



CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

INCIDENCIA Y APLICACIÓN EN LOS
SERVICIOS POLICIALES



INDICE

INTRODUCCIÓN	2
1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
1.1 Origen y alcance del concepto de Administración Pública.....	4
1.2 Razones y presupuestos de la Calidad en la Admón Pública.....	7
1.3 Organización y elementos.....	8
1.4 Clientes de la Administración Pública.....	10
2. CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
2.1 Concepto, enfoques y teorías.....	11
2.2 Dimensiones de la Calidad en el servicio público.....	14
2.3 Pilares de los sistemas de Calidad.....	15
2.4 Excelencia en la Calidad.....	17
2.5 Instrumentos que proporcionan o fomentan la Calidad.....	20
2.6 La Calidad en el servicio policial.....	26
3. INDICADORES DE CALIDAD	
3.1 Concepto y características.....	32
3.2 Clasificación.....	35
3.3 Indicadores de la labor policial.....	35
4. CASO PRÁCTICO: Carta de Servicios a la ciudadanía.....	40
5. CONCLUSIONES.....	53
6. BIBLIOGRAFÍA.....	55

INTRODUCCIÓN

El Estado, las Comunidades Autónomas y los Entes Locales, como entes públicos que son, actúan e intervienen en la sociedad a través de sus respectivas administraciones, y la sirven prestando servicios a sus ciudadanos, premisa ésta de obligado cumplimiento por mandato constitucional, concretamente en el art. 103, que establece: “La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho”.

La justificación de este trabajo de fin de grado se encuentra en la necesidad de examinar las posibilidades de mejora de la actuación de la Administración Pública en el ámbito de la Calidad en la prestación de los servicios públicos, teniendo por objeto una aproximación más detallada en esta materia.

Este tema es importante para un Graduado en Relaciones Laborales y Recursos humanos, sea cual sea la actividad que desempeñe, incluso la policial si elige éste área por circunstancias, ya que en su trabajo puede desarrollarse desempeñando puestos directivos o de mando en recursos humanos en la organización en el seno de las Administraciones Públicas, así como en el contacto con éstas en su actividad profesional.

Las Administraciones son personas jurídicas que disponen de los recursos humanos y de los medios materiales que hacen posible la acción de los mencionados entes públicos, debiendo cumplir sus funciones de la mejor manera posible como prestadores de servicios que son, para así satisfacer las necesidades de la sociedad, ofreciendo dichos servicios públicos con la mejor y mayor calidad posible para satisfacción de sus usuarios.

Incluso ahora en la actualidad los conceptos de Administración y de Calidad son bastante desconocidos y ambiguos para la inmensa mayoría, motivo éste por lo que he deseado enfocar mi trabajo de fin de Grado en esta línea para profundizar un poco más en su ámbito.

Este trabajo se ajusta a las competencias específicas del título de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, relativas al área de conocimiento de Economía Aplicada.

El trabajo se estructura en cuatro apartados, siendo el primero una aproximación al concepto de Administración Pública, sus principios reguladores, organización y usuarios o clientes de la misma, el segundo apartado dedicado a la Calidad en la Administración Pública, exponiéndose

diversos enfoques y teorías según diversos autores, así como los pilares fundamentales en los que se asientan todos los modelos de calidad y realizando ya en el último punto una inmersión más concreta en lo que es la calidad en el servicio policial. El tercer apartado se refiere a los indicadores de calidad, siendo estos un instrumento básico y fundamental en los modelos de calidad para la medición de los parámetros clave y la toma de decisiones.

Por último y como cuarto apartado del trabajo, expongo un ejemplo práctico de lo que se pretende en el ámbito de la calidad mediante la confección inédita de una carta de servicios a la ciudadanía, referente a una unidad de seguridad ciudadana de la Policía Local de Burgos, ámbito este que elijo no solo porque es la actividad laboral que desempeño como Oficial de grupo de protección ciudadana, sino porque lo considero un servicio de relevante y vital importancia en la sociedad para la protección de derechos fundamentales y libertades públicas así como para el mantenimiento y restablecimiento en su caso de la seguridad pública y la pacífica convivencia, al tiempo que para la prestación de otros tipos de servicios como los humanitarios, sociales, asistenciales y de mediación, y que sin embargo sigue siendo, la policía, una gran desconocida para la mayoría de la ciudadanía en lo que a su cometido se refiere.

1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1.1 ORIGEN Y ALCANCE DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La palabra administrar proviene del latín "ad-ministrare" ,"ad" (ir, hacia) y "ministrare" ("servir", "cuidar") y tiene relación con la actividad de los antiguos ministros romanos en la antigüedad.

No obstante, el concepto de Administración Pública puede entenderse desde dos puntos de vista:

- 1) Desde un punto de vista **formal**, se entiende como a la entidad que administra, es decir, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales.
- 2) Desde un punto de vista **material**, se entiende más bien como la actividad administrativa de un organismo considerando sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares, para asegurar la ejecución de su misión y funciones.

La Administración Pública es una institución definida en la Constitución (Título IV , El Gobierno y la Administración) y por tanto, existe una garantía institucional de administración pública o Constitucional .

La Administración es una persona jurídica que forma parte del Poder Ejecutivo y que dispone de los recursos humanos y de los medios materiales que hacen posible la acción del Estado, y por extensión de las Comunidades Autónomas y Entes Locales.

El **art.103** de nuestra Carta Magna establece:

1. "La **Administración Pública** sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de **eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho.**
2. Los órganos de la Administración del Estado son creados, regidos y coordinados de acuerdo con la ley.

3. La ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio de su derecho a sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones”.

Así pues la Constitución establece algunos principios constitucionales que regulan el régimen jurídico, la organización y el funcionamiento de la Administración General del Estado, (extensible así mismo a la administración regional o local).

- El primero es que la Administración Pública no sirve a intereses particulares, sino que sirve al interés general.
- En segundo lugar el principio de objetividad o neutralidad, sirviendo a los intereses generales de la sociedad en su conjunto.
- En tercer lugar la Administración Pública actúa siempre con sometimiento a la Ley y al Derecho.
- En cuarto lugar el principio de legalidad en la actividad administrativa , de forma que la Administración Pública sólo puede hacer aquello que esté previsto expresamente en la ley de manera que su actividad sólo se entiende legítima cuando hay una previa habilitación legal.

El principio de **objetividad** y el **sometimiento pleno a la ley y al derecho** requiere de un estatuto Jurídico de los funcionarios públicos que le facilite la “imparcialidad” en el ejercicio de sus funciones.

El primer rasgo del estatuto jurídico de los funcionarios públicos son los principios constitucionales de mérito y capacidad e igualdad.

Otro rasgo es la existencia de un sistema de incompatibilidades, que garantiza no sólo una dedicación suficiente del funcionario a la administración sino también que sirve a los intereses generales y no a los intereses particulares de las empresas.

La actividad administrativa tiene que ser eficaz, entendida ésta **eficacia** como la capacidad para lograr el efecto o resultado que se desea o espera.

Esto requiere de unos compromisos de calidad en los servicios públicos.

Aparecen así sistemas de autoevaluación de las administraciones públicas como es la llamada E.F.Q.M (European Foundation for Quality Managment o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), además de las certificaciones que empresas privadas llevan a cabo a la Administración Pública . (ISO 9000, etc)

La **jerarquía normativa** es un principio del ordenamiento jurídico, que impone la subordinación de las normas de rango inferior a las de rango superior. La jerarquía administrativa supone la subordinación de los órganos administrativos inferiores a los órganos de rango superior.

El principio de **descentralización** hace referencia a la organización administrativa y regula las relaciones entre administraciones públicas, lo que supondrá el traslado de competencias por parte de una administración a otra, (descentralización territorial), o a entes de una misma administración pero dotados de personalidad jurídica propia (descentralización funcional o institucional)

El principio de **desconcentración** se trata de una transferencia de competencias de un órgano superior a otro inferior dentro de la misma administración.

El principio de **coordinación** obliga a las administraciones públicas a actuar todas en la misma dirección sin duplicidades, incongruencias o enfrentamientos de manera que se garantice la eficacia de un uso racional de los recursos públicos.

Así pues podríamos entender la **Administración Pública**, como el instrumento a través del cual se desarrollan las políticas públicas del Gobierno (Central, Autonómico o Local) y se facilitan o proporcionan los diferentes servicios públicos a los ciudadanos, estando sujeta en su funcionamiento a una serie de principios establecidos en el texto de la Ley administrativa (Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado), como son los de:

- Eficacia, entendida ésta como el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, es decir, relaciona los resultados obtenidos como consecuencia de la ejecución de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado.
- Eficiencia en la asignación y en la utilización de los recursos públicos, es decir, maximizar los resultados alcanzados en una actividad en relación a los recursos invertidos en su consecución.
- Planificación
- Gestión por objetivos y control de los resultados
- Responsabilidad por la gestión pública
- Racionalización y agilización de los procedimientos administrativos
- Acercamiento de la Administración pública a los ciudadanos
- Transparencia y publicidad de la actuación administrativa

Todos estos principios de funcionamiento están directamente vinculados con un concepto adoptado mucho más recientemente por las organizaciones

públicas, siendo éste el concepto de calidad y mejora continua de la Administración pública.

La nueva orientación de la Administración pública hacia la calidad en la gestión, convierte al ciudadano en el centro de atención de la organización, tanto por el origen de los recursos que gestiona, como por la propia justificación de su existencia en una sociedad democrática.

- ❖ Actualmente el modelo de Administración habitual es el modelo burocrático definido por Max WEBER, y basado éste en la racionalidad y en el ajuste entre objetivos y medios, y estando formado por un conjunto de funcionarios que están ligados al cumplimiento de las funciones estatales, en los niveles operativos, técnicos y profesionales comprendidos en las tareas administrativas, así como en los niveles especializados bajo sistemas independientes de carrera.

1.2. RAZONES Y PRESUPUESTOS DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La implantación de modelos o sistemas de gestión de la Calidad en las Administraciones Públicas y servicios públicos es una cuestión de gran importancia y necesidad por varias razones, entre las que podemos destacar las siguientes:

- ✚ **Incidencia en el conjunto de la economía:** - Resulta que las Administraciones Públicas suponen casi el 50% del PIB de la mayoría de los países europeos, por lo que una Administración bien gestionada contribuye a una economía competitiva y a su vez supone un modelo a seguir en su entorno potenciando valores de calidad, eficacia y eficiencia en otros ámbitos.
- ✚ **La escasez de recursos:** - La necesaria reducción del déficit público por parte de los Gobiernos, a la vez que la mayor exigencia ciudadana en la calidad de los servicios públicos y mejor gestión de los impuestos que paga, hace de los sistemas de gestión de calidad un instrumento imprescindible.
- ✚ **Los valores democráticos:** - El ciudadano/usuario ha de ser el protagonista en el diseño de los estándares de los servicios públicos. Así las Administraciones Públicas y por extensión los responsables políticos, han de reconocer la implicación ciudadana en la evaluación de las políticas y programas públicos.
- ✚ **La presión ciudadana:** - El ciudadano es quien sufraga al Estado y a las Administraciones Públicas con sus impuestos, y por lo tanto exige

que se le atiendan sus necesidades y demandas. Para poder satisfacerlas lo mejor posible, y demostrado está que no siempre se consigue, se hace necesario la implementación de sistemas de calidad para poder mejorar su gestión en la medida de lo posible.

En la implantación de un sistema de calidad en las Administraciones Públicas hay que considerar los siguientes **presupuestos**:

- El objetivo de los servicios públicos de la Administración Pública es maximizar el bien público y general, a diferencia de los entes privados que es maximizar su beneficio económico.
- Se ha de garantizar (o al menos esa es la teoría), la igualdad o equidad en su prestación.
- Lo habitual es que los servicios públicos se ofrezcan en régimen de monopolio u oligopolio.

Así supondrán formas de gestionar los servicios públicos las siguientes:

Gestión Directa - por la propia Administración de que se trate.

Gestión Indirecta:

- Arrendamiento
- Concierto: La A.P. aprovecha la existencia de entidades de carácter público o privado no dependientes de ella para ofrecer servicios públicos, en tanto la Administración no establezca por sí misma el servicio.
- Concesión: La Administración, siendo titular del servicio, traslada la gestión y explotación del mismo a una entidad privada.

1.3 ORGANIZACIÓN Y ELEMENTOS

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

Para poder entender mejor el concepto de organización es necesario definir y entender los siguientes términos, ya que son la base del funcionamiento de toda organización, ya sea pública o privada.

MISIÓN

Término que hace referencia a la razón de ser de la organización, su esencia misma, el motivo de su existencia.

Elaborar una misión adecuada a la realidad nos va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para nuestra organización en todo momento.

Hay que ser flexibles y adaptarse a las necesidades del mercado y la sociedad, pero también tienes que saber quiénes somos y de dónde venimos.

VISIÓN

Se puede definir en pocas líneas como la situación futura que desea alcanzar la organización, tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.

VALORES CORPORATIVOS

Los valores son un conjunto de principios, creencias o reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Los valores corporativos se consideran la idiosincrasia de la organización, los términos o conceptos que suponen las bases del día a día en el trabajo.

Estos tres elementos tienen un doble carácter de suma importancia, comunicador y estratégico.

1. Carácter Comunicador: la misión, visión y valores tienen un carácter comunicador tanto interno como externo. Para las personas de la organización, las nuevas incorporaciones y todos los entes relacionados o interesados en la empresa u organización tienen un carácter informativo, ya que les da una visión global de quien es la empresa u organización, hacia donde se dirige y cuáles son los principales caracteres para relacionarse con sus grupos de interés.
2. Carácter Estratégico: estos factores son esenciales a la hora de crear y desarrollar planes estratégicos y fijar los objetivos estratégicos de la organización.

Por otra parte, en toda Administración Pública debemos considerar también los siguientes **elementos**:

1. Medios personales o personas físicas.
2. Medios económicos, (los principales son los tributos).
3. Organización u ordenación racional de los medios disponibles.
4. Fines o principios que rigen la actividad de la Entidad administrativa.
5. Actuación en el marco de una competencia otorgada al órgano actuante, y que ha de ser lícita.

1.4 CLIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El ciudadano es el principio y el fin de toda la actividad de la Administración y debe ser considerado como tal cliente en su doble vertiente:

1. Como **usuario/destinatario** o no de dichos servicios
2. Como **contribuyente** a la financiación de los servicios públicos y, como cliente que es, deben serle considerados sus derechos individuales, que han de ser compatibles con los generales de toda la sociedad.

Podemos diferenciar dos acepciones de cliente respecto de la Administración y desde el punto de vista de la calidad, siendo estos:

- Cliente Externo
- Cliente Interno

Clientes Externos

Cliente es toda persona o entidad que recibe los productos o servicios que elabora una determinada organización.

El concepto de cliente no se reduce solo a aquél que adquiere un producto o servicio en el mercado. Cliente es también todo ciudadano que acude a la Administración Pública en demanda de un determinado servicio, incluso si está obligado por ley a acudir a ella.

La Administración Pública debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus ciudadanos/ clientes, tanto desde el punto de vista del servicio prestado como de la adecuada gestión pública.

Así pues se denominarán Clientes Externos a las personas u organizaciones que adquieran o reciban los productos o servicios finales de una organización.

Como su nombre indica, los Clientes Externos se encuentran fuera de la organización prestadora de los servicios o suministradora de los productos.

Clientes Internos

En los últimos tiempos las organizaciones/administraciones han ido concienciándose de que una parte muy importante del valor de las mismas radica en los conocimientos y habilidades del personal a su servicio, y en todos sus diferentes niveles, tanto directivo como técnico o de base.

Los recursos humanos han pasado a considerarse el “Capital Humano” de la organización y el principal recurso de ésta.

Así pues se comienza a prestar especial relevancia a los recursos humanos de la organización, denominándose así a los empleados como clientes internos de la organización.

Los recursos humanos no son un simple recurso más que gestiona la organización, sino que deben ser considerados como activos dentro de la misma y como “clientes” a los que hay que involucrar, cuidar y mantener.

Estos en la administración serán lo que denominamos Empleados Públicos pudiéndoseles clasificar a grandes rasgos en:

- ✓ Funcionarios (de carrera e interinos)
- ✓ Personal laboral fijo
- ✓ Personal eventual o de confianza

2. CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.1 CONCEPTO, ENFOQUES Y TEORIAS

La Norma ISO 8402 y la Norma UNE-EN ISO 9000:2000 definen Calidad como el “conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren capacidad o aptitud para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias establecidas y de cumplir con las expectativas del consumidor”.

Dicho de una forma más sencilla y coloquial, calidad sería el grado en que un producto o un servicio satisface las necesidades y expectativas de los clientes.

La calidad consiste en una filosofía de acción continua por mejorar, con el fin de obtener un producto o servicio de valor para el cliente/ usuario, tratando de satisfacer sus expectativas, pues con ello, conseguimos aumentar la viabilidad del negocio, bien a través del incremento de la rentabilidad de la empresa (caso de empresas privadas) o del bienestar de la sociedad y la

satisfacción de ciudadanos y usuarios por el servicio recibido, en el caso de los servicios públicos de la Administración y todo ello así mismo procurando realizarse al menor coste posible.

El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

David Garvin (1988) establece una serie de enfoques para la definición de Calidad siendo estos los que a continuación se detallan:

A/ Enfoque trascendente

La calidad como excelencia supone lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización para lograr un producto lo mejor posible, empleando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos posibles.

B/ Enfoque basado en el producto

La calidad es función de una variable específica y medible, de forma que las diferencias en calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo del producto.

C/ Enfoque basado en el cliente

Un producto será de calidad si satisface o excede las expectativas del cliente.

D/ Enfoque basado en la producción

La calidad es la conformidad con los requerimientos o con las especificaciones de fabricación.

E/ Enfoque basado en el valor

Un producto será de calidad si es tan útil como los productos de la competencia y tiene un precio inferior, o bien, si teniendo un precio comparable ofrece mayores ventajas.

Así mismo Reeves y Bednar (1994) establecen cuatro enfoques básicos en la definición de calidad, estableciendo que:

- Calidad es Excelencia
- Calidad es Valor
- Calidad es conformidad con las especificaciones establecidas anteriormente.
- Calidad es igualar o exceder las expectativas de los clientes.

Hay que decir que se trata de un concepto complejo y problemático en el sentido de que los autores y expertos no llegan a un acuerdo sobre su definición.

Algunas definiciones expuestas por las distintas **teorías** sobre la calidad y recopiladas por Fernando González Barroso (2009) son las siguientes:

- **Calidad definida como atributo.** - Sería la característica que diferencia a un producto o servicio de otro.
- **Calidad como conformidad con una especificación.** - En este sentido la calidad sería la adecuación del producto o servicio a una lista predeterminada de requisitos predeterminados.
- **Calidad como adecuación a un objetivo.** - Sería un concepto en el que la calidad estaría definida por el grado de adecuación del producto o servicio a los objetivos de las personas a los que va dirigido.
- **Calidad como la capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.** - Se trata de una definición aceptada por la Organización Europea para el Control de la Calidad y la Sociedad Americana de Control de la Calidad y con importantes aplicaciones en el sector público al introducir la definición externa de necesidades, frente a la tradicional definición de carencias.
- **Calidad como satisfacción completa de las expectativas del consumidor.** - Desde este punto de vista sólo existe calidad cuando la diferencia entre las expectativas y la percepción real del servicio es cubierta e incluso sobrepasada.
- **Calidad como participación del usuario/cliente.** - Ésta teoría defiende la idea de que no se puede evaluar o medir la calidad, pero sí que se puede identificar su ausencia, de forma que la calidad debe estar vinculada a una participación emocional del cliente en el servicio o producto que se le ofrece.

Como se acaba de ver tenemos una pluralidad de definiciones sobre el concepto de calidad que nos sitúan frente al dilema de optar por una u otra definición en el campo de los servicios públicos.

A las definiciones anteriores además habría que aplicarlas dos variables para conocer su operatividad en el sector público:

- El concepto de servicio.
- La naturaleza pública de las organizaciones.

1. En relación al primero es básico diferenciar entre “Calidad del Servicio” y “Calidad del Producto”, puesto que un producto puede ser analizado en términos de calidad en función de su mayor o

menor conformidad con una especificación o serie de especificaciones preestablecidas.

En sus relaciones externas la Administración Pública normalmente provee de servicios, y la medición de la calidad del servicio plantea, por su parte, importantes problemas.

Por ello es fundamental considerar los siguientes rasgos ligados a la calidad del servicio recibido:

- 1) **Intangibilidad**, o imposibilidad de referenciar exclusivamente la calidad con el bien recibido, pues el servicio incluye todo un conjunto de elementos añadidos que no se agotan en el citado bien.
- 2) **Indivisibilidad**, o la dificultad de aislar la fase de producción del servicio de la de consumo del mismo, puesto que éstas coinciden.
- 3) **Heterogeneidad**, o la imposibilidad de estandarizar productos, pues depende del sujeto receptor y de sus circunstancias, la percepción y aceptación del servicio concreto.
- 4) **Inseparabilidad** de la fuente que lo suministra, es decir, la calidad del servicio se produce justo en el momento de la interacción productor - consumidor.

2. También hemos de tener en cuenta que el servicio se produce en organizaciones públicas lo que implica que:

- ✓ En el origen del servicio existe un derecho.
- ✓ El ciudadano no recibe los servicios como consecuencia de una lógica competencia de mercado, y en muchas ocasiones no puede elegir, y hay veces que incluso está obligado por imperativo legal.

2.2 DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO

Tendrán consideración de dimensiones de la Calidad en el Servicio Público y que serán valorados por el cliente las siguientes:

- **Elementos tangibles**

Apariencia de las instalaciones físicas, equipamientos, personal y material de comunicación.

- **Fiabilidad**

Habilidad para realizar el servicio prometido u ofrecido de forma fiable, con cuidado y profesionalidad.

- **Capacidad de respuesta**

Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido y eficiente.

- **Seguridad**

Conocimientos y atención mostrados por los empleados de la administración, así como sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al usuario.

- **Empatía**

Atención individualizada e involucración que en cada caso y situación debe ofrecer la administración a sus administrados-usuarios a través de los empleados públicos.

2.3 PILARES DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD

En la actualidad todos los sistemas de gestión de calidad que se implementan, sea cual sea, están basados o asentados en unos pilares fundamentales y comunes, siendo éstos los siguientes:

1. LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

La satisfacción de los clientes es la que determina la calidad de un producto o de un servicio y es un sentimiento individual que se produce cuando percibe que ha recibido más de lo que esperaba o al menos lo mismo.

Las expectativas se generan en base a las necesidades y exigencias personales de cada cliente, a la importancia que conceda a determinados aspectos, a sus experiencias anteriores, y a lo que le han contado otras personas con experiencias anteriores. Si lo que el cliente percibe supera sus expectativas, el cliente se encontrará satisfecho. Si lo que el cliente percibe es menos de lo que esperaba, el cliente se encontrará insatisfecho.

Así pues para que un producto o servicio sea de calidad debe sobrepasar o, por lo menos igualar, las expectativas del cliente.

La satisfacción de los clientes se conoce a través de encuestas, sistemas de quejas y reclamaciones, sugerencias, reuniones con grupos, o a través de comentarios informales.

2. EL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN

La dirección de la organización son las personas con capacidad para decidir las estrategias y los objetivos de la misma. El compromiso firme y expreso de la dirección de la organización es indispensable para la implantación y desarrollo de un sistema de gestión de la calidad.

Este liderazgo en la dirección debe basarse en el establecimiento de unas directrices estratégicas y en el desarrollo de una orientación al cliente. Un líder debe asegurar el diseño de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar la excelencia, así como ser un modelo a seguir, a través de su comportamiento.

3. LA MEJORA CONTINUA

La mejora continua es un proceso que consiste en planificar, ejecutar lo planificado, comprobar los resultados obtenidos, corregir los fallos, y volver a repetir el proceso. Consiste en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con objeto de realizarlos cada vez mejor.

Las mejoras se conciben de forma continua e incrementándose en la realización de los procesos, ya que a medida que se llevan a cabo, los resultados se examinan y se incorporan las modificaciones oportunas para la mejora. Esto no sólo tiene el propósito de proveer una mayor calidad, sino también la necesidad de ser eficiente.

En definitiva, se trata de conseguir un espíritu de superación mediante una cultura de cambio basada en la adaptación continua. La mejora continua es un proceso sin fin, porque las posibilidades de mejorar son interminables.

4. LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

El compromiso individual y de grupo de todo el personal de la organización es indispensable para la implantación y desarrollo de un sistema de gestión de la calidad.

El éxito de una organización depende en gran medida del conocimiento, habilidades y motivación de su personal. La organización debe invertir en el desarrollo de sus recursos humanos, a través de la formación y oportunidades de desarrollo profesional.

5. FLEXIBILIDAD O CAPACIDAD DE RESPUESTA RÁPIDA

Se ha de procurar ofrecer una respuesta rápida y flexible a las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la introducción de nuevos productos o servicios o también mediante la mejora de los actuales.

2.4 EXCELENCIA EN LA CALIDAD

Según David Garvin (1988), la evolución de la calidad en el tiempo viene diferenciada por cuatro etapas:

1. Calidad mediante Inspección

Apareció con el sistema de producción en serie en las fábricas. El producto se comprobaba o inspeccionaba al final de la línea de producción, y el objetivo era adecuar el producto o servicio conforme a los “estándares” preestablecidos.

2. Control estadístico de Calidad

Se caracteriza por la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si una determinada materia prima, producto semielaborado o un producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente. El objetivo era verificar un número limitado de productos pertenecientes a un mismo lote de producción, de forma que se valora el lote en su conjunto. De esta forma, el producto se retiraba del proceso productivo en cuanto se detectaba el fallo.

En el Sector Servicios, la inspección tiene lugar a través de la supervisión del trabajo.

3. Aseguramiento de la Calidad

Con el desarrollo tecnológico y económico surgen industrias que no pueden permitirse el lujo de tener un fallo de calidad.

Se asume que es más rentable prevenir los fallos de calidad que corregirlos, y se incorpora el concepto de la prevención en la gestión de la Calidad surgiendo así normas de aseguramiento de la calidad, como son las normas de la serie ISO 9000. Así mismo se considera o se tiene en cuenta que la calidad ha de implicar también a la administración de la empresa y no exclusivamente a la producción.

El Aseguramiento de la Calidad no sustituye al Control de Calidad (etapa anterior) sino que lo absorbe y lo complementa.

4. Calidad Total

Esta etapa, incluye los métodos y prácticas de la etapa anterior, incorporando nuevos y valiosos elementos como:

- ✓ La implicación de la dirección en la calidad
- ✓ La integración de la calidad dentro de la política y estrategia empresarial
- ✓ La participación del personal
- ✓ La calidad como búsqueda de la eficiencia
- ✓ La calidad desde la perspectiva del cliente y la mejora continua

- ❖ En la actualidad se está produciendo lo que podemos denominar la quinta etapa en la evolución de la calidad siendo ésta la **Excelencia en la Calidad**.

La Excelencia la podemos definir como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados. El logro de la excelencia requiere un total compromiso y aceptación de estos conceptos por parte de la Dirección.

Según el Modelo EFQM de Calidad de la Fundación Europea de Gestión de Calidad los 8 principios básicos de la excelencia son:

➤ **Orientación hacia los resultados**

Consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización, entendiéndose por grupo de interés a todas aquellas personas o grupos que tienen algún interés legítimo en la organización, sus actividades y logros tales como clientes, empleados, proveedores, la sociedad en la que influye y está inmersa la organización, y todo aquel que tiene un interés económico o social en la organización.

➤ **Orientación al ciudadano/cliente**

La Excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente, esto es, la organización debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes/usuarios.

➤ **Liderazgo y coherencia en los objetivos**

Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.

El equipo directivo ha de estar comprometido e implicado en la cultura de la excelencia, así como tener una actitud emprendedora y de futuro.

➤ **Gestión por procesos y hechos**

La excelencia supone gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados. Así se desarrollan las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de calidad.

➤ **Desarrollo e implicación de las personas**

Excelencia es maximizar la contribución y aportación de los empleados a través de su desarrollo e implicación en la cultura de calidad, ya que son el activo más importante de la organización.

Así pues la organización debe procurar la promoción y fomento de un clima de confianza y asunción de responsabilidades, así como del desarrollo personal y profesional de sus personas.

➤ **Aprendizaje, innovación y mejora continua**

La excelencia supone hacer realidad el cambio de cultura de calidad en la organización, aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora continua.

➤ **Desarrollo de alianzas**

Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor a la organización. Supone establecer relaciones de colaboración y cooperación mutuamente beneficiosas para las partes implicadas, basadas en la confianza e intercambio de conocimientos con el fin de mejorar el servicio al cliente.

➤ **Responsabilidad social**

La excelencia supone exceder el marco legal mínimo en el que se desarrolla la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen los grupos de interés en la sociedad, implicando esto que la organización debe actuar de forma ambiciosa pero ética en sus objetivos de mejora continua, más allá de las expectativas y normas de obligado cumplimiento.



2.5 INSTRUMENTOS QUE PROPORCIONAN O FOMENTAN LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

1. Grupos de Mejora (GM)

Un Grupo de Mejora constituye un sistema participativo de gestión, mediante el cual los empleados que lo integran analizan causas, dan sugerencias, aportan ideas, resuelven problemas que les afectan dentro de su propio trabajo, a la vez que detectan posibles áreas de mejora.

La misión de un Grupo de Mejora es identificar áreas de mejora, a las que presentar soluciones o recomendar acciones.

La experiencia indica que un Grupo de Mejora no debería estar formado por menos de 4 personas ni por más de 6, siendo dentro de este rango donde se suele obtener la máxima eficacia de dicho grupo.

En la medida de lo posible, el Grupo de Mejora debe tener carácter multidisciplinar, es decir, debe estar formado por directivos y personal de diferentes categorías pertenecientes a diferentes unidades, con amplios conocimientos del departamento o especialidad al que pertenezcan.

Entre las **ventajas** que ofrecen los GM podemos destacar las siguientes:

- 1) Contribuyen a la mejora continua de la organización.
- 2) Favorecen la gestión de un conocimiento interdisciplinar.
- 3) Facilitan la participación e implicación del personal.
- 4) Colaboran en la formación de las personas.
- 5) Propician la innovación y creatividad.
- 6) Fomentan la motivación y desarrollo personal y profesional.
- 7) Facilitan la implantación de mejoras en el ámbito de la calidad

Para realizar su cometido, los GM utilizan herramientas o técnicas de calidad tales como:

✓ **Recogida de datos**

Herramienta básica de soporte para cualquier análisis cuantitativo, y punto de partida para establecer áreas de mejora en la organización y poder alcanzar unos resultados satisfactorios.

Los datos proporcionan fiabilidad, son imagen de la realidad y no dan lugar a discusión.

✓ **Diagramas de Pareto**

Representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar, y ayuda a conseguir el mayor nivel de mejora con el menor esfuerzo posible.

✓ **“Benchmarking” o búsqueda de mejores prácticas**

Constituye un enfoque estructurado de comparación de los servicios y procesos de una organización en relación a las mejores prácticas identificadas de otras organizaciones consideradas modelo a seguir. Plantea expectativas e identifica la disparidad existente entre el rendimiento actual y el que se puede conseguir

✓ **Tormenta de Ideas (Brainstorming)**

Es una técnica de trabajo en grupo (no más de 12 personas) que permite generar gran cantidad de ideas a partir de las aportaciones, que durante un tiempo determinado, realiza cada uno de los miembros que componen el Grupo sobre un tema predeterminado sin limitaciones al respecto.

✓ **“Flujograma” o diagrama de flujo**

Representación gráfica de los procesos de trabajo con sus actividades, puntos de decisión y resultados. Describe con precisión el proceso completo de trabajo. Proporciona una idea global sobre el funcionamiento del proceso.

✓ **Matriz de procesos**

La matriz de procesos es una tabla en dos dimensiones que tiene por objeto la identificación de los procesos críticos de la organización a partir de los factores clave para el éxito definidos previamente.

✓ **Diagrama de espina (causa-efecto)**

Gráfico que sirve para representar y estructurar las posibles causas de un problema. El efecto o problema es colocado al lado derecho y las causas principales a la izquierda.

✓ **Análisis DAFO**

Supone una herramienta cuyo objetivo es identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) a la organización, y que condicionan tanto su situación actual, como su desarrollo futuro.

✓ **Diagrama de “Pert”**

Es una representación gráfica de las secuencias lógicas de actividades a realizar para así implementar las líneas de mejora oportunas.

2. Cartas de Servicios al Ciudadano

Las Cartas de Servicios son declaraciones públicas de los compromisos que asume un servicio o institución frente a los ciudadanos, que pueden exigir legalmente su cumplimiento y reclamar disconformidades e incumplimientos.

El RD 1259/1999, de 16 de julio, introdujo en la Administración del Estado las cartas de servicios que permiten que los ciudadanos conozcan las actividades y servicios que pueden esperar y exigir de la Administración y el compromiso de calidad asumido por cada servicio.

Así mismo el Decreto 230/2000 de 9 de noviembre que regula las “Cartas de Servicios al Ciudadano en la Administración de la Comunidad de Castilla y

León” las define como los “documentos a través de los cuáles la organización, o sus unidades administrativas comunican e informan públicamente a los ciudadanos sobre los servicios que gestionan, los compromisos de calidad en su prestación, así como sobre los derechos que los asisten como usuarios de los servicios públicos.”

Así mediante las Cartas de Servicios, las administraciones comunican a los ciudadanos el catálogo de tareas y funciones que realizan y las prestaciones que ofrecen a los usuarios, pero también el nivel de calidad que éstos pueden esperar y los derechos que les asisten.

Las cartas de servicio deben contener los siguientes **elementos**:

- Datos identificativos del órgano, unidad o centro administrativo de que se trate.
- Funciones y competencias del órgano administrativo, unidad o centro, así como de los servicios que presta.
- Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios prestados.
- Modo de acceso al sistema de sugerencias y reclamaciones.
- Compromisos de calidad en relación con los procedimientos administrativos y servicios prestados.
- Forma de participación o colaboración de los ciudadanos y usuarios, y en su caso, en la toma de decisiones y en la mejora de los servicios.

3. Encuestas de opinión, percepción y satisfacción

Método de recopilación de información que nos permitirá comprobar la percepción que tiene el ciudadano del grado en que el servicio prestado cubre sus necesidades y expectativas. Es decir, supone una herramienta de medición del grado de satisfacción del ciudadano por el servicio recibido.

4. Sistemas de sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos

Un sistema de sugerencias y reclamaciones permite conocer el nivel de calidad con el que se prestan los servicios públicos e involucra a los ciudadanos en la gestión de dichos servicios.

La información obtenida a través de este sistema ayuda a determinar las fortalezas y debilidades de la organización, y así implementar las medidas necesarias para mejorar la calidad de la prestación de los servicios.

La gestión de sugerencias y reclamaciones debe realizarse en base a una aplicación informática adecuada de manera que lleguen en un plazo breve a los órganos responsables y ofrecer a los ciudadanos la oportuna respuesta en el menor tiempo posible.

5. Sistema de iniciativas y sugerencias internas

Un Sistema interno de sugerencias e iniciativas supone optimizar la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad en el seno interno de la organización, canalizando y poniendo en marcha todas aquellas iniciativas y sugerencias, que las personas que integran la Administración, en el ejercicio de su actividad, puedan identificar y considerar oportunas para la mejora de la calidad de los servicios prestados al ciudadano por las diferentes unidades administrativas.

Dichas sugerencias e iniciativas sirven para:

- a) Detectar áreas de mejora.
- b) Promover la innovación y la creatividad.
- c) Involucrar a los empleados públicos en el proceso de mejora permanente y continua de los servicios prestados.
- d) Incrementar el nivel de motivación y satisfacción de los empleados.

6. Certificaciones ISO

El conjunto de las certificaciones conocidas como ISO 9000, son un conjunto de normas internacionales que pretenden asegurar la calidad de los procesos y actividades de las organizaciones, promoviendo la mejora y el logro de la satisfacción del cliente.

La certificación es la acción realizada por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante una auditoría en la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada en que un producto, proceso o servicio debidamente identificado es conforme con una norma u otro documento normativo especificado.

7. Premios a la Calidad

Con el objetivo de motivar, involucrar e impulsar a las diferentes unidades administrativas y organizaciones en la mejora de la calidad de los servicios, se han instaurado en diversas entidades públicas y privadas los premios a las mejores iniciativas de la calidad.

Estos premios expresan un reconocimiento y constituyen un estímulo para aquellas personas y organismos que se han comprometido en la búsqueda de la excelencia en el servicio y la satisfacción de los ciudadanos destinatarios de sus servicios. La creación de estos premios supone un elemento de motivación para que las personas se involucren cada vez más en la mejora continua.

Podemos mencionar premios de reconocido prestigio tales como:

- Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos "Malcolm Baldrige"
- Premio Europeo a la Calidad (EFQM).
- Premio Nacional a la Calidad de Japón "Deming" (aunque poco utilizado en Occidente).
- Premio a las Mejores Prácticas.
- Premio Ciudadanía a la Calidad de los Servicios Públicos.

8. Modelo de Autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia.

Cuando hablamos de EFQM solemos referirnos al modelo de calidad definido por la fundación que lleva su nombre, siendo esta la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, la cual define el modelo de Calidad y Excelencia EFQM como la vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos.

Este modelo es un referente en las Administraciones Públicas de ámbito europeo y el adoptado actualmente por la Administración de Castilla y León en una búsqueda de la excelencia en los servicios públicos.

Presenta como **ventajas** las siguientes:

- Permite establecer un marco de referencia que aporta las pautas que debe seguir cualquier organización (o unidad administrativa dentro de ésta) que quiera dirigirse a la excelencia y compararse con dicho modelo.
- Permite compararse con otras organizaciones.

- Permite la formación e implicación del personal en la mejora continua.
- La autoevaluación supone una herramienta objetiva para el diagnóstico y mejora continua.
- Permite la motivación del personal en las actividades de formación, en la constitución de equipos de mejora y en la definición de planes de mejora.

A través de la autoevaluación del modelo EFQM, se pretende una gestión más eficaz y eficiente, siendo la identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización el punto de partida para el proceso de mejora continua.

2.6 LA CALIDAD EN EL SERVICIO POLICIAL

El desarrollar un sistema de Calidad Total para un servicio público como el de la Policía requiere un fuerte compromiso de los máximos dirigentes de la Institución y un decidido apoyo político para llevarla a cabo.

Un sistema de calidad en un servicio público se debe conseguir con la participación de todos los actores que inciden en la mejora del servicio, siendo estos:

- ✓ Los Ciudadanos, con su participación colectiva o individual
- ✓ Los responsables políticos, con su liderazgo y apoyo
- ✓ Los responsables directivos de la organización
- ✓ Los empleados públicos.

En el caso que nos ocupa, la creación de un Comité o Comisión que impulse los programas y proyectos de calidad en la institución policial se hace prácticamente indispensable, debiendo presidir dicho Comité un responsable político del más alto nivel (como puede ser el Alcalde o Concejal de Seguridad Ciudadana en el caso de un Ente Local). Estos responsables políticos deben asumir el compromiso de impulsar con decisión los programas de calidad dentro de la institución y de sus servicios.

Por otro lado formarán parte los directivos o mandos de la organización policial, que con su compromiso han de gestionar el proceso de mejora, y finalmente todos los funcionarios o policías, a través de sus representantes.

El sistema de calidad de los servicios de Policía se debe asentar en las siguientes líneas de trabajo:

- Encuestas de calidad y estudios de satisfacción de los usuarios de los servicios
- Sistema de reclamaciones y sugerencias de los ciudadanos
- Sistema de programación por objetivos y gestión basada en indicadores de calidad.
- Participación de los empleados públicos (policías)
- Cartas de Servicios a la ciudadanía
- Talleres de mejora
- Cursos y jornadas de formación continua

Todas estas líneas de actuación de los programas de calidad se basan en el modelo de Autoevaluación de la Fundación Europea para la Calidad. (EFQM)

1. ENCUESTAS DE CALIDAD Y ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS.

Para conocer la percepción que tienen los ciudadanos de un servicio público, es necesario realizar encuestas. Con estas encuestas conoceremos la opinión de nuestros "clientes-ciudadanos" sobre la evolución de la calidad de vida de su ciudad, de su barrio, el cuidado y mantenimiento de la misma, la gestión de la administración pública dentro de los parámetros de calidad, y en concreto de los servicios de Policía. Sabremos así qué preocupación ciudadana existe en los temas de seguridad, de prevención, de los servicios que desempeñan las policías (vigilancia, policía de barrio, inspecciones, controles, contacto ciudadano, información, mediación, solución de problemas, etc.).

También las encuestas permiten determinar el grado de conocimiento que tiene el ciudadano del servicio de Policía, las veces que lo utiliza y el grado de satisfacción que expresa respecto a este servicio de seguridad que recibe.

2. SISTEMA DE RECLAMACIONES Y SUGERENCIAS DE LOS CIUDADANOS.

Para que un sistema de calidad funcione adecuadamente, se hace imprescindible contar con un sistema de reclamaciones y sugerencias de los ciudadanos, y es por ello por lo que un servicio público como el de Policía debe

disponer de él, y que permita al ciudadano expresar una opinión sobre el servicio recibido, o simplemente sugerir una mejora o solución al problema que le preocupa cotidianamente, para que los responsables públicos busquen soluciones adecuadas.

Tanto en las dependencias policiales como en los vehículos patrulla deberían existir unos impresos donde el ciudadano pueda poner por escrito su reclamación, y desde ahí dar curso al departamento correspondiente o a los responsables competentes. Así mismo a través de las tecnologías modernas tales como correo electrónico, buzón on-line, o una página web que se ofrezca al efecto.

3. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS. LOS POLICIAS

La Calidad se hace entre todos, y los funcionarios públicos, en este caso los Policías pueden y deben participar en mejorar el servicio público en el que participan a diario.

Se deberán crear sistemas que permitan canalizar las sugerencias de los Agentes bien a través de buzones de sugerencias, bien a través de cuestionarios o bien a través de informes elevados a la superioridad donde el policía exponga su idea para mejorar los procedimientos, los trámites, la atención al ciudadano, etc., favoreciendo este tipo de sugerencias con incentivos, si realmente su aportación conlleva una mejora, y todo ello pensando en el valor añadido que supondrá a la propia organización y al ciudadano.

4. SISTEMA DE PROGRAMACION POR OBJETIVOS Y GESTION BASADA EN INDICADORES DE CALIDAD.

El Sistema de Programación por Objetivos es una herramienta o método bajo el cual se acometen las tareas, donde se estructuran los programas y las actividades y servicios a desarrollar para conseguir el cumplimiento de los objetivos anteriormente definidos o preestablecidos y donde se evalúan los resultados obtenidos en comparación con los resultados previstos.

Toda organización moderna que pretenda desarrollar programas de mejora de la calidad de sus servicios públicos, es necesario que se dote de instrumentos como éste para que la dirección de la organización compruebe el grado de cumplimiento de aquellos objetivos generales que establece y que parten de los compromisos adquiridos con los ciudadanos.

Debemos de tratar de cuantificar la gestión pública, y en este caso la gestión policial, para conocer la evolución, para definir puntos de partida y para establecer metas a conseguir.

Mejoraremos en el servicio prestado introduciendo criterios de calidad en la ejecución de los servicios, potenciando la planificación, la supervisión y la evaluación, mejorando la circulación de la información e introduciendo los protocolos de actuación necesarios para dar respuestas institucionalizadas a las diferentes situaciones que pudieran darse, eliminando las improvisaciones innecesarias y promoviendo la iniciativa y participación por parte de los agentes y mandos.

También se debe de verificar la evolución de los resultados de los servicios públicos prestados donde los gestores comprueben el grado de eficacia y eficiencia del cumplimiento de los objetivos anteriormente programados mediante indicadores previamente establecidos.

5. CARTAS DE SERVICIOS A LA CIUDADANÍA

Las Cartas de Servicios o Cartas de Calidad no son más que el enunciado público de compromisos de mejora del servicio público. Es el documento en el que se formaliza lo que los ciudadanos pueden esperar del servicio que le estamos prestando, les asegura el conocimiento de sus derechos y la información acerca de las prestaciones que recibe.

Con las cartas de servicios o de calidad conseguimos comunicar de forma explícita a los ciudadanos, los compromisos de mejora que se pretende llevar a cabo en el servicio. En ella expondremos también las expectativas y exigencias de los ciudadanos, estimularemos las iniciativas para la mejora de los servicios y se divulgarán los aspectos del servicio donde se pretenda mejorar o aquellos que sean menos conocidos por el ciudadano.

Es importante que la elaboración de la carta de servicios de calidad de las Policías se haga de forma participada, primero por los mandos y policías del servicio que voluntariamente quieran participar, sobre un documento previo, posteriormente se realizará una consulta al Comité impulsor de la Calidad y finalmente se abrirá a la participación ciudadana.

Una vez que en la carta de servicios de la Policía hayan participado policías, mandos, jefes, directivos, asociaciones y ciudadanos, se publicará tratando de llegar al mayor número de personas posibles y que el ciudadano conozca los compromisos de mejora del servicio que pretende llevar a cabo su Policía.

6. TALLERES DE MEJORA.

Como ya se comentó, la participación es un elemento básico para desarrollar programas de mejora y de calidad en los servicios públicos.

Los talleres de mejora son una herramienta con la que se ponen en práctica uno de los principios básicos de los sistemas de calidad, y que es que los procesos sólo se pueden mejorar con la participación de los empleados públicos que intervienen en ellos.

El Taller de Mejora es una evolución de los ya tradicionales "círculos de calidad", siendo grupos de trabajo intenso que se reúnen para analizar con detalle los procesos en los que participa o que existen en su departamento o sección, identifican las pérdidas de valor, las oportunidades de mejora y finalmente elaboran un catálogo de propuestas de mejora de aplicación inmediata o de corto plazo, donde se comprometen los participantes en el grupo de mejora y se trata de comprometer al resto de la dirección.

Con este tipo de iniciativas de mejora y de participación se refuerza el protagonismo y la autonomía en el puesto de trabajo, la motivación, la autoestima y realización personal, a la vez que se refuerza la implicación de los diferentes actores de la institución. En esta línea de trabajo es fundamental la participación de todos los empleados públicos de la organización para generar una "Cultura de la Calidad" en los servicios públicos y que el destinatario final sea el ciudadano y porque no, el propio funcionario.

A falta de la creación específica de estos grupos lo más parecido en la práctica policial son las denominadas "tomas de servicio" o "briefing" que se realizan al comienzo del turno de trabajo y en el que el jefe de servicio imparte las directrices y servicios a realizar a las diferentes patrullas, y en el que los policías pueden participar comentando, proponiendo o aportando sugerencias a la realización de los servicios o las incidencias por ellos apreciadas, siendo moderador el propio jefe de turno.

7. CURSOS Y JORNADAS DE FORMACIÓN CONTINUA

La formación continua en los empleados públicos (Policías) es fundamental en beneficio de una cultura de calidad, ya que la sociedad está en continua evolución, así como el sistema de normas jurídicas que la regulan y que se desarrollan en un marco de continuos cambios o modificación.

3. INDICADORES DE CALIDAD

3.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Podemos definir indicadores como unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los respectivos referentes internos y externos previamente establecidos, proporcionándonos una traducción numérica al efecto.

Los indicadores resultan ser así unos instrumentos esenciales para la gestión por objetivos, la evaluación de las políticas públicas, la calidad de los servicios, los sistemas de auditoría y la rendición de cuentas. Miden el modo y el grado en que los objetivos estratégicos, determinados por la Misión de la organización, se alcanzan o no, siendo así una herramienta al servicio de una cultura organizacional basada en la calidad y en la evaluación del servicio, por lo que deben estar estrechamente conectados con las necesidades ciudadanas y los objetivos organizacionales.

Todo sistema o modelo de calidad requiere así pues del establecimiento de un conjunto de indicadores, pudiendo reseñar como motivos de su importancia los siguientes:

1. Permiten medir cambios de las condiciones o situaciones a través del tiempo.
2. Facilitan ver de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar comienzo al proceso de desarrollo.
4. Son valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.
5. Nos permiten discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
6. Nos permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.
7. Permiten a la organización recabar información sobre ella misma, sus programas y sus prácticas.
8. Permiten planificar el futuro y definir metas y objetivos realistas.
9. Contribuyen a la comunicación de los objetivos y logros organizacionales.
10. Permiten que la organización sea más transparente y sensible a las necesidades y expectativas de los beneficiarios del servicio.

Se podrían seguir enumerando razones, sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que su aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción, servicio o de apoyo que se den en la empresa u organización y para dirigir su mejora continua.

Así mismo los indicadores, permiten evaluar la **eficiencia** y **eficacia** de las distintas actividades que desarrolla una organización. Sin medición no podemos realizar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejora continua, es decir, evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, innovar y muchos más.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones.

La medición mediante indicadores nos permitirá alcanzar los siguientes beneficios:

1. Identificar, describir y establecer de forma correcta, las prioridades a los problemas.
2. Resaltar la importancia de un determinado aspecto.
3. Unificar criterios y actuaciones en una misma línea.
4. Conocer que objetivos deben alcanzarse en los procesos y evaluar los resultados obtenidos en los mismos.
5. Disponer de información que permita revisar la estrategia y los objetivos de la organización.
6. Tomar decisiones en base a datos y no en base a percepciones.

Podemos destacar como funciones básicas de los indicadores las que a continuación se detallan:

- a) Función **descriptiva**: consiste en aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y la evolución en el tiempo.
- b) Función **valorativa**: permite apreciar los efectos derivados de una actuación.

Para ayudar a las Organizaciones a definir adecuadamente los indicadores, tienen que quedar claro cuatro aspectos:

- El sistema de medida utilizado para medir el indicador
- El responsable de la medición del indicador
- La periodicidad del indicador
- El objetivo al que se refiere el indicador

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto y con el objeto de que la medición en los servicios sea efectiva, los sistemas de medida o indicadores de cada servicio deben cumplir los siguientes requisitos o características:

- a) **Utilidad:** deben dar la información suficiente para la toma de decisiones.
- b) **Simplicidad:** de cálculos inmediatos y utilizando poco recursos.
- c) **Especificidad:** cuanto más concretos sean los indicadores más útiles serán. Deben medir aspectos de la realidad muy concretos y determinados
- d) **Cuantificables:** deben poderse expresar con un número y unidad de medida de forma que sean comparables para verificar su evolución.
- e) **Representativos:** deben reflejar lo que se quiere medir lo más fielmente posible.
- f) **Positivos:** los indicadores deben crear entusiasmo entre el personal de la organización.
- g) **Fiabilidad:** la información aportada debe ser veraz, al tiempo que precisa y estable en el tiempo.
- h) **Validez:** el indicador mide verdaderamente el fenómeno. Mide lo que dice medir.
- i) **Sensibilidad:** Detecta los cambios y su medición es ajena a la influencia de otros factores.
- j) **Adaptabilidad:** Permite medidas a lo largo del proceso que muestran cómo se produce el cambio.
- k) **Precisión:** Se evitarán ambigüedades en la definición del indicador, de tal modo que puedan ser medidos o interpretados por cualquiera.
- l) **Fácil recopilación:** Debe permitir una fácil, barata y cómoda recopilación de datos.

3.2 CLASIFICACIÓN

- Indicadores de **resultados:** miden los resultados obtenidos en comparación con los esperados.
- Indicadores de **proceso:** valoran aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia.
- Indicadores de **estructura:** miden aspectos relacionados con el coste y utilización de los recursos.
- Indicadores de **estrategia:** valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas.
- Indicadores de **impacto:** Miden el efecto de las políticas o programas desarrollados sobre los objetivos estratégicos y fines organizacionales.

3.3 INDICADORES DE LA LABOR POLICIAL

1. Indicadores de Criminalidad, Violencia y Delincuencia

La disminución de la criminalidad es sin duda la principal tarea de las policías y en general de los órganos e instituciones dedicados a la seguridad pública.

La incidencia de la criminalidad es medida habitualmente a través de las tasas de delitos registrados en un territorio delimitado en un periodo de tiempo específico.

Así la tasa de criminalidad se cuantifica al dividir el número de delitos registrados (conocidos por la policía) por un grupo de ciudadanos (generalmente 100.000 habitantes).

$$\text{Tasa de criminalidad} = \text{n}^{\circ} \text{ registros} / 100.000 \text{ hab.}$$

El indicador Tasa de Criminalidad, como todos los indicadores, presenta problemas que afectan a su validez y fiabilidad. Se asume que cuando la Tasa de criminalidad disminuye se tiene una policía de calidad y cuando la Tasa se incrementa es que hacen falta más medios, recursos y efectivos.

Pero el crimen o delito no depende solo de la actuación de la policía y es influido por otras variables tales como crisis económica, desempleo, educación, redes sociales, socialización familiar, segregación y marginación, pobreza, etc, por lo que la reseñada tasa de criminalidad nos ofrecerá siempre información sesgada e incompleta.

2. Indicadores de percepción de inseguridad

La percepción de inseguridad es una dimensión cada vez más relevante de la seguridad pública y sin duda trasciende en la labor policial ya que la percepción de los ciudadanos sobre el estado de la seguridad no coincide necesariamente con el estado real de la criminalidad.

La presencia policial, la confianza en la actuación de los policías y su relación con la comunidad, son elementos relevantes en la configuración de la percepción de seguridad.

Las encuestas de percepción son la mejor, si no la única, fuente de datos para construir indicadores en la materia.

3. Indicador de esclarecimiento de investigaciones criminales

Tasa = Casos resueltos / Total de casos conocidos

Es el principal indicador para evaluar el éxito o calidad del trabajo de la policía de investigación, que actúa a partir de las denuncias recibidas comprobando si existió un delito, identificando a los sospechosos, confirmando la identidad de los presuntos culpables, recopilando pruebas que fundamenten dicha presunción, y entregando los sospechosos y pruebas a la autoridad judicial.

Para tener una imagen más fiel de la eficacia policial en una comunidad es necesario calcular las tasas de esclarecimiento según tipo de delito de que se trate.

Un modo de incrementar la validez y fiabilidad es calcular tasas cruzando datos policiales con datos del Juzgado: nº de acusados por el Fiscal y/o condenados por el Juez. Indicadores como estos últimos, permitirán dar una imagen más fiel de la eficacia policial.

4. Indicadores de actividad policial

Este tipo de indicadores nos permiten conocer y medir las áreas de desempeño de las policías, el énfasis en cada una, la importancia que la institución da a cada área, la proporción de tiempo dedicado, el tipo de tareas asociadas o los recursos asignados, entre otras dimensiones.

Puede decirse que la actividad policial básicamente se divide en tres ámbitos, social, investigación y prevención, siendo nuevamente las encuestas de percepción la mejor fuente para diseñar indicadores en la materia.

Entre los indicadores que generalmente se utilizan para evaluar la dimensión de actividad policial suelen encontrarse los siguientes:

- ✓ Número de sospechosos detenidos
- ✓ Incautaciones de productos y objetos ilegales
- ✓ Número de llamadas de emergencia atendidas
- ✓ Tiempo de respuesta.
- ✓ Proporción del tiempo de los policías dedicado a actividades (Reacción y Prevención).
- ✓ Nº de agentes por actividad
- ✓ Horas dedicadas a cada actividad por agente

5. Indicadores de malas prácticas policiales. (corrupción, violencia y arbitrariedad policial)

En el esfuerzo por cumplir con sus metas institucionales, puede olvidarse que la policía puede estar también propensa a incurrir en malas prácticas tales como corrupción, violencia innecesaria y arbitrariedad en sus acciones. Estas conductas tienen un efecto directo sobre la relación con la ciudadanía, afectando a la confianza en la institución y la percepción de seguridad.

Las fuentes que podemos utilizar incluyen a la propia policía, aunque difícilmente obtendremos de ella toda la información, y es por ello que las encuestas de percepción son nuevamente un buen instrumento, así como también los datos y registros que puedan ser aportados por organismos de derechos humanos, asociaciones ciudadanas o las denuncias presentadas ante juzgados y fiscalías, y que realizan supervisión sobre los miembros de los Cuerpos policiales.

6. Indicadores de gestión institucional, estructura y gerencia de la organización

En este ámbito encontraremos una multiplicidad de dimensiones diferentes que pueden ser medidas, y quien provea la información, será la propia policía, a través principalmente de fuentes secundarias tales como reglamentos y normativas internas, detalles presupuestarios y procedimientos. Otra metodología adecuada en estos casos, son las entrevistas a informantes clave en el interior de la institución tales como jefatura, mandos intermedios, representantes sindicales, policías de muestreo de las diferentes secciones, etc.

Este análisis debe abarcar áreas significativas de la gestión policial tales como:

- Eficacia y eficiencia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Presupuesto.
- Recursos humanos y materiales asignados.
- Sistemas de reclutamiento y selección.
- Perfil de los candidatos.
- Perfil de los agentes en activo.
- Sistema de formación y actualización de conocimientos profesionales.

- Cadena de mando.
- Perfil de los mandos y directivos.
- Estructura funcional (organigrama, funciones y responsabilidades).
- Redes de comunicación formal e informal, horizontal y vertical.
- Procedimientos para erradicar malas prácticas.
- Remuneración.
- Instrumentos y medios de protección.
- Apoyo psicológico y detección precoz de alteraciones psicológicas.
- Reglamento disciplinario.
- Sistemas de investigación, control y sanción disciplinaria.
- Evaluación de los sistemas de control interno.
- Contacto con la comunidad.
- Relaciones con otras policías e instituciones.
- Delegación, desconcentración y descentralización.

7. Indicadores de relación entre policía y comunidad:

La comunidad resulta ser un informante fundamental a la hora de medir el desempeño policial. Si consideramos que el principal “cliente” de la policía es la comunidad a la que sirve, resulta evidente que es ésta quien mejor puede referirse a la calidad del servicio que presta, la confianza que siente en ella, y evaluar el trato que recibe de su parte, entre otros ámbitos. Directa o indirectamente, toda la ciudadanía se relaciona con la policía, por tanto será la opinión de toda ella la que nos interese.

Como fuente de datos debemos considerar fundamentalmente las encuestas de percepción y opinión ciudadana sobre los siguientes aspectos:

- Nivel de satisfacción con la protección ofrecida.
- Nivel de satisfacción con la presencia policial.
- Nivel de satisfacción con los tiempos de respuesta.
- Nivel de satisfacción con el trato recibido.

8. Autoimagen de los Policías

El desempeño laboral policial depende de la motivación y compromiso de los agentes con el trabajo que desempeñan. Consecuentemente, su identificación y compromiso con la institución, con sus valores y cultura, con el

rol profesional del policía y con la organización, determinarán la calidad de su trabajo.

La autoimagen de los policías puede mostrarnos las disfunciones organizativas y el modo de corregirlas, mejorando el desempeño de la institución.

Así podemos utilizar indicadores tales como:

- Escalas de autoestima laboral.
- Escalas de prestigio profesional.
- Percepción de la imagen social de los policías.
- Percepciones sobre el apoyo y colaboración ciudadana.
- Escalas de satisfacción laboral.
- Escalas de identificación con la cultura organizacional y con la institución.

4. CASO PRÁCTICO:

CARTA DE SERVICIOS A LA CIUDANIA



Carta de Servicios de Atención a la Ciudadanía de la Unidad de Protección Ciudadana de la Policía Local de Burgos

1. Introducción

La “**Unidad de Protección Ciudadana**” de la Policía Local de Burgos tiene como **misión** fundamental mantener un **Burgos seguro donde la ciudadanía se sienta protegida**.

Misión:

- Servicio dirigido a la protección de la seguridad ciudadana y al cumplimiento de la legislación vigente, cuyo objeto es mediante la prevención y el auxilio, la mejora de la calidad de vida y del bienestar de los ciudadanos.

Acorde con el **art 104 C.E**, la Policía Local como Fuerza y Cuerpo de Seguridad, tiene como misión proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades públicos y garantizar la seguridad ciudadana.

Objetivos:

- Analizar la seguridad en el entorno urbano para definir estrategias basadas en sistemas de gestión de calidad.
- Intensificar la acción preventiva, sobre todo con menores y en materia de violencia de género.
- Desplegar un modelo de actuación centrado en la seguridad ciudadana.
- Mejorar los medios materiales para lograr una labor policial efectiva y eficiente.
- Hacer uso de las nuevas tecnologías para mejorar el servicio de seguridad prestado a la ciudadanía.
- Incrementar los recursos humanos y su desarrollo y formación profesional en materia de seguridad ciudadana, así como el

número de servicios prestados en dicha materia en días, horarios y eventos de especial trascendencia para la seguridad.

La Carta de Servicios de Atención a la Ciudadanía de Policía Local de Burgos surge con el propósito de informar a la ciudadanía del conjunto de servicios que se le ofrece, así como de su apuesta por la mejora continua de los mismos. Asume para ello, un conjunto de compromisos que pretenden satisfacer las demandas ciudadanas mediante la prestación, de manera transparente, de un servicio de seguridad que mejore la calidad de vida en la ciudad de Burgos.

2. Datos de carácter general

Órgano directivo:

El órgano directivo responsable de la atención a la ciudadanía de Policía Local de Burgos en materia de seguridad ciudadana es la Inspección General de Protección Ciudadana, que depende del Área de Emergencias, Seguridad Ciudadana y Protección Civil.

El responsable jerárquico directo es el Inspector Jefe de la Unidad de Protección Ciudadana seguido de los Subinspectores Jefes de servicio de los respectivos turnos y los Oficiales adscritos a los grupos de seguridad ciudadana de cada turno en su defecto.

Unidades prestadoras del servicio:

Los Agentes de Policía Local atenderán de forma directa las demandas de cualquier persona que así lo requiera en aquellos aspectos de su competencia.

El Cuerpo de Policía Local cuenta con las siguientes Unidades que prestan los servicios de atención a la ciudadanía en **materia de seguridad ciudadana**:

- 6 Grupos de Protección Ciudadana adscritos a los diferentes turnos, compuestos por 14 efectivos cada uno.
- Cada Grupo está compuesto por 2 Oficiales y 12 Agentes.
- Prestación del servicio 24 Horas al día, 365 días al año en turnos de mañana, tarde y noche.
- 7 patrullas para los tres sectores en que se divide Burgos a éstos efectos (Gamonal, Centro-Norte y Sur).

- 2 patrullas destinadas para cada uno de los sectores, más la patrulla del Oficial-Jefe de Grupo de Protección ciudadana como apoyo a todas los sectores.
- El número mínimo imprescindible para la prestación del servicio será de 8 efectivos (1 Oficial y 7 Agentes).



- El número mínimo de patrullas prestadoras del servicio será de 1 por sector más la del Oficial de apoyo.

3. Normativa

Normativa general:

- Constitución Española de 1978.
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local.
- RDL 781/86 de 18 de Abril, Texto refundido en Materia de Régimen Local.

Normativa específica:

- Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
- Ley Orgánica 1/92 de 21 de Febrero de Protección de la Seguridad Ciudadana.
- Ley Orgánica 10/95 de 23 de Noviembre. Código Penal.
- Decreto 84/2005 de 10 de Noviembre. Normas Marco de Policías Locales de Castilla y León.
- Ley 9/2003 de 8 de Abril de Coordinación de Policías Locales de Castilla y León.
- Ordenanzas de Policía y buen gobierno Municipales.

4. Derechos y responsabilidades de la ciudadanía

La ciudadanía tiene los siguientes **derechos** en relación con los servicios prestados por Policía Local de Burgos:

1. Ser tratada con el máximo respeto y decoro.
2. Recibir un servicio que garantice su seguridad y el uso de los espacios públicos.
3. Recibir una rápida y adecuada intervención cuando la persona se encuentre en riesgo o en situación de conflicto.
4. Ser atendida por personal cualificado en la forma más eficaz posible y con los medios más idóneos.
5. Ser informada y orientada sobre las características y requisitos de la prestación de los servicios y conocer el estado de tramitación de los procedimientos que le afectan.
6. A la confidencialidad de toda la información relacionada con el servicio prestado y a que se vele por su intimidad, en caso de ser necesaria la intervención policial.
7. Conocer la identidad del personal que presta el servicio, mediante el número profesional de identificación policial del Agente.
8. Formular cualquier sugerencia, consulta, reclamación o queja, utilizando las vías establecidas por el Ayuntamiento de Burgos y obtener contestación en el plazo establecido.
9. Cualquier otro derecho reconocido en la Constitución y en el ordenamiento jurídico.

La ciudadanía, en relación al servicio que presta la Policía Local de Burgos, tiene las siguientes **responsabilidades**: (Obligaciones)

- a) Facilitar la convivencia en la Ciudad de Burgos cumpliendo con las normas.
- b) Mantener siempre una actitud correcta y de respeto hacia el resto de la ciudadanía y hacia los Agentes de Policía Local.
- c) Poner en conocimiento de Policía Local cualquier situación que pueda ser constitutiva de delito, falta o infracción administrativa.
- d) Colaborar a requerimiento de la autoridad competente, en los casos exigibles por la ley.

5. Mecanismos y modalidades de participación

La ciudadanía tiene a su disposición los órganos y canales de participación normalizados, establecidos por el Ayuntamiento de Burgos en cumplimiento de su Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana, entre los que destacan:

- a) El Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.
- b) Propositiones ante el Pleno del Ayuntamiento.
- c) Las peticiones, iniciativas, audiencias públicas y consultas.
- d) Encuestas anuales entre la ciudadanía y asociaciones de vecinos.
- e) Consejos Sectoriales de barrio.

6. Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

Las sugerencias y reclamaciones relativas a los servicios prestados por la Policía Local de Burgos se podrán presentar a través de:

- ✓ policia-local@aytoburgos.es
- ✓ El teléfono 010
- ✓ Personalmente a través de los Agentes de servicio.
- ✓ La Oficina de Registro del Ayuntamiento y de Policía Local.
- ✓ Presencial en Dependencias policiales ante los Jefes de servicio.
- ✓ Libros de quejas y reclamaciones (físicos y virtuales) en Ayuntamiento y Policía Local.

Para presentar una reclamación por el comportamiento inadecuado de algún miembro del Cuerpo de Policía Local, además de los canales anteriores, puede hacerse:

- Por escrito, dirigido a la Jefatura del Cuerpo.
- Por fax, al número: 947 28 88 00
- Por teléfono, a los números: 947 28 88 34 ; 947 28 88 39.
- Presencial ante los Jefes de servicio.

7. Servicios prestados

La Unidad de Protección Ciudadana del Cuerpo de Policía Local de Burgos presta los siguientes servicios:

- Prevenir y solventar los problemas de seguridad ciudadana y atender a las víctimas.
- Evitar la comisión de actos delictivos mediante la presencia policial, el análisis de riesgos, la planificación y ejecución en los espacios públicos más adecuados y los servicios de prevención y vigilancia.
- Actuar activamente y con decisión ante la comisión de delitos y faltas.



- Ofrecer atención personalizada a las víctimas y, especialmente en los casos de violencia doméstica y de género
- Realizar el seguimiento de las órdenes de protección y alejamiento.
- Facilitar la convivencia ciudadana y vecinal y atender a los afectados.
- Potenciar la vigilancia en los lugares más concurridos y en zonas turísticas.
- Ofrecer auxilio en la vía pública y domicilios.
- Mediar en los conflictos privados a requerimiento.
- Controlar los establecimientos públicos, la venta ambulante, la venta de alcohol a menores de edad en establecimientos así como su consumo en espacios públicos, prevenir y controlar el consumo de drogas.
- Prestar asistencia y auxilio a la ciudadanía durante eventos con gran afluencia de público y, en especial, en caso de catástrofe, accidente, calamidad pública e incidencias en la vía pública.
- Velar por el orden y la seguridad en manifestaciones y grandes concentraciones (conciertos, eventos deportivos, fiestas populares, etc.); asegurar el espacio público; señalizar los eventos extraordinarios; realizar el plan de rutas alternativas y vías de evacuación; activar los protocolos necesarios y los planes de actuación, disponiendo los medios para minimizar los riesgos.



- Realizar controles preventivos de Seguridad Ciudadana y alcoholemia en los puntos y vías que se consideren más conflictivos.



- Vigilancia de los espacios públicos.
- Vigilancia y custodia de edificios e instalaciones municipales.

8. Compromisos de Calidad

La Unidad de Protección Ciudadana de la Policía Local de Burgos, para cumplir con la misión que tiene asignada, adquiere con la ciudadanía los siguientes compromisos, estableciendo los indicadores por los que podrá ser evaluada su evolución y el grado de cumplimiento.

1. Incrementar la presencia policial en las calles de Burgos, incorporando a lo largo de los próximos cinco años 30 nuevos policías locales, hasta alcanzar 1'5 funcionarios dedicados a la seguridad por cada 1000 habitantes y, en particular, aumentar en un 25% la presencia policial durante la noche y fines de semana.

Indicadores:

- Incremento del número de policías locales
- Ratio funcionarios dedicados a la seguridad / habitantes.
- Porcentaje de crecimiento de los efectivos destinados al turno de noche y fines de semana.
- Número de jornadas de presencia efectiva en las calles.

2. Reducir, en colaboración con otros Cuerpos y Fuerzas de Seguridad, un 5% la tasa de criminalidad en los próximos cuatro años.

Indicadores:

- Decremento interanual de la tasa de criminalidad.
- Índice de percepción de seguridad
- Número de detenciones realizadas al año.



3. Atender las demandas de la ciudadanía de la forma más inmediata posible, con corrección y amabilidad, saludando en la forma establecida al principio y al final de la intervención.

Indicadores:

- Grado de satisfacción por el trato recibido.
- Grado de conformidad con el servicio policial.
- Grado de satisfacción con el tiempo de solución del problema.

4. Prestar un servicio ágil y de calidad, adaptado a las demandas de la ciudadanía y sometido a sistemas de evaluación de la calidad y de mejora continua.

Indicadores:

- Puntuación obtenida en la autoevaluación EFQM.
- Índice de evolución del servicio policial.

5. Ser exigente en los procesos de formación de los Agentes para que estos atiendan con las debidas garantías cualquier intervención policial, actualizando permanentemente sus conocimientos e instrucción y estimulando sus mejores actitudes para el servicio.

Indicadores:

- Porcentaje de personas formadas al año respecto al total de la plantilla.

- Porcentaje de cursos de formación especializada respecto al total de cursos impartidos.
6. Contribuir a la mejora de la protección jurídica de la ciudadanía, incrementando la colaboración con la Autoridad Judicial y el Ministerio Fiscal, asumiendo nuevas funciones de policía judicial en la investigación de delitos y faltas.

Indicadores:

- Porcentaje de investigaciones en delitos menores en relación con el total de delitos.
 - Porcentaje de investigaciones relacionadas con faltas penales en relación con el total de faltas cometidas.
7. Velar por la protección y seguridad de los espacios públicos, especialmente en los lugares de recreo, esparcimiento social, entornos escolares y zonas de ocio nocturno, evitando y corrigiendo aquellas acciones que impidan su normal uso mediante una mayor presencia policial.

Indicadores:

- Grado de seguridad diurno
 - Grado de seguridad nocturno
 - Incremento interanual del número de denuncias realizadas por infracciones a la LO 1/92 de 21 de Febrero de Protección de la Seguridad Ciudadana en particular en lo relativo a la tenencia y consumo ilícito de drogas en establecimientos y vía pública, así como por tenencia de armas u otros objetos peligrosos.
 - Número de jornadas de alta visibilidad en parques, zonas peatonales y turísticas, zonas escolares y zonas de ocio nocturno.
8. Atender las demandas urgentes en materia de seguridad, acudiendo al lugar de los hechos en un plazo máximo de 7 minutos desde su recepción en Policía Local en horario diurno y de 5 minutos en horario nocturno, movilizandolos recursos necesarios y ofreciendo información sobre los trámites que hay que seguir.

Indicadores:

- Tiempo medio de llegada al lugar de los hechos.

- 9.** Atender de forma personalizada y con personal especializado a las víctimas de violencia doméstica y de género, realizando el seguimiento del caso y poniéndoles en contacto con los servicios jurídicos, sanitarios y sociales que sean necesarios.

Indicadores:

- Grado de satisfacción de la ciudadanía con Policía Local en materia de violencia doméstica y de género.
- Número de atestados policiales realizados en casos de violencia doméstica y de género.
- Número de Agentes que han sido formados en materia de violencia doméstica y de género.

- 10.** Inspeccionar, al menos, una vez al año, todos los establecimientos públicos de ocio, realizando en su caso las denuncias que correspondan, poniendo en conocimiento de las autoridades competentes aquellas infracciones detectadas y realizando un seguimiento en aquellos que presenten mayores problemas para la convivencia vecinal.

Indicadores:

- Grado de satisfacción de la ciudadanía con Policía Local respecto a establecimientos públicos de ocio.
- Porcentaje de inspecciones realizadas con respecto al total de locales de ocio.

- 11.** Prevenir la venta y consumo de alcohol y drogas, aumentando la vigilancia en espacios públicos, con especial atención al entorno de parques, colegios e institutos y realizando, en su caso, las acciones correctoras pertinentes.

Indicadores:

- Intervenciones en consumo de drogas en vía pública en relación con el número de demandas ciudadanas.
- Intervenciones en consumo de alcohol en vía pública en relación con el número de demandas ciudadanas.
- Número de jornadas de alta visibilidad en vía pública.

- 12.** Dar cobertura a los actos públicos y eventos de gran afluencia (deportivos, institucionales, culturales, conciertos, etc.) garantizando la seguridad y minimizando las molestias a la ciudadanía en la celebración de estos eventos, aumentando el grado de satisfacción de la ciudadanía en relación con ellos.

Indicadores:

- Número de eventos de gran afluencia en los que participa Policía Local.
- Porcentaje de eventos de gran afluencia en los que participa Policía Local en relación con los programados.
- Número de quejas ciudadanas relativas a la competencia de Policía Local en relación a las consecuencias y efectos de los actos públicos y eventos de gran afluencia.
- Número de propuestas de mejora elaboradas sobre la realización de eventos.
- Grado de satisfacción de la ciudadanía con respecto a las consecuencias y efectos de los actos públicos y eventos de gran afluencia.

- 13.** En casos de incidentes y sucesos en la vía pública que supongan riesgo para la vida o para la integridad de las personas o de los bienes, acudir al lugar de la incidencia en un tiempo máximo de 8 minutos, asegurar la zona, señalar la incidencia, avisar a los vecinos afectados y avisar a los servicios competentes para restablecer la normalidad.

Indicadores:

- Tiempo medio entre la recepción del aviso y la llegada al lugar del incidente en situaciones de riesgo o prioridad alta (menor o igual a 7 minutos en el 75% de los casos).
- Grado de satisfacción con la actuación de Policía Local en caso de incidentes y sucesos en la vía pública.

9. Datos de carácter complementario

Órgano responsable de la Carta de Servicio:

- Concejalía de Seguridad Ciudadana, Emergencias y Protección Civil.
- Jefe del Cuerpo de la Policía Local.
- Inspector-Jefe de la Unidad de Protección Ciudadana.

Canales de atención:

- ✓ Telefónica:
 - Para emergencias, 112 (las 24 horas del día los 365 días al año).
 - Para temas relativos a seguridad ciudadana y convivencia, además el teléfono directo 947 28 88 34 / 39
- ✓ Presencial:
 - La Unidad de Protección Ciudadana de Policía Local funciona las 24 horas del día los 365 días del año.

Información general:

- Teléfono general: 010
- Teléfono dependencias: 947288834/39
- Página Web: www.aytoburgos.es/policialocal.es



CONCLUSIONES

Las Administraciones Públicas y más concretamente los Cuerpos policiales han sido criticados sobre todo en su condición de prestadores de servicios. Los ciudadanos reiteradamente manifiestan en las encuestas de calidad de los servicios públicos que las burocracias son lentas e ineficaces.

Al tiempo las organizaciones públicas se están encontrando con problemas importantes para servir a los intereses colectivos en una sociedad cada vez más compleja y segmentada como la actual. Esta situación plantea un escenario en el que por una parte se exige a la Administración Pública el respeto a la igualdad de trato y el bien común y general, y por otra parte el dar respuesta individualizada a las demandas concretas y específicas del ciudadano concreto que requiere el servicio.

Para intentar resolver este dilema las Administraciones han buscado nuevos sistemas y modelos de gestión pública basados en los principios de la Calidad, ya que los comportamientos de los usuarios de los servicios públicos son cada vez más exigentes, y es por todo ello que la calidad del servicio público se convierte en un imperativo para la gestión pública y por lo que la Calidad ha de ser considerada como una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia.

Para que la calidad pueda ser desarrollada es preciso un cambio desde la cultura existente hacia una cultura de calidad, siendo también indispensable la existencia de un liderazgo apropiado en amplitud e intensidad.

El proceso de cambio se ha de producir de arriba a abajo en la pirámide organizacional, siendo los altos directivos, los mandos y los líderes políticos en su caso, los que tienen la responsabilidad de iniciar y mantener los impulsos para la transformación, y siendo el gran reto actual de los programas de mejora de calidad en la Administración Pública el mejorar la calidad desde el punto de vista del usuario de los servicios públicos, ya sean externos o internos a la organización.

Así pues, la necesidad de mejorar las relaciones entre los ciudadanos y la Administración se considera hoy día como una obligación inexcusable y el objetivo de los servicios públicos es la consecución del interés general a diferencia de los entes privados que intenta maximizar su beneficio económico.

Todos los modelos de Calidad están asentados sobre unos pilares básicos y comunes, siendo estos la satisfacción a los clientes, el liderazgo en la dirección, la mejora continua, la participación del personal y la flexibilidad y capacidad de respuesta rápida.

La Administración Pública ha de intentar con todos los medios e instrumentos de los que disponga mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, utilizando a su vez sistemas de indicadores apropiados para la medición de la calidad obtenida, siendo éstos de especial relevancia para la adecuada toma de decisiones. Un ejemplo de ello es la carta de servicios que expongo en el apartado cuatro.

En los Cuerpos policiales, como parte de la Administración que son y por lo tanto como prestadores de servicios, se han de implementar igualmente modelos o sistemas de Calidad, eso sí, adaptados a las peculiaridades y características de la función policial.

FDO: JAVIER PUIGGROS JIMÉNEZ

Bibliografía:

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA DE 1979

DOMÍNGUEZ SERRANO, M. *“Calidad Total y Administración Pública”*. Revista de Auditoría Pública de la Cámara de Cuentas de Andalucía. (2004)

ESTEVE RODRIGO, J.V. y VAYA CARBONELL, E. *“Máster en Seguridad Pública y Privada”*. Instituto Universitario de Criminología y Ciencias Penales. ADEIT – UV. Universidad de Valencia. (2010)

GONZÁLEZ BARROSO, F. *“La Administración pública y calidad en el ámbito público. La evaluación de la calidad de los servicios públicos.”* Consejería de Administraciones Públicas de Castilla la Mancha. Escuela de Administración Regional. (2009)

GUIAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. SISTEMAS DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SERVICIO. INDICADORES DE ACTIVIDAD (Guía 9). Ministerio de las Administraciones Públicas. (Abril 2006)

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. *“Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos”*. Consejería de Presidencia y Administración Territorial. Dirección General de Calidad de los Servicios. (2002)

Legislación:

Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. (BOE» núm. 211, de 3 de septiembre de 2005).

Decreto 230/2000 de 9 de noviembre que regula las “Cartas de Servicios al Ciudadano en la Administración de la Comunidad de Castilla y León”. (BOCyL nº 218 de 10 de noviembre de 2000).

Páginas web:

Administración Pública- Wikipedia.

http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica

Administración Pública. Derecho Constitucional – Principios constitucionales.

(<http://derechoconstitucional.es>)

CENTRO DE ESTUDIOS EN SEGURIDAD CIUDADANA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. “*Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial*”. (2007). (http://cesc.uchile.cl/publicaciones/op_07_documentodos.pdf)

DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN Y CALIDAD DE LA DIPUTACIÓN DE ALICANTE. “*La Gestión de la Calidad. La Calidad en la Administración*”. (2011) ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/41C859F33929C34605257BE5007DD0DA/\\$FILE/LA_GESTI%C3%93N_DE_CALIDAD-LA_CALIDAD_EN_LA_ADMINISTRACI%C3%93N_P%C3%9ABLICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/41C859F33929C34605257BE5007DD0DA/$FILE/LA_GESTI%C3%93N_DE_CALIDAD-LA_CALIDAD_EN_LA_ADMINISTRACI%C3%93N_P%C3%9ABLICA.pdf))

FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.- (EFQM). “*Conceptos Fundamentales de la Excelencia*”. (2003) (<https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>)

La Calidad en los servicios de policía.

(<http://www.monografias.com/trabajos71/calidad-servicio-policia/calidad-servicio-policia2.shtml>)

REIGADA TRONCOSO, A. “*Lecciones magistrales de Derecho Constitucional*”. (<http://www.derechoconstitucional-es/2012/08/la-administracion-publica-principios>)

RENAU PIQUERAS, J.J “*Concepto y dimensiones de la Calidad*”. Departamento de Dirección de Empresas, Gestión y Control de Calidad. Universidad de Valencia. (<http://www.uv.es/dmoreno/Tema2.pdf>)

<http://www.plazapública.com.gt/content/el-concepto-de-administarción-pública>

http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=d2a284f7-5f86-44c4-990d-167e07861af1&groupId=10129