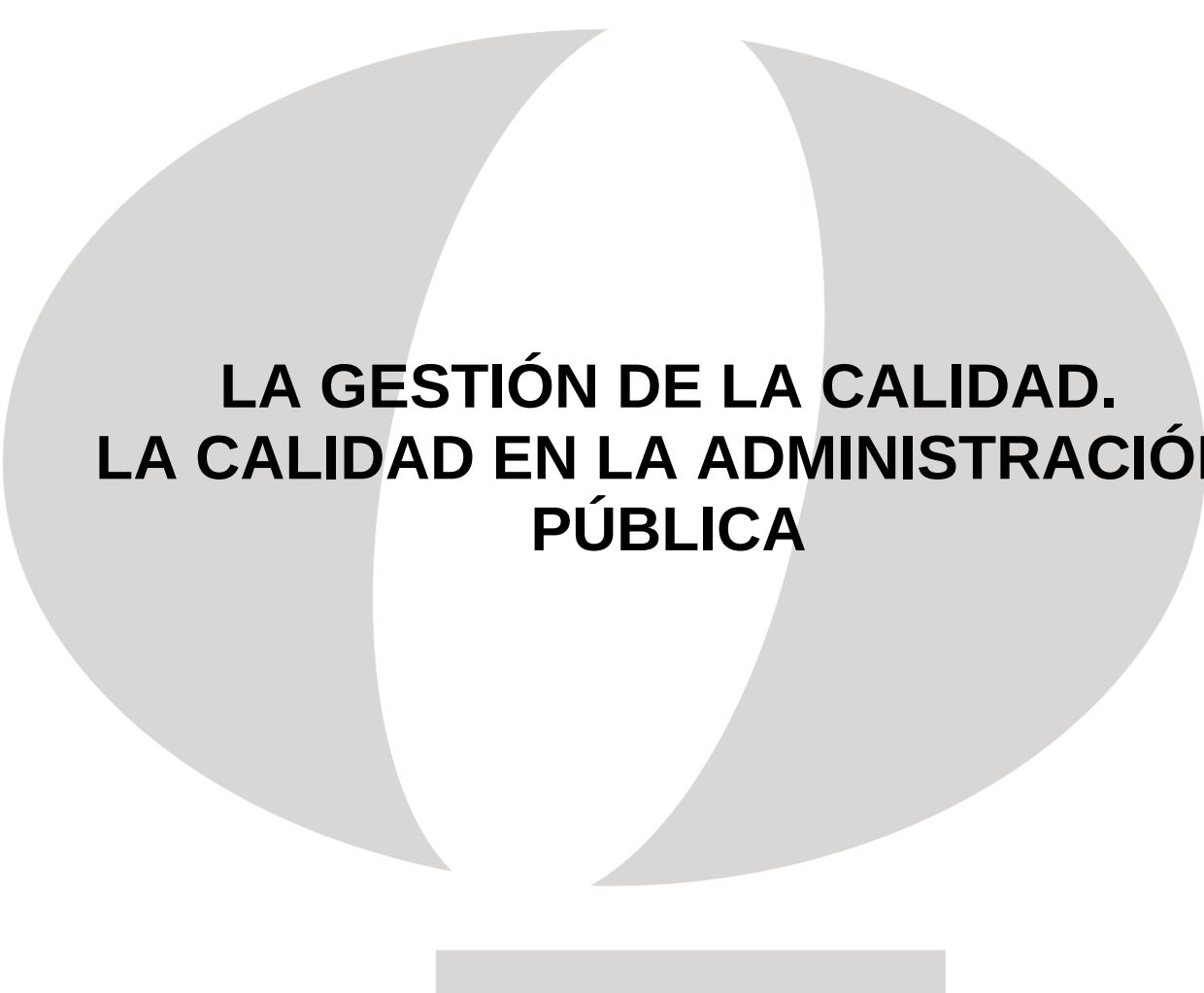




LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Octubre 2024

ÍNDICE

1. <u>LA GESTIÓN DE LA CALIDAD</u>	3
1.1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.2. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	3
1.3. PRINCIPALES MODELOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	4
1.3.1. EL MODELO ISO 9000.....	4
1.3.2. EL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL EFQM	5
1.3.3. EL MODELO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN CAF	8
2. <u>LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD</u>	9
2.1. HOJA DE RECOGIDA DE DATOS.....	9
2.2. HISTOGRAMA	9
2.3. DIAGRAMA DE FLUJO	9
2.4. GRÁFICO DE CONTROL.....	10
2.5. DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN.....	10
2.6. TORMENTA DE IDEAS	11
2.7. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA)	11
2.8. LA MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	12
2.9. DIAGRAMA DE PARETO	12
2.10. ANÁLISIS DAFO.....	13
3. <u>LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</u>	14
3.1. LOS CONCEPTOS DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN.....	14
3.2. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA	14
3.2.1. ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO	15
3.2.2. ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	17
3.2.3. ADMINISTRACIÓN LOCAL	19
3.2.4. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE.....	20

1. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.1. INTRODUCCIÓN

La **calidad** puede definirse como la capacidad que tiene una entidad para identificar las necesidades de los ciudadanos y satisfacerlas, cumpliendo permanentemente con las normas o especificaciones que se determinen respecto del producto o servicio, y al menor coste posible para lograr una mayor competitividad.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que, hay muchas **partes interesadas** en la prestación de un servicio (proveedores, otras administraciones, subcontratistas, trabajadores...) con necesidades muy concretas que son claves para la calidad del servicio prestado

La Calidad se logra implantando en la organización un **Sistema de Gestión**, que interrelaciona lo que los clientes esperan, un plan para conseguirlo, los recursos y procedimientos necesarios, y las responsabilidades de las personas que intervienen.

Decimos que una organización dispone de un Sistema de Gestión eficaz cuando logra superar las expectativas de los clientes y mejorar continuamente los resultados y los procesos.

1.2. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un principio de gestión de la calidad es una regla universal y fundamental para liderar y operar una organización, con la intención de ayudar a los usuarios a lograr el éxito organizacional.

A continuación, se describen brevemente los 7 principios fundamentales en los que se basan los Sistemas de Gestión de la Calidad:

- **ENFOQUE AL CLIENTE:**

Los clientes son la base de toda organización; por tanto, la prioridad es que estén satisfechos. Los Sistemas de Gestión de la Calidad deben centrarse en comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse por sobrepasar sus expectativas. Los trabajadores deben conocer la importancia de sus actividades, y cómo repercuten en la satisfacción del cliente.

- **LIDERAZGO:**

La organización necesita líderes que la guíen hacia la consecución de sus objetivos y, por tanto, a la obtención de los resultados esperados. Los líderes de las organizaciones deben establecer la unidad de propósito en la organización y hacer que todas las personas trabajen en la misma dirección para la consecución de los objetivos. Si los líderes no conducen e impulsan la calidad como es debido, es posible que su sistema de gestión de la calidad no tenga éxito.

- **COMPROMISO DE LAS PERSONAS:**

Si los clientes son fundamentales para que la existencia de la organización tenga sentido, y si es fundamental tener un líder que sepa dirigir la organización hacia el logro de los resultados planificados, el hecho de tener personas comprometidas con la organización y con sus objetivos es decisivo para que la organización pueda desempeñar el papel para el que fue creada.

Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es necesario respetar e implicar activamente al personal en todos los niveles. No se puede hacer una gestión eficaz de una organización sin tener un personal que trabaje a gusto, que se sienta integrado, comprometido, que se sienta como suyos esos objetivos comunes que hay que lograr. Para conseguirlo se necesita personal competente en su trabajo, con unas responsabilidades claramente delimitadas, que se sienta escuchado, reconocido y respetado en su trabajo.

- **ENFOQUE BASADO EN PROCESOS:**

Las actividades y los recursos de la organización deben entenderse y gestionarse como procesos interrelacionados para que los resultados deseados se alcancen de forma más eficaz y eficiente.

La organización adquiere una información muy valiosa sobre sus actividades cuando las gestiona como procesos que se interactúan entre sí, porque tiene un conocimiento profundo de ellas y además puede establecer elementos de control en todos los puntos que estime necesario.

- **MEJORA:**

La mejora es otro de los elementos fundamentales para que las organizaciones puedan mantenerse en el tiempo, ya que implica la adaptación a los sucesivos cambios que se producen en la organización y en su entorno. Por tanto, la organización ha de centrar sus esfuerzos en mejorar de manera continua.

- **TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA:**

Para que las decisiones tomadas sean eficaces, deben estar basadas en hechos y datos fiables, de manera que se garantice una baja posibilidad de errores. Por tanto, es importante monitorear y medir los procesos, así como analizar y evaluar los resultados para que sean considerados en la toma de decisiones objetivas.

- **GESTIÓN DE LAS RELACIONES:**

Las partes interesadas son las que van a influir en el desempeño de la organización, de ahí que la gestión de las mismas sea fundamental para lograr el éxito de la organización. Es esencial, por tanto, que la organización establezca relaciones de beneficio mutuo con sus partes interesadas, no sólo con sus proveedores, sino también con sus aliados estratégicos o con la sociedad.

1.3. PRINCIPALES MODELOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.3.1. EL MODELO ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 (9000, 9001) se ocupa de la "gestión de la calidad". Son una serie de estándares internacionales que especifican los requisitos para el diseño y valoración de la calidad en la gestión, con el propósito de asegurar que las organizaciones proporcionen productos y servicios que satisfagan tales requerimientos.

La norma es de **carácter universal** y tiene aplicación en todo tipo de organizaciones, sea cual sea su sector de actividad, su tamaño y los productos o servicios suministrados. Cada organización deberá adaptar la norma a sus necesidades y condicionantes y, por lo tanto, el proceso de implantación puede ser diferente de unas a otras.

Según edición en vigor de la norma ([ISO 9001:2015](#), quinta edición), se estructura en diez apartados o bloques principales donde se recogen los requisitos a cumplir:

0. Introducción
1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

La norma se basa en los **principios de la gestión de la calidad**: enfoque al cliente; liderazgo; compromiso de las personas; enfoque a procesos; mejora; toma de decisiones basada en la evidencia; gestión de las relaciones. De forma general:

- El modelo promueve la adopción de un **enfoque a procesos** en el desarrollo, implantación y mejora de la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, así como para aumentar la satisfacción mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- También promueve el enfoque del sistema desde la **comprensión de la organización y su contexto**, de forma que la organización determine las cuestiones externas e internas (marco legal, desarrollo tecnológico, entorno cultural, social y económico, valores, conocimiento, etc...) que afectan a su capacidad para lograr resultados y realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones.
- La organización también debe estudiar las **necesidades y expectativas de las partes interesadas**, determinando aquellas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad y sus requisitos.
- La organización debe planificar e implantar acciones para **abordar riesgos y oportunidades**, como base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.
- La **Dirección debe estar comprometida e implicada** y asegurar, entre otras cosas, la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización, así como apoyar a las personas de la organización.
- El modelo **flexibiliza los requisitos documentales**, es decir, la manera en la que las organizaciones dejan constancia de cómo hacen las cosas y los resultados que obtienen. De tal forma, la organización puede decidir cómo mantener o conservar la información que sea pertinente en sus actividades, en función del uso que haga de las tecnologías de la información y otros mecanismos con los que describa y controle sus procesos.

1.3.2. EL MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL EFQM

La "European Foundation for Quality Management - EFQM", fue creada en 1988 por 14 organizaciones europeas que ostentaban el liderazgo en diferentes sectores económicos, con objeto de impulsar la mejora de la calidad de las empresas europeas.

En 1992 lanzó el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, conocido internacionalmente desde 1999 como "Modelo EFQM de Excelencia", y promueve su utilización mediante la creación del Premio Europeo a la Calidad y sus sucesivas convocatorias anuales.

El Modelo EFQM es un marco reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a **gestionar el cambio y mejorar su rendimiento**. Es un modelo **no normativo** que se basa en la **autoevaluación** detallada del funcionamiento del sistema de gestión de la organización utilizando como guía los criterios del propio modelo.

En España hay dos entidades encargadas de promocionar el Modelo Europeo, preparar el material técnico de soporte para su gestión y realizar planes de formación para directivos de empresas españolas; son la Asociación Española para la Calidad (AEC) y el [Club de Excelencia en Gestión](#).

La **naturaleza estratégica del modelo, combinada con su foco en el funcionamiento operativo y orientación a resultados**, permite contemplar a la organización en su conjunto,

adoptar una perspectiva holística o global y apreciar que es un sistema complejo, pero a la vez, organizado.

Tras varias actualizaciones, la versión de 2025 presenta un enfoque renovado, posicionando la mejora del rendimiento sostenible como un pilar clave para garantizar la viabilidad y el éxito organizacional a largo plazo.

En el contexto actual, marcado por crisis globales de la cadena de suministro y la inflación, el **Modelo EFQM 2025** responde a los **retos clave que enfrentan las organizaciones**: implantar mejores continuas y sostenibles, y comprender los ecosistemas en los que operan. Sin embargo, mantiene su lógica fundamental basada en tres pilares:

Dirección: ¿Por qué existe la organización? ¿Qué propósito cumple? ¿Cuál es el porqué de su estrategia?

Ejecución: ¿Cómo tiene intención de cumplir con su propósito y su estrategia?

Resultados: ¿Qué he logrado hasta ahora? ¿Qué quiere lograr en el futuro?

Se compone de 7 Criterios reunidos en 3 Bloques:

Bloque **DIRECCIÓN**: Fija el rumbo de la organización. El rendimiento sostenible se consigue cuando una organización establece y ejecuta, de forma clara y decidida, su estrategia y, a continuación, ofrece continuamente resultados sobresalientes que satisfacen o superan las expectativas de sus grupos de interés clave.

Una organización debe:

- definir un propósito inspirador y una visión ambiciosa
- determinar quiénes son los grupos de interés clave y comprende su impacto en el valor sostenible
- desarrollar una estrategia que cumple su propósito y su visión y sienta las bases para crear valor sostenible
- crear una cultura ganadora que apoya el cambio, la transformación, la innovación, el crecimiento y el compromiso; y
- fomentar un modelo de conducta que inspire a los demás.

Este bloque se despliega en los criterios:

- Criterio 1: Propósito, visión y estrategia
- Criterio 2: Cultura de la organización y liderazgo

Bloque **EJECUCIÓN**: Tras fijar el rumbo de la organización en el bloque anterior, la Organización necesita ejecutar su estrategia de forma eficaz y eficiente, asegurándose de que:

- se compromete plenamente con sus grupos de interés clave;
- crea valor para sus grupos de interés clave de forma sostenible y consensuada;
- Impulsa el rendimiento necesario para el éxito actual y, al mismo tiempo,
- impulsa la mejora y el cambio y la transformación necesarios para tener éxito en el futuro.

Incluye los criterios:

- Criterio 3: Implicar a los grupos de interés
- Criterio 4: Crear valor sostenible
- Criterio 5: Gestionar el funcionamiento y la transformación

Bloque **RESULTADOS**: Los resultados son lo que la organización consigue y espera lograr en relación con la Dirección y la Ejecución.

- Criterio 6: Percepción de los grupos de interés
- Criterio 7: Rendimiento estratégico y operativo

Cada uno de los 7 **Criterios** se compone de diferentes **subcriterios** puntuables en la **matriz de puntuación REDER**, acrónimo que utiliza EFQM para describir la lógica que hay detrás de esta herramienta de evaluación, estableciendo que toda organización necesita:

- Determinar los **Resultados** que pretende conseguir, como parte de su estrategia
- Contar con una serie de **Enfoques**, que le permita conseguir los resultados previstos, ahora y en el futuro
- **Desplegar** (implantar) dichos enfoques de manera adecuada.
- **Evaluar y Revisar** los enfoques implantados para aprender y mejorar.

El propio modelo facilita una serie de tablas para la medición de cada uno de los elementos REDER en atributos, lo que facilita la autoevaluación de la organización.

La lógica REDER, con sus atributos, puede ayudar a personas o equipos a identificar dónde están las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización y a describir el futuro de la organización, en cuanto a los resultados deseados y las acciones necesarias a llevar a cabo para alcanzarlos.

Las organizaciones que se presentan a un reconocimiento EFQM son evaluadas con el Modelo EFQM y reciben una puntuación sobre 1.000 puntos. Los 1.000 puntos se distribuyen entre los siete criterios del Modelo EFQM como se detalla a continuación:



Aunque con el paso del tiempo hayan variado el contenido y la presentación, el modelo EFQM continúa poniendo de relieve la importancia de:

- Los **clientes**.
- Centrarse en los **grupos de interés** con una perspectiva a largo plazo.
- Comprender las **relaciones causa-efecto** entre: **por qué** una organización hace algo, **cómo** lo hace y qué **logra** con sus acciones.

La actualización del modelo pone énfasis en la creación de un propósito claro, la confianza y los beneficios de la sostenibilidad a largo plazo, ofreciendo datos y enfoques probados para **asegurar la viabilidad económica y el compromiso con la sostenibilidad ambiental y social**.

1.3.3. EL MODELO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN CAF

El [Marco Común de Evaluación CAF](#) (siglas en inglés de *Common Assessment Framework*) es un modelo semejante al EFQM, pero especialmente concebido para las **administraciones públicas**.

Modelo europeo de Mejora de las Organizaciones Públicas por medio de la autoevaluación: es un modelo semejante al modelo EFQM -que ha sido revisado en el año 2020- para la evaluación de la calidad en el Sector Público, y que es promovido por distintos Ministerios de la Administración Pública Europea (IEAP).

El nuevo **CAF 2020** es la quinta versión del modelo. Las novedades de esta versión CAF 2020 tienen que ver principalmente con la digitalización, la agilidad, la sostenibilidad y la diversidad.

El modelo se basa en los mismos elementos que el modelo EFQM que había anteriormente a esta versión vigente de 2019: **cinco** elementos, denominados **agentes facilitadores**, y en **cuatro** elementos denominados **resultados**.

Cada elemento está constituido por criterios y subcriterios puntuables adaptados a los servicios públicos y tienen una aplicación más sencilla y fácil que los de la EFQM.

Está basado en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la Organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y la planificación, las personas, las alianzas y recursos y los procesos.

2. LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Se llaman herramientas de calidad a una serie de técnicas que se utilizan como ayuda para la implantación y el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad.

Las principales herramientas de calidad son las hojas de recogida de datos, los histogramas, los diagramas de flujo, los gráficos de control, diagrama de dispersión, la tormenta de ideas, los diagramas “causa-efecto”, las matrices de ponderación, los diagramas de Pareto y el análisis DAFO.

2.1. HOJA DE RECOGIDA DE DATOS

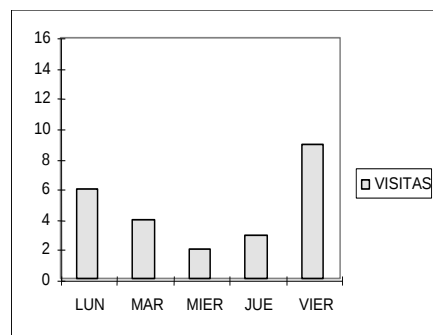
Es un impreso con una tabla donde se almacenan datos relativos a una experiencia, de forma ordenada. Sirve para registrar la frecuencia de la ocurrencia de los sucesos o los tiempos a fin de ser analizados posteriormente.

HOJA DE RECOGIDA DE DATOS DE:		
MUESTRA:		RECOGIDO POR:
DÍA	Nº DE VISITAS	TOTAL
LUNES	XXXXX / X	6
MARTES	XXXX	4
MIÉRCOLES	XX	2
JUEVES	XXX	3
VIERNES	XXXXX /XXXX	9
NOTAS		

2.2. HISTOGRAMA

Un histograma es un gráfico de barras que representa la frecuencia con que se presentan una serie de datos, que son recogidos inicialmente en una tabla.

Se presentan gráficamente, de forma ordenada de manera tal que sirvan para comunicar información de forma clara y sencilla, y para analizar las pautas de variación de los datos.

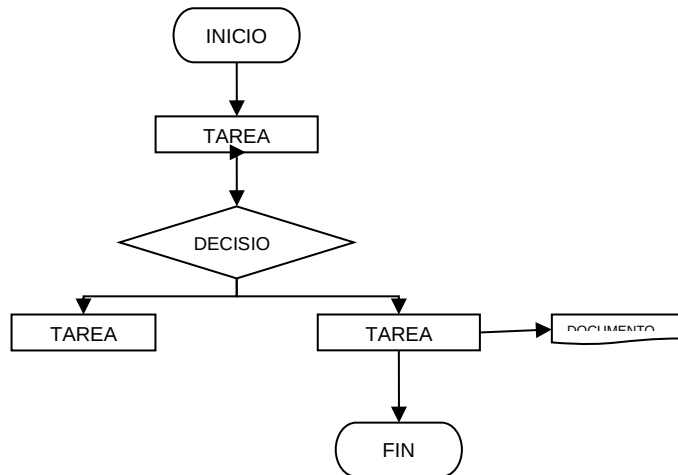


2.3. DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo es una descripción gráfica del funcionamiento de un determinado proceso, realizada con el apoyo de símbolos preestablecidos, representando con ello de forma secuencial las actividades que forman parte de dicho proceso.

Se utilizan para entender cómo funciona un proceso de forma clara, ordenada y concisa, y asegurar que todos los que intervienen en un proceso conocen la actividad que deben de efectuar

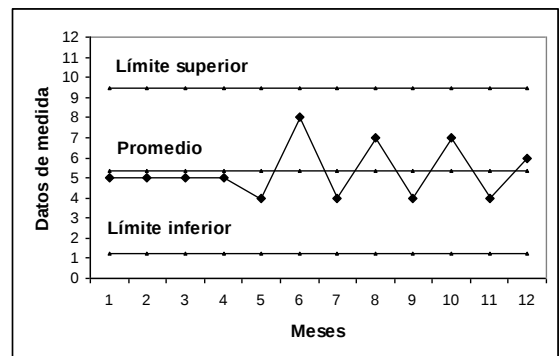
y los pasos que tienen que seguir para su desarrollo. Es muy útil también en el rediseño de los procesos.



2.4. GRÁFICO DE CONTROL

Es un gráfico que representa la evolución en el tiempo de una serie de datos de medida con respecto a su promedio y a unos límites superior (Ls) e inferior (Li), preestablecidos de antemano.

Un proceso estará controlado cuando todos los datos de medida, que se representan por puntos en el gráfico, estén dentro de los límites de variación ($Ls = \bar{X} + A2 \cdot R$) ($Li = \bar{X} - A2 \cdot R$).



-R: Recorrido de la muestra.

- $\bar{X}$: Medida aritmética de la muestra.

2.5. DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN

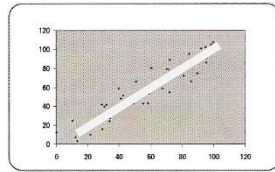
Es la representación gráfica del grado de relación existente entre dos variables cuantitativas.

Es de aplicación a todos los estudios en los que se analizan relaciones entre fenómenos o efectos y relaciones de causalidad.

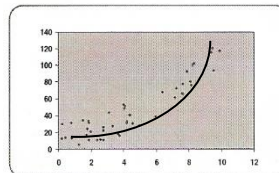
Es un proceso de cuatro pasos:

1. Elaborar una teoría admisible y relevante sobre la supuesta relación entre dos variables
2. Recoger datos y construir el diagrama
3. Interpretación: identificar y clasificar la pauta de correlación

- **Correlación fuerte:** Los puntos se agrupan alrededor de una línea imaginaria: unas variables llevan el control sobre otras.
 - Correlación fuerte positiva: El valor y aumenta con el valor x



- Correlación fuerte negativa: El valor y disminuye con el aumento de x
- **Correlación débil:** Los puntos no están lo suficientemente agrupados como para asegurar que existe relación.
 - Correlación débil positiva: el valor y aumenta al aumentar x
 - Correlación débil negativa: el valor y disminuye al aumentar x.
- **Correlación compleja** (en forma de J): Parecen estar relacionadas las variables, pero no es lineal ni sencillo.



4. Discutir la teoría y considerar otras explicaciones

2.6. TORMENTA DE IDEAS

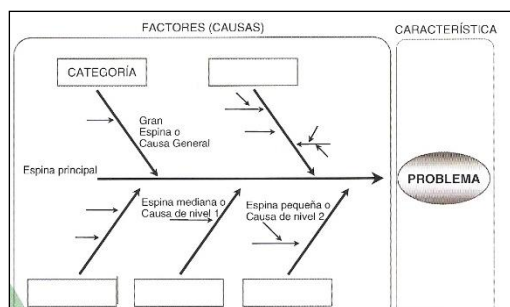
La tormenta de ideas o “Brainstorming” (de “brain” = cerebro y “storm” = tempestad) es una técnica de grupo que se utiliza para generar gran cantidad de ideas. Las ideas se van generando en grupo según normas de participación previamente establecidas aportando todas las ideas generadas, aprovechando las sugerencias y evitando las críticas a las ideas ajenas. Finalmente, estas ideas deben priorizarse y clasificarse utilizando diferentes metodologías.

Sirve para determinar todas las causas posibles que afectan a un problema o todas las soluciones posibles al mismo.

2.7. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (Ishikawa)

Es una herramienta para la solución y mejora de problemas, llamado también “espina de pescado”. Fue desarrollado por primera vez en Tokio en 1943 por el ingeniero japonés Ishikawa.

Trata de identificar todas las causas que producen un determinado efecto o problema, clasificándose en diferentes categorías (causas principales o primarias, causas de nivel 1, causas de nivel 2...). El resultado es un diagrama ordenado de posibles causas que contribuyen a un efecto. Deben recopilarse y ordenarse bien todas las causas para comprobar las hipótesis y así conocer las raíces del problema. Las hipótesis deben ser comprobadas mediante análisis de datos, sino podría llegarse a conclusiones erróneas



2.8. LA MATRIZ DE PONDERACIÓN

Es una técnica de grupo para establecer prioridades entre hechos y problemas de forma consensuada. Sirve para reducir la subjetividad en cuestiones discutibles.

Cada participante puntúa las posibles soluciones o problemas bajo el punto de vista de diferentes criterios establecidos de antemano (p. ejplo.: cantidad de personas a las que afecta, el grado de molestias que ocasiona, el coste económico interno y social, y el grado de competencia propia o ajena de la solución...). A su vez, para cada criterio se ha establecido por consenso una ponderación determinada en función de su importancia. La valoración total de cada solución es la suma de las valoraciones bajo los diferentes criterios (teniendo en cuenta la ponderación de cada uno de ellos), lo que permite la priorización objetiva de los mismos.

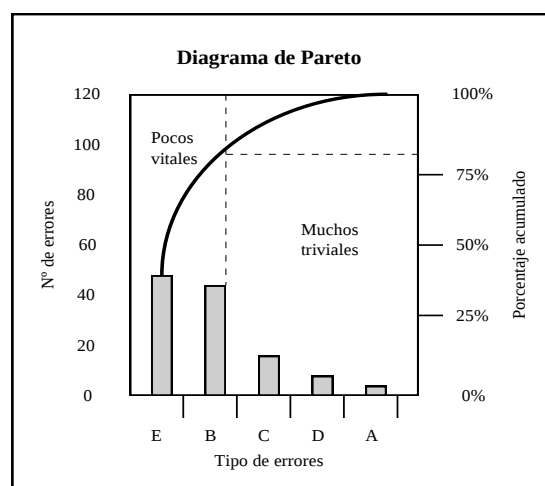
SOLUCIONES	CRITERIOS										Total Σ
	1 PONDERACIÓN P:		2 PONDERACIÓN P:		3 PONDERACIÓN P:		4 PONDERACIÓN P:		5 PONDERACIÓN P:		
	V	VxP	V	VxP	V	VxP	V	VxP	V	VxP	
1											
2...											

2.9. DIAGRAMA DE PARETO

Es una representación gráfica de las prioridades de varios hechos o de las causas de un hecho. También es conocido como Diagrama 80-20.

El Diagrama de Pareto se basa en el "Principio de Pareto" que dice que el 80% de los problemas tienen su origen en un 20% de las causas. El Diagrama de Pareto permite identificar dicho 20% de las causas para actuar sobre ellas.

Tabla de Pareto			
Tipo de error	Nº de errores	% del total	% acumulado
E	48	40%	40%
B	42	35%	75%
C	16	13%	88%
D	8	6%	94%
A	6	6%	100%
TOTAL	120	100%	100%



2.10. ANÁLISIS DAFO

DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización dentro de su entorno y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Pasos a seguir:

1. Análisis Externo: corresponde a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidoras, legislación, tendencias económicas y sociales, etc.
2. Análisis Interno: corresponde a las debilidades y fortalezas que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos, equipos profesionales, calidad de producto, estructura interna, orientación, saber hacer y objetivos, entre otros.
3. Confección de la matriz DAFO y determinación de la estrategia a emplear. Establecemos cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la organización:

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1		1	
		2		2	
		3		3	
		4		4	
		5		5	
		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1	OPORTUNIDADES	1		1	
2		2		2	
3		3		3	
4		4		4	
5		Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades		Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades	
		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1	AMENAZAS	1		1	
2		2		2	
3		3		3	
4		4		4	
5		Usar Fortalezas para evitar Amenazas		Reducir al mínimo Debilidades y evitar Amenazas	

3. LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

3.1. LOS CONCEPTOS DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN

El concepto de “**calidad**” en el ámbito de la Administración Pública es **la capacidad de una entidad de carácter público para prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos**, al menor coste posible.

En ese sentido, es fundamental conocer las expectativas de los ciudadanos para poder adecuarlas al servicio prestado. Esas expectativas están vinculadas tanto a la imagen global que se tiene de la administración pública como a las experiencias personales o individuales que cada ciudadano tenga en su relación con los servicios públicos.

El concepto de “**modernización**” para la Administración pública es **la capacidad de una entidad de carácter público para emplear las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación**, haciendo más accesibles y rápidos sus servicios a los ciudadanos.

Por tanto, la calidad es una línea de gestión, y la modernización es una línea instrumental que sirve de apoyo a la línea de gestión.

En un concepto más amplio, la modernización supone un proceso general de cambio que busca modificar el funcionamiento de la Administración y mejorar las prácticas existentes. El sector público, en general, y cada una de sus estructuras organizativas, en particular, deben transformarse, estar más próximas a las inquietudes de los ciudadanos, formar a un personal motivado e implicado que ayude a conseguir una Administración más receptiva, que responda con prontitud y diligencia a nuevas necesidades, accesible, transparente y que facilite más información y que potencie una mayor participación e interconexión entre los usuarios y los empleados públicos.

3.2. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

Durante la década de los 80, las Administraciones Públicas fueron objeto de un cuestionamiento profundo en los países de la OCDE. A partir de entonces, con la publicación del documento “La Administración al Servicio del Público” (OCDE 1989), se esbozaron las principales líneas por las que discurrirían las sucesivas reformas administrativas en las que se incorporarían criterios de eficacia en el cumplimiento de objetivos, eficiencia económica en la gestión de los recursos y calidad en la prestación de los servicios.

En el caso de España, el proceso tuvo un carácter singular, pues coincidió en el tiempo con las iniciativas gubernamentales para la democratización y racionalización de las estructuras administrativas y coincidió con el crecimiento y consolidación de un incipiente Estado del Bienestar fundamentado en la reorganización y crecimiento del sector público, mediante la Reforma y modernización de las AAPP. En el prólogo del documento “Reflexiones para la Modernización de la Administración del Estado” (MAP, 1989), se definió la modernización como una estrategia que requería la maduración de las soluciones haciendo hincapié en la necesidad de la innovación, y con el objetivo estratégico de que la Administración española respondiera al nuevo marco europeo y mundial.

3.2.1. ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

- **LA CONSOLIDACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (DÉCADA DE LOS 90)**

El comienzo de la década estuvo marcado por la promulgación de la **Ley 30/1992**, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Así, la Administración Pública abordó su modernización adoptando el paradigma de la **Nueva Gestión Pública**, siendo la Gestión de Calidad una de sus principales estrategias a partir de una orientación de la organización administrativa hacia aspectos tales como la eficacia y la eficiencia, orientación al ciudadano. Uno de los ejemplos fue la puesta en marcha, en 1997, del **programa de Ventanilla única** que, tuvo entre sus objetivos, la interconexión de los registros de los tres niveles de la Administración.

- **LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD (2000)**

En la **DÉCADA DE 2000** se “institucionaliza” la Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas, consolidando una de las principales estrategias de modernización y facilitado un cambio cultural ante los nuevos retos que la modernización plantea en la actualidad: **transparencia y buen gobierno, sostenibilidad e innovación**.

En el año 2000 se aprobó el “**Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos**”, que recogió 72 medidas destinadas a la modernización de la Administración española.

En 2004 se constituyó la **Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios**, que prefiguraba la posterior Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

En 2005, el [Real Decreto 951/2005](#), aprueba el **Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado**, como desarrollo intrínseco de los mecanismos para hacer efectiva la Gestión de Calidad, que recoge seis programas básicos de actuación:

1. Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios
2. Cartas de Servicios
3. Quejas y Sugerencias
4. Evaluación de la Calidad de las Organizaciones
5. Reconocimiento
6. Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos) y que ha dado lugar a un planteamiento homogéneo para el desarrollo y evaluación de la calidad en dicha Administración.

También en 2005 se constituye la [Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos](#), foro de cooperación integrado por los órganos responsables de calidad y evaluación de la Administración General del Estado (AGE), de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). La Misión de la Red es “Impulsar el desarrollo de políticas y programas de Calidad, Excelencia y Evaluación en las administraciones públicas españolas a través de la cooperación y la colaboración, que contribuyan a la Buena Gobernanza en un contexto de gobierno multinivel.

Para el periodo 2006-2008, el Ministerio de Administraciones Públicas definió un **plan** que, a través de distintas medidas, perseguía **mejorar y modernizar la Administración** para ponerla a la altura de las necesidades de los ciudadanos. Las medidas incluyeron diversos planes de acción,

Iniciativas legislativas (Estatuto básico del empleado público y Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos) así como otras medidas de relevancia.

En 2007, y cumpliendo el compromiso adquirido por el Gobierno, se constituye la **Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios**, que desarrolla una actividad institucional en la que se une la voluntad de mejorar la calidad de los servicios públicos con la de racionalizar el uso de los recursos públicos y rendir cuentas ante los ciudadanos. La creación de la Agencia supuso un paso de singular relevancia para unificación de la coordinación en materia de evaluación de políticas públicas y calidad de los servicios, así como el refrendo al proceso de modernización avanzada en la Administración Española.

Bienalmente, siguiendo con las iniciativas del antiguo Observatorio para la calidad de los servicios públicos, la AEVAL convoca desde 2008 los **premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública**, que incluyen las categorías de Excelencia, Ciudadanía y Buenas Prácticas de Gestión Interna.

Puede decirse que el desarrollo normativo se completa con la publicación de la [Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas](#) (AEVAL 2009), aprobada por la Conferencia Sectorial de Administración Pública, lo que le confiere el reconocimiento del máximo órgano formal en materia de cooperación interadministrativa en este campo. La Carta promueve el establecimiento de un enfoque común por parte de las diferentes administraciones españolas (nacional, autonómicas y locales), con los siguientes compromisos:

1. Determinar **estructuras o mecanismos de apoyo** necesarios para implantar la calidad en las Administraciones Públicas
2. Adoptar fórmulas organizativas y de **coordinación interadministrativa** para garantizar la ejecución efectiva de las políticas de modernización y calidad
3. Fomentar el **intercambio de experiencias** y la gestión del conocimiento
4. Apostar por la **innovación en la gestión** mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía
5. Aplicar el **análisis y evaluación permanente** de las normas, programas, planes y políticas públicas
6. Desarrollar fórmulas de **reconocimiento** a organizaciones y a personas, incluyendo los incentivos ligados a la evaluación del desempeño
7. **Rendir cuentas a la sociedad**
8. Elaborar o **difundir cartas de servicios**
9. **Integrar la calidad en los programas de gobierno**
10. Establecer los mecanismos adecuados para el **seguimiento y revisión de todos estos compromisos**.

● LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CONTEXTO DE LAS CRISIS ECONÓMICAS

En tiempos de crisis, las expectativas y necesidades de los ciudadanos son diferentes a las existentes en tiempos de bonanza; cambian las prioridades y las Administraciones Públicas se ven obligadas a introducir cambios en su actividad.

Los estudios realizados por AEVAL en 2013 en referencia a “La importancia de los Servicios Públicos en el Bienestar de los Ciudadanos” (AEVAL, 2013), cuyo trabajo de campo realizó el CIS en el año 2011, afirmaba que, en todos los sectores de políticas analizados con la excepción de defensa, existía una amplia mayoría de ciudadanos en contra de que se gaste menos desde 1994, pero se estaba por un ajuste del gasto en determinadas áreas de intervención pública.

En julio de 2017, el Real Decreto 769/201, por el que se desarrolló la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública, disuelve la AEVAL en su disposición adicional novena. Las funciones, unidades y puestos de trabajo encuadrados en ella, se adscribieron a la Secretaría de Estado de Política Territorial y Función Pública, tanto en el [Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas](#), como en su [Dirección General de Gobernanza Pública](#), desde donde desarrollan las funciones de Simplificación administrativa y reducción de cargas, [Calidad en las Administraciones Públicas](#), Transparencia y atención al Ciudadano, Gobierno abierto, etc... (Real Decreto 307/2020, de 11 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Función Pública).

El discurso de la calidad en las Administraciones Públicas ha servido para aportar una referencia de valores a los directivos públicos: la **orientación al ciudadano y la apertura a la incorporación en la Administración Pública de los objetivos y las demandas de la sociedad**, pero ahora también el ahorro, la eficiencia y la conciencia de costes. La mejora de la calidad y la eficiencia de la gestión pública, en tiempos de crisis, se plantea aún más necesaria. Por un lado, permite proporcionar mejores servicios, más orientados a las demandas y necesidades de los ciudadanos con menores recursos y, por otro, posibilita la sostenibilidad de las propias políticas públicas.

3.2.2. ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

Por lo que respecta a las Administraciones Autonómicas, en la actualidad todas cuentan con una unidad administrativa dedicada, en mayor o menor medida, a la Gestión de la Calidad, en la mayoría de los casos con rango de Dirección General y en cuya denominación son frecuentes los términos de “calidad”, “modernización” e “innovación”.

Los Gobiernos Autonómicos son los que más interés y recursos han estado invirtiendo en los últimos años en llevar a cabo planes de calidad y de modernización en todos los sectores: en el sector productivo, transportes, sanidad, educación, asistencial, etc.

Muchos de ellos implicados con la calidad y modernización, han estado llevando a cabo estrategias en la línea de:

- **Planes Estratégicos, Planes de Calidad de los Servicios, Planes de Innovación Pública...** (Generalitat Valenciana, Gobierno de La Rioja, Castilla La Mancha, Gobierno de Cantabria, Gobierno Vasco, Comunidad de Madrid...).
- **Cartas de Servicios** (Generalitat Valenciana, Junta de Castilla y León, Comunidad de Madrid, Gobierno de Canarias, Región de Murcia, Junta de Andalucía, Gobierno de Navarra, Gobierno de Canarias, Junta de Castilla y León...).
- Organización de Certámenes de **Premios a la Excelencia y a la Calidad** en la prestación de los servicios públicos y Sociedad de la Información (Comunidad Valenciana, Región de Murcia, Junta de Andalucía, Gobierno de Navarra, Gobierno de Canarias, Junta de Castilla y León...).
- **Grupos de mejora y sugerencias internas.**

- **Encuestas, sugerencias y quejas ciudadanas.**
- **Certificaciones de calidad y excelencia y evaluación de la calidad de los servicios.**
- **Congresos y conferencias** en materia de calidad, modernización e innovación.
- **Catálogos de simplificación documental** (manuales y modelos).
- **Reducción de cargas administrativas.**
- etc.

La **GENERALITAT VALENCIANA** aprobó, en **1996**, el **Primer Plan estratégico para la modernización de la Administración Pública Valenciana** como un inicio en los Planes de modernización e informatización de la GV. En el **año 2000 se aprobó el 2º Plan Modernización** cuyo objetivo general era poner a la CV entre las regiones europeas punteras en nuevas tecnologías.

En los últimos años, ha venido aprobando y ejecutando sucesivos planes de modernización de su administración, dirigidos todos ellos a lograr una mejora de los servicios públicos prestados a la ciudadanía. El último de estos planes, impulsado por la Secretaría Autonómica de Administración Pública, **denominado “Plan de Innovación y Modernización de la Administración Pública Valenciana, Gobernanza 2014-2016”**, ha tenido importantes efectos en la modernización y mejora de nuestra administración, aumentando los niveles de calidad de los servicios ofrecidos y simplificando la gestión interna de determinados procesos administrativos. Se hace necesario priorizar y focalizar todos los esfuerzos en lograr una administración sostenible, más austera, eficaz y eficiente, para contribuir así a la necesaria recuperación económica que hoy, más que nunca, se nos exige. Y ello, continuando y avanzando para lograr una administración más transparente, abierta, flexible y cercana a la ciudadanía.

Desde la aprobación del Primer Plan estratégico se han sucedido diferentes iniciativas en materia de calidad en el seno de la Generalitat Valenciana, así como en sus diferentes Consellerías:

- En 1998 se creó la **Fundación Valenciana de la Calidad (FVQ)**, que promueve la Cultura de la Calidad, la Excelencia y la Innovación.
- Dentro de la Dirección General de evaluación, innovación y calidad educativa y de la formación profesional, de la **Consellería de Educación**, se constituyó la **Red de Centros de Calidad Educativa**; espacio de comunicación e intercambio de información y de experiencias entre los centros educativos implicados en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad.
- En el **sector turístico**, se han obtenido **certificados internacionales de calidad y gestión medioambiental** según las normas ISO 9001 e ISO 14001 respectivamente en **playas de la Comunidad Valenciana**, garantizando la aplicación de criterios de gestión basados en la satisfacción de las expectativas de sus usuarios y la minimización de los impactos ambientales que la actividad turística genera en el entorno natural.
- Por su parte, el **Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)**, constituido en el año 2000, viene otorgando a varios municipios/empresas turísticas de la Comunitat Valenciana la **Marca "Q" de Calidad Turística**, otorgando a varios municipios de la Comunitat Valenciana la Marca "Q" de Calidad Turística, a aquellas playas que cumplen unos niveles de calidad en los servicios que prestan a sus usuarios.
- En 2019, la Generalitat Valenciana intensificó su colaboración con el ICTE para el acceso a la marca “Q” de los museos de la Comunidad Valenciana.
- La Dirección General con competencias en atención al paciente de la Consellería de Sanidad, impulsó en 2005 el **Plan de excelencia de la Sanidad Valenciana** por el que se pretendía incrementar la calidad en la sanidad valenciana.

- Proyecto Cartas de Servicios de Servicios: Metodología para su elaboración (Generalitat Valenciana, Gobernanza 2013).
- Aprobación del [Decreto 41/2016](#), de 15 de abril, del Consell, por el que se establece el **sistema para la mejora de la calidad de los servicios públicos** y la **evaluación de los planes y programas** en la Administración de la Generalitat y su sector público instrumental. A destacar el finalizado Plan de atención a la ciudadanía, simplificación y mejora de la calidad de los Servicios Públicos 18-19.
- En la actualidad, en la Generalitat Valenciana existe un **área de Planificación Estratégica, Calidad y Modernización** (de la Conselleria de Justicia, Interior y administración pública) que incluye entre sus competencias, además de las de Modernización y Simplificación administrativa y la Inspección General de Servicios, competencias en materia de Calidad: “la planificación, diseño y desarrollo de las políticas de calidad de los servicios públicos de la administración de la Generalitat, así como de los programas para la evaluación de la calidad de los servicios y su posterior acreditación y certificación, dentro del marco normativo establecido por el Decreto 41/2016 anteriormente mencionado.
- Además, existe una Secretaría autonómica de Innovación y Transformación Digital, perteneciente a la Conselleria de Innovación, Universidades, Ciencia y Sociedad Digital.

3.2.3. ADMINISTRACIÓN LOCAL

El **Gobierno y Administración Local** es el **más próximo al ciudadano**, el que ocupa una mejor posición para escuchar y responder. Es el que sufre de forma más intensa la presión de las exigencias ciudadanas, el que tiene más razones para cambiar.

El municipal, debido a la proximidad, es el nivel de gobierno con mayor capacidad de adaptación y el mejor posicionado para hacer frente a los desafíos de la globalización, pero debe adoptar con decisión una estrategia de excelencia e innovación.

Muchos gobiernos locales trabajan con calidad “sin saberlo”, porque empujados por la cercanía, se esfuerzan en trabajar mejor, de forma ágil y a costes moderados, satisfaciendo las demandas y expectativas de los vecinos. Qué duda cabe de que obtendrían mejores resultados haciéndolo de forma sistemática, planificada, utilizando técnicas y modelos de gestión de calidad contrastados.

Por eso es **necesario modernizarse, innovar de forma sistemática**. No resulta caro y puede ofrecer buenos rendimientos. Merece la pena intentarlo, sobre todo porque el inmovilismo, el seguir con las rutinas de siempre y no hacer nada, es una apuesta casi segura por el fracaso.

Desde que en 1999 la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) publicara un documento con el título de “Consideraciones sobre la calidad en la Administración Local”, un gran número de entidades locales están poniendo en marcha experiencias en este sentido. Son dignas de mención las realizadas por ayuntamientos como el de Barcelona, Esplugues de Llobregat, Alcobendas, Calvià, Logroño, Irún, Catarroja, Leganés, Málaga, Madrid y un largo etcétera. En ellos se destaca la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad, la publicación de Cartas de Servicios, así como las evaluaciones con diversos modelos.

Las **aplicaciones de calidad y de modernización** que se llevan poniendo en marcha en la Administración Local española, como en otras administraciones, son diversas: simplificación de procedimientos, sistema de **Ventanilla única**, sistema de **Quejas y Sugerencias**, metodología de **gestión por procesos**, **Cartas de Servicios**, grupos de mejora, autoevaluación, realización de Guías de Servicios, coordinación interadministrativa, Portal del empleado, **sistemas de**

participación ciudadana, implantación de modelos de gestión de calidad (ISO 9001, EFQM, CAF, Ciudadanía), implantación de modelos de gestión medioambiental (ISO 14001, Agenda 21 Local, EMAS), implantación de sistemas integrados de gestión, ciudadano anónimo, **encuestas de calidad** y expectativas del trabajador público, índices de coste de calidad, **e-Administración**, sistemas de medición, **Premios de calidad** y herramientas de motivación, intercambio de **Buenas Prácticas** (benchmarking),...

La FEMP articula sus actividades por Áreas temáticas, a través de comisiones de trabajo, constituidas por alcaldías y concejalías de los municipios asociados a la misma. Una de estas comisiones es la denominada de “[Modernización, Buen Gobierno y Participación Ciudadana](#)” (inicialmente denominada de “Modernización, Participación Ciudadana y Calidad”) que tiene como objetivo principal difundir y promover los procesos de modernización, participación ciudadana y calidad en la Administración Local.

Desde esta comisión de planifican y desarrollan acciones de sensibilización, promoción, intercambio y formación para la implantación de iniciativas modernizadoras, sistemas de participación y de gestión de la calidad en las administraciones locales. Se articula desde aquí también la colaboración con centros de investigación, universidades, consultoras u otras administraciones para desarrollar trabajos de campo en la aplicación y experimentación de metodologías de modernización y calidad (experiencias piloto) y su posterior difusión al resto de entidades locales.

Todo esto ha facilitado que haya representación de la administración local en la **Red interadministrativa de Calidad de los servicios** y en los grupos de trabajo que dependen de esta. También se ha participado en la elaboración de normas de AENOR para la certificación de cartas de servicios, confiabilidad de gobiernos locales, etc.

Asimismo, desde aquí se proponen acciones formativas para extender la cultura de la calidad en el mundo local y se elaboran documentos de distribución gratuita. Destaca la colección de [guías](#) sobre aspectos concretos de calidad, a las que se puede acceder desde la Web de la FEMP.

3.2.4. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE

La gestión de la calidad ha sido un tema de cierta importancia en la historia de la Diputación Provincial de Alicante en las últimas dos décadas. El origen de la gestión de la calidad en la Diputación de Alicante hay que situarlo en el contexto del creciente interés de una gran parte de la Administración pública española, por importar al sector público en la década de los años noventa, los nuevos métodos de gestión, aplicados con éxito en las empresas privadas. En este contexto, los conceptos de calidad de vida, de calidad de los servicios públicos y de administración al servicio del ciudadano, no sólo empezaban a proliferar en las disposiciones legales y en los discursos políticos, sino que también se convertían en objetivos pretendidos por el Ministerio de Administraciones Públicas, por los Gobiernos de las Administraciones Autónomas, y por los dirigentes de las Entidades Locales.

La Diputación de Alicante fue especialmente receptiva a esta corriente y se implicó en ella desde el principio, y desde la segunda mitad de los años 90 lleva trabajando con herramientas de calidad.

Inicialmente, entre los **años 1996/1998**, a través de la creación de círculos de calidad y **grupos de mejora interdepartamentales**, con la medición de datos e implicación voluntaria del personal.

En **1999** se decide adoptar el **sistema ISO 9000** como modelo para la implantación de Sistemas de Calidad en Diputación, iniciándose en algunos departamentos. Así mismo, se institucionalizó la celebración del **Día Anual de la Calidad** (Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público), con muestras de reconocimiento a las mejores iniciativas; a los grupos de mejora con trabajos

destacados en materia de calidad a lo largo del año (inicialmente para Diputación y, a partir de 2006, incluyendo a los ayuntamientos).

En **2001** se obtienen las **primeras certificaciones de Sistemas de Calidad por la norma ISO 9001** y se produce la expansión de la gestión de la calidad a toda la organización; los certificados se han extendido a la totalidad de los departamentos de la Diputación y han sido actualizados por las sucesivas versiones de la norma.

Desde el año **2012**, **todos los departamentos** de la Diputación están **certificados** según la norma ISO 9001, por lo que, desde entonces, se han abordado la **unificación de algunas certificaciones** de departamentos y unidades que están en la misma área, así como actuaciones puntuales para ir mejorando la gestión de la calidad de la calidad en la Diputación.

En **2006**, cuando todavía no se había certificado la totalidad de los departamentos de la Diputación, se comienza a cuestionar el modelo y se propone un modelo holístico de gestión (EFQM) que, tras una profunda reflexión con los departamentos con sistemas de calidad más consolidados, finalmente queda descartado por la inexistencia de un “ente” supradepartamental (**Observatorio de Calidad, Comisión Técnica de Calidad o similar**) que coordine la gestión de la organización, defina líneas estratégicas de su gestión a partir de las cuales, las diferentes áreas desarrollen sus líneas de trabajo. Este “órgano” nunca se creó, aunque desde la Unidad de Calidad se trató de dar transversalidad a los Sistemas de Calidad mediante el planteamiento de objetivos interdepartamentales, unificación de certificados ISO, etc.

Este mismo año, como iniciativas hacia los ayuntamientos, se puso en marcha el **proyecto de elaboración y certificación** de **21 Cartas de Compromisos** en catorce Ayuntamientos de la provincia que aceptaron participar, en cuatro ámbitos de interés: seguridad ciudadana, oficinas de atención al ciudadano, servicios sociales y medio ambiente. Estas Cartas obtuvieron la certificación de la Fundación Internacional de Compromisos de Calidad (IFQA) en su primer nivel.

Este mismo año se llevó a cabo la **actualización de los premios a la calidad** (3 premios de igual dotación económica) y la **apertura de los mismos a los Ayuntamientos** de la provincia, creando una nueva categoría y otorgando otros 3 premios. A partir del año 2010 los premios dejaron de convocarse; hasta entonces se han realizado 8 ediciones para equipos de Diputación y 2 para los Ayuntamientos. En las “Referencias Web” (al final del documento) se indican los enlaces para acceder a los materiales de las candidaturas finalistas y premiadas.

En esta situación, se continuó trabajando en procesos transversales (ley de morosidad, unificación de los Sistemas de Gestión de Calidad con el de Prevención de Riesgos Laborales de la Diputación, Plan de Igualdad, Administración electrónica...), planteando objetivos interdepartamentales para la coordinación entre diferentes unidades, etc... que, a pesar de haber abordado problemáticas comunes, no han ido más allá de intentar resolver problemas específicos.

En el año 2015 se aprobó la nueva versión de la norma **ISO 9001:2015**, a la que todos los certificados de la Diputación debieron adaptarse antes de 2017, fecha en que dejaron de coexistir ambas versiones.

Durante el **2016**, se llevó a cabo la elaboración de [Cartas de Servicios](#) en diversas áreas, departamentos y centros de Diputación de Alicante, así como del Organismo Autónomo Patronato Provincial de Turismo de la Costa Blanca, abordadas mediante un grupo de trabajo (comunidad de aprendizaje), actuando la Unidad de Calidad como asesor/coordinador de su elaboración y difusión, así como evaluador de sus contenidos y seguimiento.

En la actualidad, en la Diputación de Alicante hay 12 Cartas de Servicios aprobadas y tres más en proceso de aprobación, además de los múltiples certificados de Sistemas de Gestión de Calidad que abarcan la totalidad los servicios prestados por la Diputación y algunos de sus Órganos

dependientes. Pretendemos la **extensión de Cartas de Servicios** al resto de Áreas y Organismos autónomos de la Diputación y ayuntamientos de la provincia, y la **revisión, diseño y definición de procesos transversales**, necesarios para la definitiva implantación de la **administración electrónica**, así como en el cumplimiento de la **ley de transparencia**.