteriori poder planificar, orientar y mejorar. Pero sin la obsesión de estar midiendo constantemente. La verdad es que nosotros, en nuestra práctica real, en estos momentos, estamos muy lejos de la obsesión (más bien, apenas medimos nada) y deberemos acercarnos hacia un punto de equilibrio.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

#### **d) Encuestas de satisfacción.**

Uno de los objetivos de este año 2006 es realizar una primera encuesta de satisfacción tanto interna como externa. Creo que por intereses políticos se realizará primero la externa con la finalidad de conocer algunos datos antes de la apertura del servicio de atención a la ciudadanía y poderlos contrastar con otra antes de las próximas elecciones municipales. Se está trabajando ya, de una forma técnica, en la elaboración del instrumento de medida.

#### **e) Canales de información.**

Podría definir este apartado como nuestra asignatura pendiente. Alguien me podrá decir que es un reproche lo que digo. Personalmente lo propongo como oportunidad. Hasta el momento no hemos sabido, o quizás tampoco hemos pretendido, crear una red de comunicación rápida y eficaz de todo lo que puede ser interesante e importante para los/as demás personas trabajadoras. Me da la impresión de que a veces el equilibrio necesario entre lo interno y lo externo se suele romper por el lado más débil. O quizás damos por obvio lo que no lo es. O quizás tengamos que volver a plantearnos que lo "interno" también hay que cuidarlo e inclusive mimarlo. Porque es lo que tenemos y con lo que contamos.

El podemos plantear esta situación de comunicación interna, que no es un problema sólo de las grandes organizaciones, como oportunidad, y a la vez establecer unos objetivos a corto plazo, (porque si los ponemos para medio o largo plazo se nos vuelven a olvidar) creo que nos ayudaría a establecer unos estándares de mejora interesantes, así como un clima de mejor aceptación de "lo desconocido" cuando no "de la rivalidad".

Si en algo me agradaría poder mejorar, influido porque mi trabajo tiene una proyección más interna que externa, es en este aspecto de la "intra - comunicación". Espero, además, que así se confirme en las evaluaciones de satisfacción – (en parte porque es una constante que aparece en casi todas las evaluaciones como algo a mejorar) - con la finalidad de que se pueda establecer un sencillo, y no muy costoso pero eficaz, proceso de información. Y si lo llamo así es porque lo incluyo, en el mapa de procesos, como uno de los procesos de apoyo más importantes.



AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE ERMUA  
ERMUA HIRIKO UDALA

I CONGRESO DE EXCELENCIA EN LA GESTION EN LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS

### **f) La participación.**

Por último me agradecería presentar otro aspecto sobre el que me gustaría tener “un dulce sueño de futuro”. ¿A qué me refiero?. A algo que ya hemos anunciado anteriormente cuando afirmaba que involucrarse en trabajos de mejora lleva aparejada una mayor satisfacción personal en el ámbito laboral (y esto sí lo hemos podido constatar como causa/efecto). Por lo tanto, una vez concluida la primera fase formativa (que para mí es el fundamento de la acción) deberíamos plantearnos el hecho de que hubiera más personas participando en alguna tarea grupal relacionada con los proyectos o procesos de mejora. En una administración, relativamente pequeña, como la nuestra, éste no debería ser un reto difícil de cumplir. O me atrevería a decir más, no debería ser un reto difícil de QUERER cumplir. Y lo propongo como objetivo prioritario en esta segunda fase de desarrollo. Tenemos que ser capaces de buscar alianzas y compromisos entre nuestras propias personas del entorno laboral, si queremos que la mejora continúe y no sea sólo “cosa de cuatro iluminados/as”.

Hasta aquí mi reflexión, si de algo les sirve lo pueden utilizar y si en algo les podemos servir nos pueden encontrar en nuestra casa. Les dejo dos direcciones más de correo, la mía [eduardo@udalermua.net](mailto:eduardo@udalermua.net) y la del secretario, [jfernandez@udalermua.net](mailto:jfernandez@udalermua.net) que es la persona líder y carismática en todos estos temas.

A todos/as Uds. buen viaje en esta aventura.

Mila esker. Ondo izan.

Mayo de 2006.