

Autoevaluación y Sello de Oro de Excelencia

Crónica de un trabajo hecho en equipo¹

INTRODUCCIÓN :

Tan importantes son los logros, como los procesos que conducen a los mismos. Los objetivos y los fines deben siempre tener en consideración los medios que conducen a su alcance.

Para poner en marcha un proyecto, previamente es necesario liberar muchas energías, motivando a los equipos, estableciendo dinámicas de trabajo productivas e introduciendo esa parte de catarsis emocional necesaria para que todos los involucrados den lo mejor de sí mismos e incluso se produzca la innovación.

Cada vez es más frecuente que los directores de cine nos ofrezcan el “Making Off” de sus películas, nos cuenten como se ha desarrollado el rodaje, que dificultades encontraron y como las superaron. Es un proceso que aporta mucha información pues da cuenta de las vicisitudes y el contexto que dieron lugar al trabajo final.

Los manuales de gestión anglosajones conceden a esta parte una gran importancia, pues tratan de desvelar algunas claves fundamentales que, a veces, quedan en un segundo plano ante la propia consecución del logro.

Recientemente se ha publicado en nuestro país una obra singular: “sociología de las filosofías²” que enfoca la historia del pensamiento filosófico desde el contexto en el que se desenvuelven los diferentes pensadores, ofreciendo una perspectiva ampliada, que da cuenta del surgimiento de las ideas a partir de los problemas, las sociedades y el espíritu de los tiempos, en los que se desarrollan. Para el autor, las redes productivas son los canales de transmisión tanto del capital cultural como de energía emocional.

En las organizaciones los retos suponen, entre otras cosas, la definición de un camino a emprender, la asunción de una meta colectiva y la puesta en marcha de una dinámica de implicación de las personas en la consecución de la misma. La posterior marcha hacia el objetivo, suele traer consigo una cierta aceleración de los procesos, un profundo replanteamiento de la situación de partida y una generación de conocimiento derivada de la superación de los problemas que van surgiendo.

Las presentes líneas pretenden arrojar luz, sobre el proceso que ha llevado al Ayuntamiento de Alcobendas a la consecución del Sello de Oro de Excelencia. Tratan de desvelar los intrínquilis y hacer transparente la maquinaria, pues entendemos, en concordancia con nuestros valores, que esta información

¹ Referido al Primer Sello de Excelencia que logró el Ayuntamiento de Alcobendas en el 2005 cuando se convirtió en el primer Ayuntamiento de España y el segundo en Europa, tras Liverpool, en conseguirlo.

² Sociología de las Filosofías. Una teoría Global del Cambio intelectual. Randall Collins. Traducción de Juan Quesada. Hacer Ed., 2005.

puede ser de utilidad para organizaciones que inicien la aventura de la excelencia.

La literatura de gestión está plagada de buenas prácticas que, en su mayoría, ponen excesivo énfasis en los resultados obtenidos, sin apenas tener en cuenta las dificultades que se han presentado en el camino. Se esboza así un panorama incompleto que puede dar lugar a conclusiones que carecen de la perspectiva necesaria.

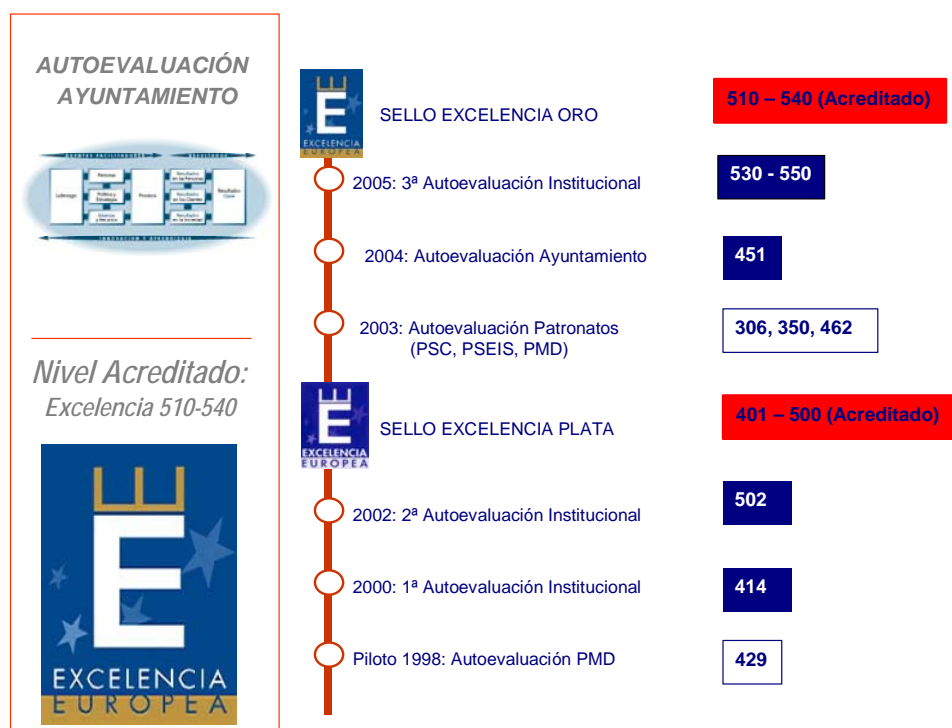
El filósofo José Antonio Marina, en su obra: “La inteligencia fracasada” se acerca a estas cuestiones poniendo de relieve algo que, al menos en lo cotidiano, damos por hecho: y es que “de los errores también se aprende”.

En la sociedad de la información en la que nos desenvolvemos pensamos que es fundamental dar a conocer la experiencia obtenida de manera integral, con la máxima inmediatez, sinceridad y generosidad, pues de esta manera podremos contribuir modestamente al intercambio y la generación de conocimiento.

Sirva pues, esta reflexión del Departamento de Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas, como una apuesta por el desarrollo de una cultura de gestión que, no solo contemple los resultados, sino que abunde en los procesos previos que conducen a una buena práctica.

**ANTECEDENTES: IMPLANTACIÓN PROGRESIVA DEL MODELO EFQM;
AUTOEVALUACIÓN Y SELLO**

Ayuntamiento de Alcobendas. Evolución en el Modelo EFQM



Para analizar una experiencia es necesario conocer el punto de partida de la misma. La obtención de Sello de Excelencia por el Ayuntamiento de Alcobendas es consecuencia de la gradual implantación de la “Cultura de la Calidad” en la gestión que esta administración local viene experimentando desde hace una década. Una trayectoria reflejada en el capítulo anterior: “Gestión del Cambio hacia una organización inteligente”, en el que da cuenta de las diferentes etapas en que se ha desarrollado el proceso de modernización del Ayuntamiento.

Durante todo este proceso, el Modelo E.F.Q.M. ha venido cobrando importancia progresivamente en el sistema de gestión hasta convertirse en el enfoque principal de referencia para la organización.

El primer acercamiento al Modelo Europeo, se abordó en el marco del Primer Plan de Calidad, mediante una experiencia piloto de Autoevaluación llevada a cabo en 1998 en una de las áreas más orientadas a la obtención de resultados en los ciudadanos: El Patronato Municipal de Deportes.

La herramienta contribuyó a generar una visión global de la situación organizativa e introdujo por primera vez un modelo referencial que, si bien aun no estaba plenamente asumido por el Equipo Directivo, generaba la oportunidad de dar respuesta a algunas necesidades que, por aquel entonces, ya se perfilaban:

- Una evaluación integral de la gestión, que permitiera establecer una “foto” a modo de diagnóstico de la situación organizativa en los aspectos clave: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos.
- El establecimiento de comparaciones, como una necesidad general del sector público. Existía un seguimiento de los resultados que eran comparados con los anteriores y una evaluación de las políticas públicas por los ciudadanos a través de un panel de encuestas, pero no había comparaciones con otras organizaciones que permitieran referenciar la gestión respecto a un marco común de evaluación.
- Abordar aspectos de la gestión que hasta ese momento carecían de un enfoque global y únicamente se gestionaban de forma poco estructurada e independiente del resto de la organización: por ejemplo la política de alianzas.

Las expectativas de la organización fueron satisfechas a juicio del Equipo Directivo, que en la reunión valorativa de las herramientas empleadas en el primer Plan de Calidad, consideró que:

- Efectivamente el modelo EFQM ofrecía una perspectiva integral de la situación de la gestión mediante la definición de las áreas de mejora por cada criterio, que en ese momento supusieron un aprendizaje pues identificaban aspectos que antes no eran tenidos en cuenta (Ej. revisión de la efectividad del liderazgo).
- La puntuación conseguida servía para situar a la organización en un rango (en este caso se tomó en sentido amplio) y permitió la realización de comparaciones (en ese periodo no existían apenas referentes en el sector público y las comparaciones se realizaron con empresas que trabajaban con el modelo europeo).
- Los directivos de la organización percibieron que la expresión gráfica de los resultados era similar a la de otras organizaciones. De alguna manera se estaba rompiendo con una situación de cierto autismo presente en el sector público a la hora de compararse con el sector privado. Comprobamos que teníamos problemas similares y que por tanto las soluciones podían ser comunes. El modelo abría las puertas a un marco de aprendizaje común en el que primaran las mejores soluciones organizativas a pesar de las peculiaridades de cada sector.

El Modelo Europeo define por medio de nueve criterios, los diferentes ámbitos que hay que desarrollar para mejorar la gestión, pero deja a criterio de cada organización el cómo hacerlo. Este planteamiento era muy interesante para un ayuntamiento que en ese momento abordaba el reto de la integración de la calidad en su sistema de gestión.

Es por ello que, a partir de estas conclusiones, el Equipo Directivo del Ayuntamiento propuso adoptar el Modelo EFQM como referencia general para la gestión del Ayuntamiento de Alcobendas. El Equipo de Gobierno, por medio

de su representante en la Comisión Directiva, el Primer Teniente de Alcalde, apuesta por el modelo en la medida que lo considera una buena herramienta para impulsar la gestión y orientarla a los resultados en los ciudadanos.

Tras el convencimiento de los líderes, había que extender el planteamiento al resto de la organización, y en esa tarea, la Autoevaluación aparecía como la herramienta más idónea.

El propio Equipo Directivo fue el encargado de realizar la primera Autoevaluación institucional en el año 2000. Una Autoevaluación caracterizada por un alto componente formativo que sirvió para que los directivos comenzasen a repensar la gestión desde el referente E.F.Q.M. De este modo comenzaron a fijarse en aspectos a desarrollar en sus respectivas áreas que antes pasaban desapercibidos y a situar su propia actividad en el contexto global de la organización.

El resultado obtenido, 414 puntos, reflejaba una organización madura que fácilmente podía dar un salto adelante si conseguía desarrollar algunos ejes que hasta ese momento no se habían abordado desde una perspectiva transversal: personas y procesos.

En el año 2002, tras finalizar el II Plan de Calidad, cuyas acciones desarrollaban precisamente estos ejes, se llevó a cabo la segunda Autoevaluación institucional. En este caso se utilizó por primera vez la herramienta Perfil y se contó con un consultor acreditado. Esta Autoevaluación institucional superó claramente la situación anterior (502 puntos) pues se partía de una mayor madurez en cuanto a desarrollo del modelo.

De la Autoevaluación surge un nuevo Plan de Mejora, que de nuevo incorpora las prioridades en los ejes personas y procesos pero que, a diferencia de etapas anteriores, las aborda desde su plena incorporación a la Política y Estrategia de la organización mediante su inclusión en el Plan de Acción Municipal.

En este punto y como consecuencia de la implantación madura del modelo EFQM, aparece en la organización la necesidad de confrontar su nivel externamente, por lo que decide optar por primera vez al Sello Europeo de Excelencia auditado externamente.

El resultado fue motivador pues se consiguió el Sello Europeo en su versión Plata, siendo el primer Ayuntamiento de España en lograrlo. Más allá del reconocimiento, el proceso supuso salto cualitativo para el ayuntamiento, que alineó sus enfoques generando concordancia en la obtención de resultados y sistemáticas generales de trabajo.

Consecuentemente con este planteamiento se extiende la Autoevaluación de manera sistemática a las áreas desde una perspectiva horizontal y a los mandos intermedios desde una perspectiva vertical. También se llegó al acuerdo de repetir el proceso cada dos años en las diferentes áreas y

globalmente en la institución. Los resultados servirán para determinar la evolución de la gestión.

La presente etapa, en la que el Ayuntamiento de Alcobendas se plantea optar al Sello Europeo en su máxima categoría, tiene que ver con el convencimiento de la organización para optar a reconocimientos externos y los planteamientos con que se acometen este tipo de retos, básicamente como elementos impulsores y motivadores que además sirven para determinar el estado de desarrollo de la gestión.

2005 EL CAMINO HACIA OBTENCIÓN DEL SELLO EUROPEO

El día 19 de noviembre de 2002 el equipo de evaluadores, después de reunirse con la totalidad del Equipo directivo de la Institución, anuncia la obtención del sello de excelencia en su versión Plata para el Ayuntamiento de Alcobendas.

La noticia, pese a tener un carácter muy positivo -no hay que olvidar que en ese momento Alcobendas era el primer ayuntamiento de España en conseguir este reconocimiento- no satisface las expectativas de un Equipo Directivo que aspiraba al máximo reconocimiento. Fue como cuando un equipo de fútbol, después de haber hecho el mejor campeonato, pierde la final de la Copa de Europa en el último minuto por un fallo del portero.

El Teniente de Alcalde, delegado para la calidad, quien había impulsado y promovido la presentación de la institución al sello, decidió intervenir en un momento de especial relevancia y emotividad para el Equipo Directivo.

Durante el proceso de modernización se habían realizado grandes esfuerzos y el sello de plata venía a reconocerlos pero, quedaba una sensación de que por muy poco nos habíamos quedado a las puertas de la máxima categoría.

Manuel Aragüetes tomó la palabra y dijo lo siguiente “Desde el máximo respeto a las deliberaciones del equipo evaluador, cuyo informe servirá para establecer planes de mejora, quiero felicitar a todos los empleados de la institución por la consecución de este reconocimiento. Estoy seguro de que será importante por cuanto representa una buena gestión para los ciudadanos de Alcobendas pero”, -y en ese momento elevó el tono para añadir- “desde este momento a nuestro objetivo de mejorar continuamente la gestión al ciudadano se le añade el de conseguir el Sello de Excelencia en su máxima categoría”. De alguna manera queríamos ser consecuentes con la visión de la institución: “Ser referencia de excelencia para los ayuntamientos de España y Europa”.

El Despliegue

El reto estaba lanzado y, para dar mayor relevancia a sus palabras, el Teniente de Alcalde animó al resto del Equipo de Gobierno a introducir la propuesta en el siguiente Plan de Acción Municipal (2004-2007), un plan de legislatura que determina la gestión y que es comunicado a todos los ciudadanos y empleados.

Efectivamente, la actuación clave número 47 del Plan de acción Municipal 2004-2007 se expresan el siguiente mandato: “Partiendo de la misión y visión de la institución, acometer las mejoras de gestión necesarias para la presentación del ayuntamiento al nivel oro de excelencia europea”.

El mandato no podía estar más claro y así lo recogió el Departamento de Calidad que en su Programación anual de actividades (SPPO 2005) mediante cuatro acciones:

- Estructuración de las memorias de las áreas con orientación E.F.Q.M
- Autoevaluación del Ayuntamiento y Patronatos (.jefes y coordinadores)

- Redacción de la memoria E.F.Q.M para el sello de excelencia y convalidar el nivel
- Revalidación, mejorando la puntuación, del sello de Excelencia Europeo.

La organización estaba en marcha, el departamento de Calidad actuaba como soporte pero fue el Comité de Coordinación, una estructura de reciente creación que actúa de nexo entre el nivel político y el técnico, quien fijó el plan de trabajo. Todavía pesaba la sensación de que en la anterior ocasión la memoria de excelencia no había hecho justicia a la gestión del Ayuntamiento, por lo que se fue instalando la idea de que esta vez habría que afinar mucho más.

Por este motivo, y para que la maquinaria estuviera a punto y las piezas encajasen perfectamente, se puso en marcha una Comisión de Resultados con el objetivo de revisar los mecanismos de escucha y establecer un marco de referencia para sistematizar los indicadores conforme al Modelo Europeo.

Posteriormente, y también a propuesta del Comité de Coordinación se reúne a la Comisión Directiva, formada por todos los Directivos de la institución en la que se les plantea lo siguiente:

- Elaborar las memorias de gestión de las áreas alineadas y con orientación E.F.Q.M.
- Convertirse en el Equipo que, con el máximo rigor, realice la Autoevaluación y verifique las posibilidades del Ayuntamiento para conseguir el sello de oro.
- Contribuir a la elaboración y defensa de la Memoria de Excelencia de la institución.

La distribución del trabajo a las áreas: Memorias de gestión

Tras algunas matizaciones y expresión de las dificultades para poder elaborar las memorias, se acuerda introducir un grado importante de flexibilidad de cara a dar facilidades a las áreas, también se encarga la realización del trabajo al Departamento de Calidad.

Puestos manos a la obra, el Equipo de Calidad plantea un calendario muy ajustado para el año 2005 que comienza con la recopilación de las memorias de gestión de las áreas.

Para ello se elaboró un documento-ficha de recogida de información, estructurada conforme a los nueve criterios del modelo. El documento tenía una estructura general por lo que, como predijo el Comité de Coordinación, se produjeron ciertas dificultades a la hora de recoger los aspectos más concretos de las áreas. Éstas, tenían sus datos estructurados de manera diferente, lo que incrementó el trabajo pues hubo que ordenar y revisar en muchas ocasiones.

Lo positivo es que se estaba evidenciando la necesidad de una sistemática en la ordenación de los datos y las memorias de gestión por áreas era una herramienta que podía aportarla.

El hecho de que todos los departamentos tengan que presentar una memoria anual donde se les piden informaciones similares (por ejemplo y dentro del

criterio 4 se deben detallar los principales proveedores, acuerdos, convenios y alianzas de cada área) provocó la adopción de una sistemática general de recogida de los datos.

El 2005 avanzaba y las fechas se echaban encima por lo que se inició en paralelo el siguiente paso: la realización de la Autoevaluación.

La Autoevaluación: Un proceso participado.

El Departamento de Calidad se encargaría de dinamizar el proceso, pero en este caso no bastaba con limitarse a seguir el procedimiento establecido. Aunque la Autoevaluación era ya una herramienta conocida y plenamente consolidada en la organización, en esta ocasión debía además servir de arranque al proceso de elaboración y defensa de la memoria para obtener el sello de excelencia.

El Departamento de Calidad venía aplicando este proceso conforme a lo especificado hasta que, tras una reflexión sobre la experiencia de aplicación práctica, llegó a la conclusión de que era necesario introducir novedades que incentivaran el debate y redundaran en la motivación necesaria del Equipo Directivo para acometer la recta final hacia el sello.

Decidió entonces desarrollar una metodología adaptada sin menoscabo de los requisitos que exige la EFQM como garantía de rigor en el proceso (formulario oficial, evaluador acreditado, etc.). El resultado fue el siguiente:

- Se elaboró un documento informativo con los progresos llevadas a cabo en la institución para cada uno de los criterios. De esta forma todos los directivos partirían de la misma información, facilitando el conocimiento global.
- El Departamento de Calidad hizo un esfuerzo por desarrollar, junto a cada participante, la exposición de un criterio o subcriterio para proporcionar al equipo evaluador la información más relevante. De este modo, se distribuyen los criterios conforme a las atribuciones del implicado (por ejemplo el Director de Organización expuso el criterio 4 Recursos y Alianzas). Esta exposición, que estuvo apoyada en power point, contribuyó a implicar al directivo y sirvió para que, de algún modo, defendiera su gestión frente al resto de compañeros, ensayando lo que posteriormente sería la defensa de la memoria frente a los evaluadores externos.
- La forma de contestar al cuestionario se realizó por bloques que básicamente incluían:
 - Lectura de los documentos informativos con las informaciones relevantes
 - Exposición del criterio por el directivo más directamente implicado.
 - Aportación de otras informaciones por miembros del Equipo Evaluador (el resto de directivos) y en su caso posibles puntos de debate.
 - Resolución de dudas por el consultor acreditado.

- Contestación individual y simultánea.

La propia metodología imprimió un gran dinamismo a las sesiones que se desarrollaron durante dos días intensos (mañana y tarde), con comida incluida y que, sin duda, constituyeron un momento para la reflexión de los líderes de la organización. La asistencia del Alcalde y Primer Teniente de Alcalde a la comida supuso un elemento más de implicación y motivación. La Comisión Directiva se fue de vacaciones con los deberes hechos.

La intensa redacción de la Memoria

Se estaba aproximando el momento. Con la Autoevaluación finalizada y las memorias de gestión en marcha el Departamento de Calidad comienza la labor más ardua: la redacción de la memoria.

La experiencia anterior nos mostraba que este era un momento de catarsis y grandes esfuerzos que debía ser planeado lo mejor posible. Una vez que comienza la dinámica es difícil variar el método de trabajo pues la propia tensión que generan los plazos hace muy difícil los replanteamientos.

Teniendo todo esto en cuenta se decidió contar con la ayuda de una consultora especializada que contribuyó a establecer una orientación estratégica para abordar la redacción de la memoria, definiendo unas directrices básicas para la selección de la información.

Contábamos con la memoria del sello anterior y disponíamos del informe con las áreas de mejora y posteriores informes de las Autoevaluaciones realizadas.

Por todo ello la estrategia parecía estar clara: bastaba con demostrar que habíamos mejorado sustantivamente en aquellos aspectos que nos habían restado puntos en la ocasión anterior. Nuestros retos principales eran:

- La revisión y encaje de los avances en la gestión por procesos.
- La recopilación de experiencias en los criterios 3 y 7.
- La búsqueda de comparaciones externas en todos los criterios resultados, algo que resultaba particularmente difícil.
- La consolidación del enfoque en el criterio “resultados en la sociedad”, un criterio sobre el que teníamos nuestra particular visión y que estábamos dispuestos a defender.
- La selección de indicadores en el criterio “resultados clave”, lo que en una organización con la variedad de servicios de un ayuntamiento (desde la limpieza viaria hasta los servicios deportivos) tiene su dificultad.

Otro de los retos tenía que ver con la forma de trabajo: Queríamos mejorar la sistemática de elaboración de la memoria partiendo de un equipo redactor eficaz, capaz de soportar la tensión y de interactuar con el conjunto de la organización.

La consultora también aportó una persona que se integró como un miembro más del equipo de redacción. El objetivo era aportar otra visión a la redacción de la memoria.

La experiencia salió mejor de lo previsto pues en el equipo redactor, se logró un ambiente abierto y extrovertido, el consultor aportaba una experiencia diferente que contribuyó a restar tensión en los momentos de mayor agobio.

Uno de esos momentos críticos fue la constatación de la dificultad para conseguir datos que facilitaran las comparaciones con otras instituciones. Estábamos seguros de tener unos buenos resultados propios para comparar, pero nos faltaban los datos de otros.

Para solventar este inconveniente se contactó con muchos ayuntamientos que no dudaron en facilitarnos sus propios datos y a los que desde aquí agradecemos sus facilidades. Estos datos fueron rápidamente ponderados por el equipo de redacción.

La redacción prosiguió entre innumerables revisiones en las que participaban miembros del Equipo Directivo en aspectos relativos a sus áreas. Es espacio era limitado y todos querían que se explicase su actividad con el detalle, por otra parte siempre encontraban aspectos a mejorar. Este proceso contribuyó a enriquecer la memoria y a generar información muy útil para ampliar aspectos en su posterior defensa.

Para agrupar estos aspectos se diseñó una base de datos documental estructurada por criterios y en concordancia con la memoria que de esta forma se había convertido en un índice de la gestión municipal cuyo desarrollo estaba perfectamente avalado por numerosos documentos y proyectos.

La sistemática en la ordenación de las diferentes versiones de los documentos y en la integración de las diferentes partes evitó muchos errores y duplicidades, que en la ocasión anterior (presentación al sello en el 2002) habían supuesto complicaciones añadidas y pérdidas de un tiempo cada vez más precioso.

Es evidente que, en procesos como el descrito, lo definitivo para resolver cualquier dificultad que surja es la capacidad para encajar las situaciones que tenga el Equipo de trabajo. La plena implicación del equipo de redacción, que invirtió gran cantidad de horas, incluso nocturnas, en la confección de la memoria, demostró que la Administración Pública también está preparada para abordar proyectos con flexibilidad e implicación si se sabe motivar a los empleados.

La sensación de estar trabajando en un equipo preparado y con un proyecto atractivo, generó una dinámica de trabajo donde todos los miembros del equipo de redacción participamos de una experiencia vital.

Los líderes contribuyeron, sin duda a esta vivencia, animando y motivando cada día. Desde el responsable político que acudía para dar ánimos a un departamento en ese momento en plena actividad a los directivos del departamento que compartían los esfuerzos plenamente.

La imagen del Equipo de redacción un domingo desayunando el chocolate con churros que había traído el director mientras se repasaban los criterios de la memoria sirve para dar cuenta de lo que implicó esta etapa del proyecto, que concluyó felizmente cuando, en un muy día lluvioso y tras un atasco de tráfico, la Directora de Calidad entregó la memoria en tiempo y forma.

La visita de los evaluadores. El momento de la verdad

Apenas dos días después de entregada la memoria el mismo equipo redactor se dedicó a preparar la visita, organizando la defensa de los criterios. Aunque los directivos y mandos intermedios a esas alturas ya eran plenamente conscientes de la visita de unos evaluadores, se hacía necesario informar a todos los empleados e introducir unas dosis de tensión en la organización.

Para empezar se encargó la defensa de la memoria a directivos y algunos mandos intermedios especializados. Por ejemplo los Directores de RR.HH. se encargaron de defender los criterios 3 y 7 relativos a personas. La razón parece clara: habían colaborado previamente en la redacción de la memoria y conocían su área a la perfección. La defensa ante los evaluadores involucró a el Comité de Coordinación y buena parte de la Comisión Directiva. De nuevo tuvimos la ocasión de ver a los directivos de la institución en equipo defendiendo el proyecto común del Ayuntamiento de Alcobendas.

Mientras los equipos de defensa de los criterios consensuaban sus propias intervenciones, el Departamento de Calidad terminaba de completar la base de datos de documentos disponibles. Si un evaluador pedía un documento podríamos ofrecérselo casi instantáneamente.

El Alcalde y Primer teniente de alcalde comunicaron en carta personalizada a todos los funcionarios y empleados municipales el reto al que nos enfrentábamos y la fecha de la visita, pidiendo la colaboración de todos en el proceso.

Y llegó el momento de la verdad. Los días 26, 27 y 28 de Octubre de 2005 acudieron a la institución cinco evaluadores muy experimentados y dispuestos a realizar un buen trabajo.

En la primera reunión que mantuvieron con la organización trataron de relajar la situación, apuntando que se iba a desarrollar, sobre todo un proceso de aprendizaje y mejora. Los directivos del ayuntamiento estaban de acuerdo pero, el fantasma del anterior sello que quedó en plata, estaba presente. Máxime cuando los evaluadores plantearon cuestiones novedosas respecto al anterior proceso. Por ejemplo decidieron, muy acertadamente, entrevistar a veinticuatro empleados de la institución al azar, para verificar su asunción de la misión, visión y valores y la marcha del clima laboral. También pidieron entrevistarse con alguna asociación de la ciudad.

La respuesta de la organización fue, de acuerdo a sus principios, transparente y rápida. Se les facilitó un listado de empleados por orden alfabético en el que

se detallaba el puesto de trabajo que desempeñaban para que pudiesen elegir los considerasen. También el listado de asociaciones.

Finalmente entrevistaron a los empleados elegidos, resultando esto un punto a favor de la institución pues los evaluadores quedaron sorprendidos de que en una plantilla tan numerosa hubiesen calado tanto los valores institucionales y el sentido de pertenencia.

Otro momento singular fueron las visitas que realizaron los evaluadores a diferentes servicios municipales. En estas los empleados pusieron énfasis en defender su trabajo desde el convencimiento de realizar una gran labor de servicio al ciudadano.

Incluso un concejal de barrio se puso al frente de su equipo para explicar como se desarrollaba el servicio en un centro cívico.

Por lo demás las reuniones de carácter técnico se caracterizaron por la cordialidad y el intercambio intenso de ideas sobre la gestión pública y privada, y nuestro modelo de gestión. Sesiones de mutuo aprendizaje entre personas que denotaban un buen conocimiento de las realidades organizativas. Como comentaba uno de los evaluadores, “al final las organizaciones de cierta magnitud, ya sean públicas o privadas, tienen problemas muy similares, lo importante es la estrategia que adopta cada uno para resolverlos”.

Todos: Equipo de gobierno, directivos y empleados estábamos esos días prestos para colaborar. Optábamos a un reconocimiento que veníamos persiguiendo desde hace tiempo con mucho esfuerzo y esta vez no queríamos que cupiese ninguna duda de que éramos una organización excelente.

El día 28 de Octubre el portavoz de los evaluadores anunció el resultado. Estaban presentes en la sala el Primer Teniente de Alcalde y delegado para la calidad, parte de la Comisión Directiva y el equipo Redactor.

El Portavoz de la Autoevaluación felicitó a la institución por la memoria y por la buena disposición presentada los días de la visita. Todos estábamos expectantes. No queríamos perder el partido en el último minuto como en la anterior ocasión. Queríamos el oro. Por eso cuando el Portavoz anunció que habíamos superado los quinientos puntos la alegría fue general. También se tomó buena nota de las áreas de mejora.

El Sello. Un éxito de todos

Posteriormente el Primer Teniente de Alcalde tomó la palabra y, tras agradecer su esfuerzo a los evaluadores y demandarles cuanto antes el informe final, encomendó a los directivos dos mandatos:

- Comunicarla obtención del sello a todos los ciudadanos, empleados y proveedores pues, era este un logro de todos.
- Recoger cuanto antes el informe de evaluación para comenzar a trabajar en la puesta en marcha de las mejoras que contenga.

Conociendo a esta organización lo más seguro es que a la finalización de estas líneas ya haya un nuevo reto encima de la mesa pero vamos a quedarnos con una fecha muy especial.

El día 15 de diciembre de 2005, los más de 1200 empleados del Ayuntamiento de Alcobendas encontraban al llegar a su puesto de trabajo una taza con el logotipo del sello de excelencia y un mensaje. Se les citaba en el patio de encuentros. Allí les esperaban el Equipo de Gobierno, junto al Secretario de General para la Administración Pública y el Presidente del Club Excelencia en Gestión quienes agradecieron el trabajo realizado y dieron paso a un montaje audiovisual donde salían en fotografías todos los equipos del Ayuntamiento de Alcobendas. Los empleados fueron protagonistas de un logro colectivo. El Ayuntamiento de Alcobendas se había convertido en el primer ayuntamiento de España, y el segundo de Europa tras Liverpool, que conseguía el Sello Europeo de Excelencia.

**Antonio Díaz Méndez
Eloy Cuellar Martín**