

Elementos clave para el funcionamiento de un sistema de calidad ISO 9000:2000 para la formación

Joaquín Castillo Sempere

Director del Instituto Andaluz de Administración Pública

Para empezar, permítanme hacer una exposición breve, aunque sea ya conocida por algunos de ustedes, del marco donde desarrolla su actividad la Administración de la Junta de Andalucía, y el Instituto Andaluz de Administración Pública como Organismo Autónomo de esta Administración regional.

Andalucía es una Comunidad Autónoma amplia, de más de 87.000 km², la segunda de España tras Castilla y León; representa el 17'3% del territorio español y el 3'7% del de la Unión Europea; supera en extensión a países como Bélgica, Holanda, Dinamarca y Austria y casi iguala a Portugal.

La población es de cerca de 7'5 millones de habitantes (representa el 17,87 % de la población española). Es la Comunidad Autónoma más poblada de España, con una densidad superior a 80 habitantes por km² y está distribuida de manera muy desigual por el territorio. Hay hoy en Andalucía prácticamente toda la tipología de núcleos territoriales: Grandes ciudades, principalmente capitales de provincia y en muchos casos con importantes áreas metropolitanas con poblaciones que oscilan entre 150.000 y 700.000 habitantes. Ciudades intermedias, por encima de 40.000 habitantes, unas con dependencia fundamental de la agricultura, las denominadas "agrociudades" en terminología rural, otras con carácter más industrial ligadas fundamentalmente a la época del apogeo del sector minero en Andalucía. También una serie de municipios muy importantes de gran tamaño desarrollados al amparo del turismo en la costa mediterránea y atlántica. Un nutrido grupo de municipios entre 10.000 y 40.000 habitantes con dependencia socioeconómica similar al grupo anterior. Muchos pueblos menores de 10.000 habitantes, casi todos dependientes del sector agropecuario, hasta llegar a minúsculos pueblos serranos, cortijos y alquerías.

El marco geográfico y demográfico, su dispersión, condiciona la estructura administrativa de la Comunidad Autónoma y es un factor de primer orden también para condicionar las actividades del Instituto de las que hablaré más tarde.

La Comunidad Autónoma tiene en cada una de sus ocho provincias una Delegación del Gobierno andaluz y doce delegaciones provinciales, una por Consejería, más una subdelegación del Gobierno para el Campo de Gibraltar.

No me detendré en las competencias de la Junta de Andalucía, pero sí quiero mencionar que gestiona casi desde el inicio del Estado de las Autonomías, la Sanidad y la Educación y desde hace siete años, que le fue transferida, la gestión de la Administración de la Justicia. Los datos de efectivos referidos al año 2004 en la Junta de Andalucía, receptores de formación y por ende del sistema de formación continua, son los siguientes:

sector	empleados
Administración General	44.966
Administración Docente	90.231
Administración Sanitaria	87.248
Administración de Justicia	6.496
Personal de Admón. y servicios de las Universidades	8.284
Administración de órganos legislativos: Parlamento, Defensor del Pueblo y Cámara de Cuentas	345
Unidad de Policía Nacional	459
TOTAL	238.029

Una vez descritos los contextos geográficos y de la Administración para la que desarrolla su actividad, me voy a referir al Instituto Andaluz de Administración Pública y al trabajo desarrollado. Se creó por una Ley de 1985 y tiene como objetivo principal contribuir al progreso y modernización de las Administraciones Públicas mediante la formación, selección e investigación en materia de gestión pública con el fin de proporcionar más y mejores servicios a los ciudadanos.

El Instituto Andaluz de Administración Pública, es un Organismo Autónomo de carácter administrativo que depende de la Consejería de Justicia y Administración pública. El gobierno y la administración del Instituto corresponde al Consejo Rector -órgano colegiado en el que participan las organizaciones sindicales- a la Dirección y a la Secretaría General. También participa en el gobierno del Instituto el Consejo General del que forman parte las Secretarías Generales Técnicas de las Consejerías y las Secretarías Generales de los Organismos autónomos. Casi 103 personas, la mayor parte con carácter funcional, prestan sus servicios en el Instituto, que se estructura en ocho servicios para el desempeño de sus funciones.

Como mencioné antes, el Instituto desarrolla su actividad en dos grandes áreas principales y una tercera menor. Por un lado, la formación y el perfeccionamiento de todo el personal al servicio de la Administración de la Junta de Andalucía y a la mayor parte del personal al servicio de la Justicia en Andalucía. Por otro lado, la gestión de las pruebas selectivas de acceso al empleo público de la Junta de Andalucía y la colaboración también para la selección del personal de la administración local. La tercera área, la de menor desarrollo, es la referida al estudio e investigación de las disciplinas y técnicas aplicables a las administraciones públicas.

Por lo que respecta a la primera gran área, la de formación, para desempeñar su misión y conforme al Decreto 249/1997, de 28 de octubre, por el que se regula el régimen de formación a impartir por el Instituto Andaluz de Administración Pública, de acuerdo con todas las Consejerías y las Organizaciones Sindicales representativas, cada año, el Instituto Andaluz de Administración Pública elabora un Plan de Formación para todas las empleadas y empleados públicos de la Administración autonómica. Este Plan, que es aprobado por los órganos de gobierno del Instituto, cuenta con siete programas básicos:

- Programa de **formación de acceso** que se imparte al personal que accede por primera vez al servicio público para ayudarle a integrarse en la Administración autonómica.

- Otro programa de **formación general** cuyas acciones formativas versan sobre los elementos generales de la Administración pública, que constituyen las bases de su organización y funcionamiento.
- Un tercer programa de **formación de perfeccionamiento** cuyo objetivo está directamente relacionado con la adaptación permanente de las personas al puesto de trabajo que desempeñen.
- El cuarto programa se refiere a la **formación especializada y para la promoción** que tiene como fin permitir la movilidad del personal dentro de la organización administrativa de la Junta de Andalucía.
- Otro programa es el **de reciclaje** que permite la adaptación a puestos de otras áreas de conocimiento por circunstancias por las que la Administración lo considere necesario.
- El sexto programa, el de **formación de directivos**, es crucial para el buen fin de todas las iniciativas de modernización que se están implementando.
- El último programa es el de **formación de formadores** que es un instrumento que nos permite mejorar constantemente la calidad y la utilidad de las acciones formativas que organiza e imparte el Instituto Andaluz de Administración Pública.

Los planes de formación de cada año se elaboran con la participación de todos los sectores afectados sobre la base de las necesidades detectadas y de las necesidades previstas de acuerdo con los planes establecidos o proyectos en los que se esté trabajando.

Para el año 2005 se han programado 904 ediciones de las que 547 se impartirán en la modalidad presencial, 144 en la modalidad de teleformación y 213 en la modalidad a distancia tradicional. La previsión es que se impartan 31.388 horas de docencia para 25.016 personas.

También en lo que se refiere al área de formación, en el transcurso de los últimos años el Instituto Andaluz de Administración Pública ha desarrollado una importante línea de actuación a través del procedimiento de homologación de acciones formativas realizadas por promotores externos al propio Instituto. Específicamente, el Decreto 249/1997, de 28 de octubre, ya mencionado, habilita a las Consejerías y Organismos Autónomos para que realicen, con cargo a sus propios presupuestos, acciones formativas no contempladas en los planes del Instituto Andaluz de Administración Pública para lo que podrán solicitar motivadamente y con anterioridad a su ejecución la homologación de dichas acciones. Ello ha permitido la extensión a un número muy considerable de empleados públicos de las distintas Administraciones Públicas actuantes en el territorio de la Comunidad Autónoma, de las acciones que en materia de formación lleva a cabo el Instituto de forma directa con sus Planes anuales, consiguiéndose un efecto multiplicador mediante la colaboración con promotores formativos como las Consejerías ya mencionadas, las Organizaciones sindicales, las Corporaciones Locales, las Universidades o los Colegios Profesionales.

Como soporte complementario del área de formación y también para el estudio, investigación y difusión de las disciplinas y técnicas aplicables a las administraciones públicas, el IAAP desarrolla una amplia tarea editorial. Se editan materiales didácticos para la formación a distancia y materiales complementarios para toda la formación así como otras publicaciones de interés como los Premios Blas Infante de Estudio e Investigación sobre Administración y Gestión Pública, compendios de legislación, etc. relacionados con el área de menor desarrollo referida al estudio e investigación de las disciplinas y técnicas aplicables a las administraciones públicas.

La gestión de las pruebas selectivas de acceso al empleo público de la Junta de Andalucía es la otra área importante de la actividad del Instituto. Los datos son variables pero al año se están tramitando más de 100.000 solicitudes de participación en más de 50 procesos selectivos para el acceso a la función pública de la Junta de Andalucía que se convocan con la Oferta de Empleo Público de cada año.

El año 2001 el Instituto Andaluz de Administración Pública pensó que debía estar en la vanguardia de la calidad y quiso adoptar las técnicas de gestión necesarias para implantar un Sistema de Calidad y obtener la certificación según la Norma ISO 9001:2000. De acuerdo con esta norma, para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle de forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. El sistema se basa en ocho principios:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

No quiero extenderme en disertaciones teóricas sino hablarles de nuestra experiencia, de lo que nosotros hemos vivido. Primero hay que hablar de por qué realizamos el proceso, cuáles fueron los planteamientos más concretos que nos llevaron a abordar el proceso de certificación. Cuatro fueron los factores más importantes que señalo a continuación sin que el orden de exposición implique mayor importancia.

En España existe un sistema de financiación de la formación de todos los trabajadores en activo. Para los trabajadores de las Administraciones públicas el sistema está regulado por los Acuerdos de Formación Continua en las Administraciones Públicas (AFCAP). El tercero de estos Acuerdos hizo una opción destacada por la calidad. Paralelamente, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), responsable de la gestión de los fondos, pretendió ejercer un control extraordinario sobre los promotores gestores de estos fondos. Con objeto de poder mantener nuestra autonomía, la certificación de una entidad independiente garantizaría la correcta gestión de los fondos frente a terceros desde la perspectiva de la calidad de la gestión.

Otro factor que influyó para la decisión fue que creímos que la implantación de un sistema de gestión de la calidad en el Instituto sería un potente instrumento para la mejora continua de nuestra gestión.

El tercer factor que influyó fue que “la certificación vende”. Es decir, que la certificación de calidad es un instrumento de marketing nada despreciable que da prestigio a quien lo tiene.

En último lugar pero con la misma importancia, nos planteamos la conveniencia de hacerlo como experiencia piloto de implantación de un sistema de gestión de la calidad según la ISO 9000 en un organismo público. Pretendíamos analizar las ventajas, los inconvenientes y las particularidades que se daban.

La idea inicial de la certificación se plasmó en un proyecto de los denominados “llave en mano” para el DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y SOPORTE A LA CERTIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001:2000. La tramitación del expediente administrativo para la contratación de una empresa se inició en febrero de 2001. Se adjudicó por un importe de 3.799.000 Pesetas –22.832,45 Euros- (3.039.200 –18.265,96 € para el año 2001 y 759.800 –4.566,149 € para el 2002). Se iniciaron los trabajos de diseño del Sistema de Calidad en mayo de 2001 con una reunión de todos los Jefes de Servicio y sus colaboradores más directos en la que se presentó el modelo y la sistemática de trabajo. Un día a la semana venían dos técnicos de la empresa para la toma de datos y la descripción de los procedimientos.

Por tratarse de un proyecto “llave en mano”, la implicación de los jefes de servicio en el proceso fue, en general, muy baja. El sistema de trabajo elegido por la empresa tampoco parece el más adecuado para estimular esa implicación. En julio (septiembre a efectos prácticos) de 2001 se incorporó un Asesor técnico del IAAP para el seguimiento del proyecto con idea de ser en el futuro el Responsable de Calidad del Sistema. No disponía de conocimientos específicos sobre la materia.

Los trabajos se fueron retrasando y no se estuvo en condiciones de implantar el sistema hasta finales de 2001 y principios de 2002. La implantación del Sistema de Calidad fue muy conflictiva. Desconocimiento, fallos en las descripciones de procedimientos, dificultad en la fijación de indicadores útiles, falta de definición de objetivos, falta de discriminación entre procesos básicos y auxiliares son algunos de los problemas que hubo que abordar.

A primeros de abril de 2002 se efectuó una AUDITORÍA INTERNA que reflejaba fallos importantes en la implantación del Sistema y a finales del mismo mes se efectuó la revisión del Sistema de Calidad por la Dirección con gran desconocimiento.

En enero se había solicitado a AENOR que certificaran el Sistema de Calidad del IAAP que asignó un técnico responsable y a primeros de abril entregó el INFORME ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN.

La VISITA PREVIA se efectuó el 2 de mayo y la AUDITORÍA INICIAL del 17 al 19 de junio. El informe de esta auditoría señalaba 12 NO CONFORMIDADES, de las cuales cuatro eran MAYORES. Se daba un plazo de un mes para entregar un PLAN DE ACCIONES CORRECTORAS.

Durante la elaboración del Plan de Acciones Correctoras se impartió a todo el personal del IAAP un curso de 5 horas de duración para su formación y sensibilización en las materias de la ISO 9000. Dicho Plan de Acciones Correctoras se remitió el 6 de noviembre a AENOR que concedió el certificado con fecha 19 del mismo mes, condicionado a superar una AUDITORÍA EXTRAORDINARIA en el plazo de seis meses. Esta auditoría extraordinaria se superó sin dificultad. Así pues, en noviembre del año 2002 AENOR concedió el Certificado

de Registro de Empresa y el derecho de uso de la marca correspondiente.

Desde la concesión de la certificación han pasado casi tres años. Para el 1 de diciembre está ya prevista la Auditoría de renovación. En este momento cabe preguntarse qué queda de todo el esfuerzo realizado.

La respuesta a esa pregunta puede ser muy sencilla. Queda un Sistema de Calidad que no es perfecto pero que poco a poco va mejorando y cada día está más integrado en el día a día de los trabajos. Pero ¿qué es esto de un Sistema de Calidad?, ¿en qué consiste? A continuación desagregaré los elementos básicos de su realidad.

En primer lugar, el Sistema de Calidad es una referencia, es una oportunidad y una exigencia para pararse a pensar en los trabajos que hacemos. Nos obliga a romper con el día a día para buscar oportunidades de mejora.

Hemos definido la POLÍTICA DE CALIDAD del Instituto Andaluz de Administración Pública en la que se expresa la razón de ser de nuestro trabajo, la implicación del personal en la mejora continua, la mejora de la calidad como factor estratégico que cuenta con el compromiso de la Dirección y los procedimientos y la evaluación de objetivos de calidad como fuentes de la mejora para la satisfacción de la ciudadanía de Andalucía.

Tenemos por escrito todos los PROCEDIMIENTOS de trabajo. Estos están experimentando una revisión constante. Los procedimientos que se describieron al principio resultaban extraños, como acartonados, rígidos, con un lenguaje lejano. Poco a poco hemos ido revisando todos los procedimientos, haciéndolos nuestros, aproximándolos más al día a día de nuestra organización y nuestra forma de trabajo, sin perder de vista que son un instrumento básico de la calidad. Tengo que reconocer que no es perfecto. Hay un peligro: muchas veces las prisas nos hacen actuar al margen del Sistema. A veces la urgencia de algunas actuaciones nos hace empezar a trabajar en una nueva línea o desarrollar una mejora sin documentarla en los procedimientos.

Junto a estos procedimientos hay un CATÁLOGO DE INDICADORES. Estos nos sirven para medir la marcha de nuestros procesos y los resultados de nuestro trabajo. Cuánto ejecutamos de lo que planificamos, cuál es la percepción del alumnado sobre las actividades que organizamos, cuáles la calificación del profesorado que imparte nuestros cursos, qué tanto por ciento de los objetivos planificados hemos conseguido, cuál es la satisfacción de las personas que utilizan nuestras publicaciones son ejemplos de los indicadores que utilizamos. Tengo que reconocer, aunque sea en voz baja, que a algunos indicadores que tenemos aún no les hemos encontrado la utilidad pero la ISO 9001 y AENOR nos imponen su uso. Con estas excepciones, los indicadores son instrumentos que nos permiten conocer la situación en la que estamos y, con el tiempo, cómo vamos evolucionando. Es una herramienta en el camino de la mejora continua.

Otro instrumento que mantiene vivo el Sistema de Calidad es la dinámica de auditorías que se realizan a lo largo del año. En el plan de auditorías de cada año se fijan dos AUDITORÍAS INTERNAS para la que contamos con técnicos externos que se contratan para su realización. Se completa con la auditoría de cada año de AENOR. Dos años se realiza la AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO y el tercer año se realiza la AUDITORÍA DE RENOVACIÓN. Esto nos ha permitido ir mejorando poco a poco el Sistema que, con el tiempo, se va

integrando en el funcionamiento normal del Instituto.

Otro elemento destacado es que cada año se elabora un PLAN DE CALIDAD en el que se recogen los objetivos sobre los que se va trabajar para mejorar el funcionamiento del Instituto. Se establecen los objetivos que se quieren alcanzar, se planifica su consecución y se asignan responsabilidades. A lo largo del año, en las reuniones periódicas del equipo de dirección, se analiza la marcha. El Plan de calidad es un buen instrumento de mejora.

Finalmente, queda la REVISIÓN ANUAL DEL SISTEMA POR LA DIRECCIÓN. Es una oportunidad de echar una mirada analítica sobre el funcionamiento del Instituto, con datos objetivos, y desde una perspectiva global. Es, por descontado, un instrumento integral de mejora de los servicios que presta el Instituto.

Hemos aprobado y publicado la Carta de Servicios de las Actividades Formativas y los compromisos de calidad, y los indicadores se basan en el Sistema de Calidad.

También queda, por qué no decirlo, la certificación y el logotipo de AENOR e IQNET que utilizamos, de manera muy limitada, en los diplomas, en los libros, y en algunos elementos más.

Y ahora cabe preguntarse ¿y para el futuro qué? Para el futuro vamos a ir más allá; vamos a abordar la mejora del Instituto aplicando el modelo EFQM. Ya estamos preparando los trabajos pero ese es un camino que aún no hemos andado.

Permítanme que termine con algunas reflexiones aisladas sobre la norma basadas en nuestra experiencia. Sobre la base de los ocho principios en los que se basa este Sistema de Calidad.

Con carácter general, la norma ISO 9000 configuraba un SISTEMA PRESCRIPTIVO en el que se determina lo que hay que hacer con objeto del ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. La versión 2000 trata de simplificar este aspecto y lo reorienta hacia la SATISFACCIÓN DEL CLIENTE pero quedan muchas rémoras, reflejos de ese pasado de aseguramiento de la calidad que algunas veces distraen del objetivo final de la mejora continua. Directamente relacionado con esto hay un problema que quiero mencionarles. Hay que tener cuidado con los integristas. Muchas veces se quiere actuar desde posiciones maximalistas que tienden a despreciar y descalificar las ventajas menores o imperfectas en aras de una perfección que dista mucho de ser alcanzable a corto plazo.

Desde el principio de ENFOQUE AL CLIENTE

Problemas del concepto cliente. Sin afán de extenderme mucho diré que los ciudadanos no son sólo clientes de las administraciones, ni accionistas, ni usuarios. Tienen una serie de derechos inalienables que hay que proteger, pero también en algunos casos el interés general a defender es distinto de la suma de un conjunto de intereses individuales y las administraciones deben imponer ciertas obligaciones. Por ejemplo, en nuestro caso, la formación es un derecho de las personas al servicio de la Administración, unos de nuestros clientes, pero también, en muchos casos, es una obligación que se debe imponer por necesidades del servicio. Las implicaciones y valoraciones en cada caso serán distintas.

Se deben tener bien claros los distintos tipos de clientes del sistema en su conjunto. Cada uno de ellos tendrá necesidades o intereses diferentes que hay que tener en cuenta. Las personas participantes en las actividades formativas pueden tener intereses distintos, a veces contrapuestos, a los de las Consejerías, o a los de las Comisiones de Selección o a los clientes internos. En ningún caso se debe perder de vista que el sentido de las administraciones es servir a la ciudadanía y al interés general.

Desde el principio de LIDERAZGO

Los procesos vinculados a la calidad no funcionan si la dirección no se implica en los mismos. La implantación de un Sistema de Calidad, sea del tipo que sea, debe contar con el impulso decidido de la Dirección. Se deben vencer resistencias al cambio que son comunes en todos estos proyectos.

Desde el principio de PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Para la implantación de un Sistema de Calidad todas las personas deben sentirse afectadas. La mejora continua requiere la participación de todos. Probablemente la persona que mejor conoce cómo mejorar un proceso es quien lo realiza. Además, si la persona que tiene que realizar la mejora no pone su voluntad, las posibilidades de fracaso son mayores.

Hay que tener en cuenta que casi siempre que se pretende poner en marcha un proyecto que cambia una situación se dan las siguientes tres situaciones: En unas personas se produce la ACEPTACIÓN e incluso la ilusión; en otras se produce la INDIFERENCIA y en otras el RECHAZO. Los tamaños de cada grupo dependerán del grado de motivación, de la forma de gestación del proyecto y de la bondad del sistema de comunicación interna de la organización. La eliminación del rechazo y la disminución de la indiferencia son tareas propias de la gestión del cambio de gran importancia en la implantación de un Sistema de Calidad.

Desde el principio del ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Los procesos en los que se basa la gestión deben estar escritos y contar con los formularios necesarios. Deben estar diseñados de acuerdo con los objetivos que se quieren conseguir y los usos a los que se va a destinar con independencia de los servicios o departamentos implicados. Deben estar al alcance de todas las personas que vayan a participar y éstas deben sentirse satisfechas con las implicaciones en la forma de trabajar.

La coordinación y la comunicación entre las personas y los servicios o personas afectadas son esenciales. Para el buen funcionamiento, la asignación de responsabilidades con su aceptación y el conocimiento por todos de las mismas es importante.

Deben desaparecer los compartimentos estancos dentro de la organización. Los objetivos planteados no son sólo de la persona responsable. Son responsabilidad de todas las personas de la organización y a todos concierne. Nadie debe permanecer al margen.

Desde el principio del ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN

No basta con la gestión de los quehaceres diarios. Hay que tener en cuenta el entorno

para el que se desempeña la misión del organismo de que se trate. Las organizaciones se integran en sistemas complejos que hay que considerar. En las administraciones públicas no puede haber entes aislados que no interactúen con los demás aprovechando las sinergias.

En el caso concreto de la formación, el diseño de los cursos es esencial. La mejora de la calidad significa dar mayor profundidad en los contenidos de los temas abordados, mejorar los métodos y los medios pedagógicos, incrementar el tiempo dedicado y aproximarlos a las personas participantes. Esta proximidad implica tanto a su interés personal como al quehacer laboral lo que se pueden alcanzar mediante la vinculación de la formación a las competencias necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo y la realización de itinerarios formativos personalizados pero sin perder de vista elementos transversales tan importantes como la consideración del ciudadano como referente de la actividad administrativa, la calidad del servicio o la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Todo esto implicará dedicar mayores recursos al diseño y a la planificación de las actividades formativas así como a su evaluación y análisis de los resultados.

También en el caso concreto de la formación hay que reforzar tanto los sistemas de detección de necesidades como los de selección de los participantes en las acciones formativas.

Desde el principio de MEJORA CONTINUA

Tengo que reconocer que la ISO 9001 en algunos casos me ha parecido o resultado un poco maniquea, sobre todo en lo que se refiere al concepto de NO CONFORMIDAD. Las cosas no siempre están bien o mal. Hay veces en que es difícil aplicar el término NO CONFORMIDAD cuando se ajustaría mucho más el concepto OPORTUNIDAD DE MEJORA.

Además, el concepto de NO CONFORMIDAD choca con la mentalidad y la cultura del personal de las administraciones. La administración por definición tiene razón hasta que no se demuestre lo contrario. Tiene la cultura de que es EFICAZ.

Por el contrario, en algunos casos la aplicación del concepto de mejora continua genera en las personas una inseguridad, un cierto desasosiego; Quieren hacer las cosas bien y hacen las cosas bien. El planteamiento inmediatamente lleva a que si están bien hechas, ¿por qué cambiarlas? Estas situaciones hay que tratarlas con cuidado porque pueden tener un resultado contraproducente por ser desmotivadoras.

Desde el principio del ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Para tomar decisiones basadas en hechos hay que medir. Hay que tener un catálogo adecuado de indicadores que digan algo. Ya mencioné antes que en nuestro catálogo de indicadores hay algunos que no nos dicen nada pero que debemos mantenerlos porque la ISO 9001 lo exige. Probablemente el problema esté en que aún nos queda mucho por aprender y mejorar.

En el caso concreto de la formación, la aplicación del modelo de Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, conducta y resultados) para la evaluación del impacto en la organización se está manifestando como modelo a aplicar para la medición.

Desde el principio de RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

En el caso concreto de la formación, el profesorado es el elemento esencial de la función que debemos desempeñar. Debemos encontrar la posición donde las personas que imparten las actividades formativas, en general personas de la administración, perciban la importancia de su tarea para el conjunto de la organización.

Para terminar estos comentarios debo decir que la certificación es más valorada por aquellos que ya han pasado por el proceso de obtención.

Por último quiero decirles que el Sistema de Calidad no es un fin sino un punto y seguido desde el que el Instituto Andaluz de Administración Pública quiere seguir mejorando en el desempeño de sus misiones para que la Junta de Andalucía preste cada día un mejor servicio a las andaluzas y los andaluces.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Joaquín Castillo Sempere (Ceuta 1947). Ingeniero Agrónomo y Licenciado en Derecho. Funcionario del Cuerpo de Ingenieros Agrónomos del Estado transferido a la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Actividades más relevantes:

- Viceconsejero de Agricultura y Pesca en la Junta de Andalucía (1986-1993).
- Director General de Acciones Estructurales y Director General de Desarrollo Rural en el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1994-1996).
- Director General de Organización Administrativa e Inspección General de Servicios en la Consejería de Gobernación y Justicia de la Junta de Andalucía (1996-1999).

Actualmente:

- Director del Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)
C/ Muñoz Torrero, 1. 41071 – SEVILLA.
Teléfono: + 34 955 04 24 12 / Fax: + 34 955 04 24 15
Correo-e: director.iaap@juntadeandalucia.es
Web: www.juntadeandalucia/institutodeadministracionpublica

Sevilla, junio de 2005