



Artículo

Calidad en la Administración Pública: Aplicación de la ISO 9001:2000 a la selección de personal en el ámbito de la Administración Pública Navarra

Quality in the Public Administration: Application of ISO 9001:2000 to personnel selection in Navarra Public Administration

ANA FRAILE BLÁZQUEZ¹

RESUMEN

Los procesos de selección de personal que realiza el Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) obtuvo en el 2002 el certificado de calidad ISO 9001-2000. El INAP es un organismo autónomo adscrito al Departamento de Presidencia, Justicia e Interior del Gobierno de Navarra que, entre otras funciones, actúa en los procesos de selección de personal para empleo público, tanto para puestos de la Administración foral como de las administraciones locales de Navarra. El certificado de calidad ISO 9001-2000 fue concedido a “la selección del personal para el ingreso, provisión y ascenso en las administraciones públicas de Navarra y al diseño de las pruebas de aptitud”. Las actividades concretas que están garantizadas por este certificado de calidad son: los procedimientos de examen para evaluar la adecuación al puesto de trabajo y el procedimiento seguido en la realización de las pruebas de selección para puestos en los niveles administrativos y auxiliares de la Administración, a las que concurren un gran número de candidatos. Ambas tareas están encomendadas al Servicio de Psicología del INAP. Se presenta en este artículo la metodología empleada para el desarrollo y la implantación de un modelo de calidad en el Servicio de Psicología del Instituto Navarro de Administración Pública. También se exponen tanto los contenidos básicos de los procesos propios de un sistema de la calidad, como aquellos más nucleares desde el punto de vista de las funciones que el servicio tiene asignadas, como los procesos de selección ordinarios y los procesos de selección masivos.

¹ Directora del Servicio de Psicología del INAP de Navarra (1995-2003)

ABSTRACT

Personnel selection processes carried out by the Navarran Institute for Public Administration (INAP) achieved the ISO 9001-2000 Standards in 2002. INAP is an autonomous organization reporting to the Justice and Home Affairs Department of Navarre's Autonomous Government. Among other responsibilities, this organization is liable for personnel selection to provide public employment jobs both for the Autonomous Administration and for local administrations. ISO 9001-2000 was awarded "for the personnel selection to join and get promoted in Navarre Public Administrations and for the design of ability tests". Particular activities guaranteed by these standards are the following: tests designed to assess job fit and testing procedures for the selection of a large number of candidates applying for clerical and clerical assistant jobs. The INAP Psychology Service is responsible for both activities. This paper outlines the methodology used for the development and implementation of a quality standard method in the INAP Psychology Service. Basic contents of quality standards system, core contents and the contents of ordinary and mass selection processes are also discussed.

PALABRAS CLAVE

Calidad, Sistema Calidad, Selección de personal, Modernización de la Administración Pública, Procesos de Gestión, ISO 9001.

KEY WORDS

Quality, Quality Standards, Personnel selection, Public Administration modernization, Management Processes, ISO 9001.

FUNCIONES DEL INAP

El INAP es un organismo autónomo de carácter administrativo, adscrito al Departamento de Presidencia, Justicia e Interior del Gobierno de Navarra. Ha sido configurado como servicio de apoyo para el desarrollo de recursos humanos de las Administraciones Públicas de la Comunidad Foral en los procesos de selección, formación, intervención en la organización y estudios de calidad de los servicios que prestan las administraciones públicas

El Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), se crea por Decreto Foral 323/1991, de 30 de septiembre de 1991, aprobado por el Gobierno y que confiere al I.N.A.P. funciones para el impulso de la modernización y el cambio hacia una nueva cultura administrativa.

Este carácter impregnará, las líneas generales de actuación del I.N.A.P. que tiene como funciones más significativas:

- La formación, reciclaje y perfeccionamiento del personal de las Administraciones Públicas de Navarra.
- Participar en el proceso de selección y promoción del personal empleado de las Administraciones Públicas.
- La intervención para la modernización y desarrollo de las Administraciones Públicas.

La segunda de estas funciones la realiza la Sección de Selección y Promoción Profesional del Servicio de Psicología y el Negociado de Psicotecnia, con las siguientes funciones específicas:

- Seleccionar, en colaboración con las

Unidades Administrativas correspondientes, el personal para el ingreso en las Administraciones Públicas de Navarra.

- Estudiar, en colaboración con las Unidades Administrativas respectivas, las características y aptitudes exigibles y los métodos de selección más adecuados para el acceso a los distintos puestos de trabajo en las Administraciones Públicas de Navarra.
- Emitir informes de adecuación al puesto de trabajo de las personas que aspiren al ingreso o a la provisión de puestos de nivel superior o equivalente en convocatorias de promoción, ascenso a jefaturas, movilidad horizontal y reconversión.
- Elaborar y aplicar con las unidades administrativas competentes un programa de acogida para el personal de nuevo ingreso.
- Realizar análisis y perfiles profesio-gráficos de los diferentes puestos de trabajo. Dar soporte técnico a los tribunales de selección de personal en la elaboración de perfiles de puestos de trabajo y de convocatorias, así como en procesos de selección masivos.
- Emitir informes de adecuación al puesto de trabajo en los procesos de selección de personal.
- Crear recursos propios de la Administración para ser utilizados en los procesos de selección.
- Promover y coordinar la elaboración y mantenimiento de bases de datos de pruebas objetivas y test psicológicos.

- Emitir diagnósticos e intervenir en situaciones de desajuste.
- Emitir certificados y/o informes de capacitación psíquica para el puesto de trabajo, así como para expedientes de incapacidad o invalidez.
- Efectuar peritaciones en los procesos de expedientes sancionadores cuando sean solicitados en el procedimiento de instrucción.
- Realizar la orientación personal o profesional del personal empleado del Gobierno de Navarra.
- Cooperar en la aplicación de programas de mejora de la calidad en los servicios.
- Aquellas otras que, expresamente, le sean encomendadas por la Dirección del Servicio de Psicología.

[Boletín Oficial de Navarra. Número 78. Fecha: 27/06/2001]

LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La contratación de personal en las Admi-

nistraciones Públicas es uno de los aspectos más importantes en la gestión de los Organismos Públicos dedicados en su totalidad a la prestación de servicios a la ciudadanía.

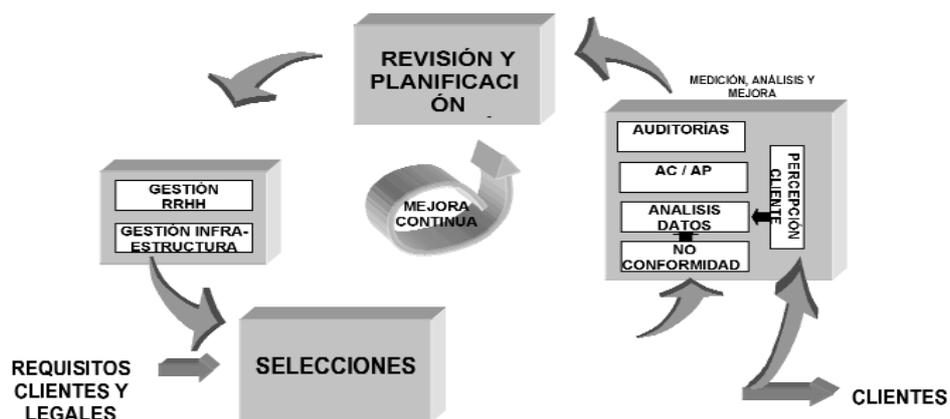
Esta gestión, tanto si se trata de plazas fijas como temporales, contratados laborales o funcionarios, presenta dos aspectos:

- Legal: los procedimientos están sujetos a normas (Decreto 251/1993).
- Técnico: las pruebas selectivas deben basarse en los principios de igualdad, mérito y capacidad.

Para éste segundo aspecto, evaluar las capacidades necesarias para el desempeño de las funciones del puesto de trabajo, las Administraciones Públicas Navarras disponen de los servicios especializados del INAP.

Dada su importancia se decidió asegurar estos procesos mediante un sistema de gestión de la calidad.

La ordenación de todos los procesos implicados en la gestión de la calidad, nos proporciona el siguiente Mapa de Procesos:



Los clientes de la selección, y por lo tanto de la Sección de Selección y Promoción Profesional del Servicio de Psicología son:

- Cualquier organismo público de la Administración Foral que solicita sus servicios:
 - Departamentos del Gobierno de Navarra.
 - Organismos Autónomos dependientes de la Administración Foral. Ayuntamientos, Concejos, Mancomunidades o Patronatos dependientes de las Administraciones Públicas.
 - Universidades Públicas.
 - Empresas Públicas.
- Los candidatos que se presentan a las pruebas que dicha sección realiza.

Como ya se ha mencionado, para garantizar la validez, homogeneidad y fiabilidad de los resultados, el conjunto del personal del Servicio analizó, discutió y documentó las diferentes pruebas psicotécnicas, de acuerdo con la metodología de Gestión por Procesos.

Se determinaron dos procesos principales, que suponen más del 95% de las pruebas que se realizan en el Servicio:

- Pruebas ordinarias.
- Pruebas masivas.

En ambos casos, tanto para los nuevos ingresos como para las convocatorias restringidas, la realización de informes psico-

técnicos de adecuación al puesto de trabajo conlleva las siguientes actividades:

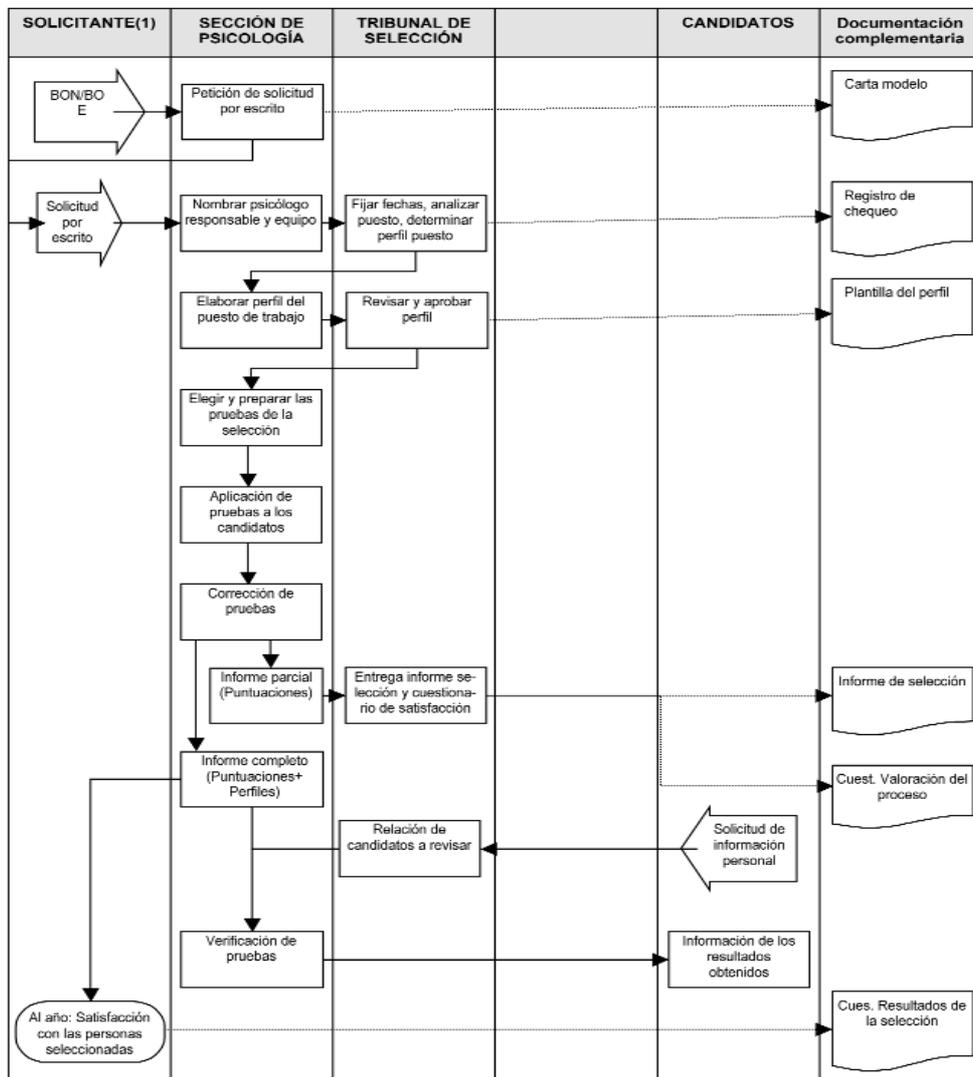
- *Conocimiento de las funciones a desempeñar en cada puesto de trabajo:* En cada uno de los procesos realizados se lleva a cabo el análisis del correspondiente puesto, partiendo de entrevistas con las personas que forman parte del Tribunal calificador nombrado al efecto en cada convocatoria.
- *Elaboración del perfil profesigráfico del puesto:* A partir de los datos sobre las funciones a realizar en cada puesto de trabajo, se procede a determinar las aptitudes idóneas para llevar a cabo dichas funciones; se configura así un estudio de las características de cada uno de los puestos convocados.
- *Examen de las personas candidatas:* Mediante pruebas psicotécnicas, tanto individuales como colectivas, se evalúan las aptitudes de las personas que aspiran a las plazas convocadas.
- *Elaboración de informes psicológicos:* Tras el estudio de quienes aspiran a las plazas, ofrecemos los resultados al Tribunal, e informamos del grado de adecuación de cada uno de los candidatos y/o candidatas al puesto de trabajo.
- Una vez finalizada la Selección, cualquier candidato o candidata puede acceder al contenido de su informe.

Nuestra experiencia es que existe un considerable número de aspirantes a puestos de trabajo en las Administra-

ciones que se interesan por esa información que se les ofrece, lo cual constituye una labor de orientación personal cualitativa y cuantitativamente importante dentro del trabajo realizado.

Para cada una de los procesos selectivos se estableció un flujograma óptimo, de acuerdo con los requisitos legales aplicables y las técnicas actuales reconocidas de selección de personal. En la página siguiente se muestra el correspondiente a las selecciones ordinarias.

Flujograma de las selecciones ordinarias



(1) Dtos. del Gobierno, Ayuntamientos, Universidad Pública y Empresas Públicas de Navarra

VERIFICACIÓN DE LA ADECUACIÓN

Para verificar que los procesos son los adecuados y sus resultados son correctos, se utilizan tanto las encuestas como los indicadores de gestión.

Las encuestas facilitan el conocimiento de la percepción que el cliente tiene sobre los productos que recibe o los servicios que se le prestan.

En nuestro caso se realizan dos encuestas:

- La primera mide la satisfacción con el proceso de selección psicológica.

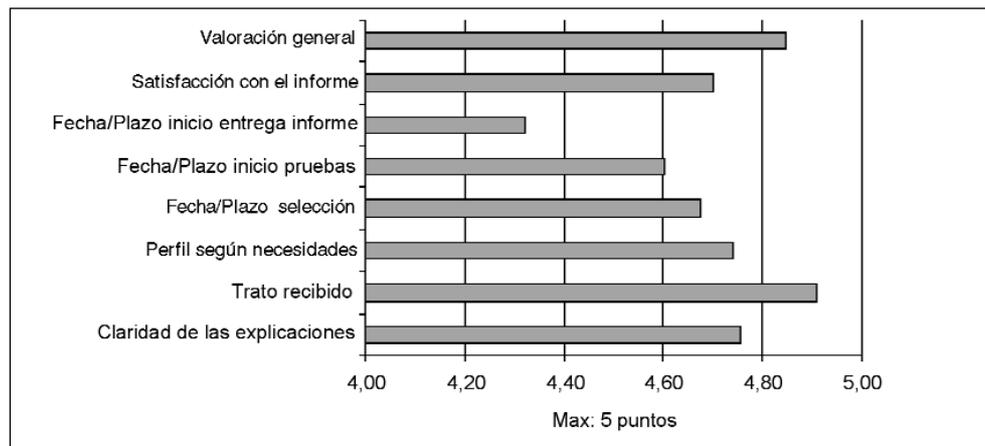
— Se entrega conjuntamente con el informe de adecuación al puesto.

— De las 61 pruebas realizadas se recibieron 50 respuestas, lo que supone una tasa de retorno del 82'0%.

— Se valoró el grado de satisfacción de la prueba entre 1 a 5 para cada una de las preguntas planteadas (1 muy insatisfactorio y 5 muy satisfactorio).

— La valoración media para el conjunto de las pruebas fue de 4,70 puntos sobre 5.

Satisfacción con el proceso de selección



- La segunda mide la adecuación al puesto de los candidatos seleccionados.

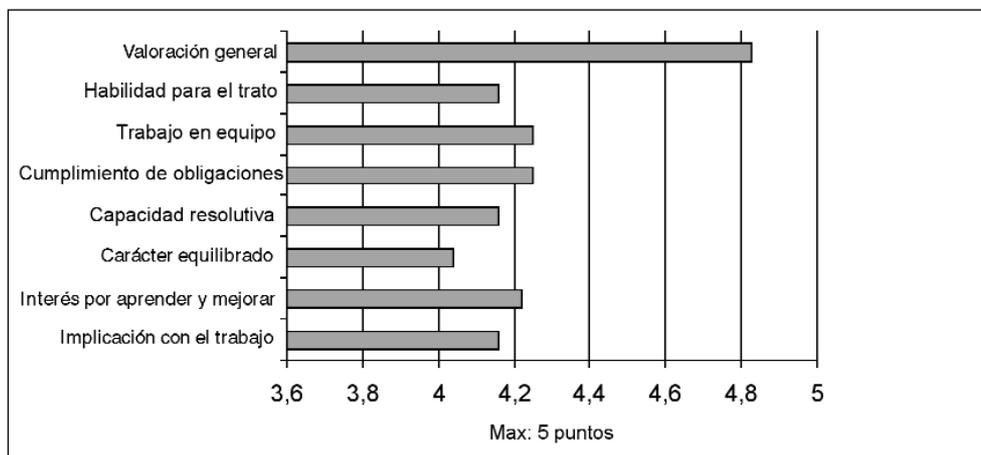
— Se solicita al año de efectuada la selección.

— De los 242 candidatos seleccionados se recibieron informaciones sobre 32, lo que supone una tasa de retorno del 13,2% .

— Se valoró el grado de satisfacción de la prueba entre 1 a 5 para cada una de las preguntas planteadas (1 muy insatisfactorio y 5 muy satisfactorio).

— La valoración media para el conjunto de los candidatos fue de 4,26 puntos sobre 5.

Satisfacción con el candidato



Por su parte los indicadores ponen de manifiesto, de manera objetiva el comportamiento de la variable que miden y proporcionan datos para tomar decisiones.

La estructuración de los indicadores se realiza a partir de los objetivos establecidos, de modo que cada uno de ellos dispone de uno o varios indicadores, lo que nos permite verificar su cumplimiento o no, en cuyo caso afrontaríamos las acciones correctoras pertinentes (ver cuadro página siguiente).

METODOLOGÍA

Los pasos iniciales

Para la gestión ordenada de estos procesos se eligió actuar de acuerdo con los principios marcados por un sistema de la calidad.

El acercamiento a la calidad y a su implantación como modelo de aseguramiento se produjo en el Servicio Psicolo-

gía y en los procesos de selección, en concreto aquellos que suponen mas del 95% de los que se realizan, esto es:

- Los procesos de selección ordinarios mediante pruebas psicotécnicas para el ingreso en la Administración Pública o para promoción interna a puestos de nivel superior.
- Los procesos de selecciones masivas que incluyen la elaboración, corrección mecanizada y análisis de pruebas objetivas.

Aparte de la importancia de estos procesos las razones fueron:

- Por un lado, estos sistemas, aplicados de una manera correcta y continua, conllevan un cambio de mentalidad y de forma de trabajar, imposible de alcanzar sino se cuenta con una base suficiente de personas de la organización dispuestas a involucrarse y comprometerse en el proyecto.

| | OBJETIVO | INDICADOR |
|---|---|--|
| 1 | Conseguir que el 10% de las convocatorias nos sean notificadas por los organismos correspondientes con anterioridad a su publicación en los Boletines oficiales | Porcentaje de convocatorias en las que tenemos presencia que nos hayan sido notificadas antes de ser publicadas en los distintos Boletines oficiales |
| 2 | Conseguir que el nivel de satisfacción de nuestros clientes en lo que se refiere al proceso selectivo como a la satisfacción con la persona seleccionada, sea por término medio, superior a 3 | Revisión de los Cuestionarios de satisfacción Trimestralmente el Comité de calidad analiza los resultados y emite un informe Anualmente revisa los informes del Comité de Calidad y valora la consecución del objetivo y las acciones a tomar |
| 3 | Conseguir que el plazo de entrega sea menor o igual a 7 días cuando el número de candidatos sea menor o igual a 7 y menor o igual a 15 días cuando el número de candidatos sea mayor a 7 | Constatar los plazos de entrega de las convocatorias en que hemos participado Semestralmente el Comité de Calidad revisa los registros y emite un informe Anualmente revisa los informes del Comité de Calidad y valora la consecución del objetivo y las acciones a tomar |
| 4 | Unidad informática donde reside la documentación del sistema, estructurada para resultar accesible, manejable y segura en cuanto a la garantía de confidencialidad necesaria. | El indicador es la unidad estructurada y con accesos restringidos por niveles |

- Por otro lado, el Servicio de Psicología contaba con el compromiso e interés de la Dirección, el número de personas no era muy elevado, los canales de comunicación eran sencillos y el contacto entre personal era adecuado.

Parecía necesario llevar a cabo una primera experiencia parcial (comenzar primero por una pequeña parte de la organización) que podría animar al resto de unidades a llevar a cabo procesos parecidos.

Esta primera experiencia se llevó en una unidad que sentía la necesidad de cambiar y que había comenzado a realizar un proceso de mejora de manera informal. Este era el caso de la Sección de Selección

y Promoción Profesional (en aquel momento Negociado de Selección) que ya había llevado a cabo algún estudio de mejora de sus procesos.

También se pensó implantar la calidad en los procesos selectivos, dado que siempre están sujetos a más polémica que el resto de los procesos por lo que implican para los candidatos que se presentan a las pruebas. Esto podía suponer un apoyo más para facilitar la sistematización del proceso.

CONCEPTUALIZACIÓN Y DISEÑO

Una vez decidido y asumida la necesidad y conveniencia de implantar un siste-

ma de aseguramiento de los procesos de selección, se acometieron las siguientes fases de desarrollo del proyecto:

Fase 1: Planteamiento del desarrollo a realizar

Es labor de la dirección el decidir en qué productos o servicios se va a llevar a cabo la implantación de un sistema de calidad y con qué norma o modelo se va a llevar a cabo.

En un principio se centró la atención en la certificación del proceso de selección llevado a cabo por la Sección de Selección y Promoción Profesional, pero luego se amplió al proceso de selecciones masivas realizado desde el Negociado de Psicotecnia.

Se decidió que lo más adecuado era utilizar las Normas ISO 9001:2000 de Aseguramiento de la Calidad.

En el desarrollo teórico anterior se ha puesto de relieve la ventaja de empezar por esta norma como paso previo y preparatorio para abordar posteriormente un sistema de calidad más ambicioso y completo.

Se vio la necesidad de formar al personal en la materia. No había nadie en el servicio que hubiera participado en estos procesos anteriormente, por lo que se planteó que tal vez sería adecuado contar con un consultor externo experto en la materia.

Sin embargo y tras un periodo de reflexión se decidió comenzar sin apoyo externo, por las siguientes razones:

- Los procesos sobre los que se iba a trabajar estaban bastante sistematizados y analizados en cuanto a posibles mejoras. Existían documentos que proponían mejoras del proceso.
- En aquel momento se pensó que las peculiaridades de nuestro servicio, eran difíciles de entender por una persona ajena al mismo.
- Se disponía de suficiente personal para dedicarlo a este proyecto.

La decisión de llevar a cabo todo el proceso nosotros mismos, sin tener el apoyo directo o la tutela y dirección de una consultora especializada, tuvo consecuencias negativas. Como la dificultad para hacer una planificación de tiempos en la realización del proceso y la disparidad de opiniones que surgían y cuya resolución hubiera sido bastante más rápida con la ayuda de personas expertas.

Pero también tuvo sus ventajas: en ningún momento hubo desconfianza por parte de ninguna persona trabajadora del Servicio, hubo toda la libertad y facilidad para interesarse o participar con sus opiniones. Además, sirvió para que las personas encargadas se implicaran de forma muy directa, conociendo aspectos del proceso que antes pasaban desapercibidos.

Se constituyó un grupo de trabajo que se reunía cuando era necesario para el avance del proyecto. La metodología de trabajo seguida ha sido el reparto de tareas para desarrollo de la documentación, y la puesta en común y revisión del material por parte de todo el equipo. En concreto:

- Se definieron los procedimientos a crear, cubriendo siempre tanto los apartados de la norma, como las actividades incluidas en el sistema de calidad de la organización.
- Se asignaron los responsables para la elaboración del Manual de Calidad, Procedimientos y Registros.
- Se revisaron y aprobaron los documentos generados, en especial por el Responsable y el Director de calidad.

Estas actividades eran coordinadas por el Responsable de calidad y por la Directora del Servicio.

El equipo de trabajo recibió formación en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000 y del modelo EFQM. También tuvo la posibilidad de participar en los grupos de trabajo del foro de calidad en el que están representadas todas las unidades y departamentos de la Administración Pública Navarra que han llevado a cabo o están llevado a cabo, programas relacionados con la calidad. Con lo cual el equipo de trabajo, tenía la oportunidad de consultar y comparar su realidad con la realidad directa de otras personas que estaban o habían estado en un proceso similar.

Se realizaron visitas a entidades que ya habían sido aseguradas como al Servicio de Riqueza Territorial del Departamento de Economía y Hacienda. Esto no es más que la aplicación del benchmarking. Poco a poco el personal se fue viendo preparado para comenzar con el desarrollo de su propio sistema.

Fase 2: Recogida de datos

Al iniciar el proyecto no se partía de cero. Existían diagnósticos y estudios de mejora de los procesos. Por ejemplo, ya se había realizado años antes un documento de revisión del sistema de selección denominado “Tareas a realizar para la mejora del proceso de selección”.

Se planteó un doble punto de partida: por un lado, la situación actual en la que se encontraba la organización y por otro lado, la situación ideal a la que se quería llegar.

Si bien la primera parte estaba clara gracias a los documentos antes citados, no así la meta o situación ideal, que no estaba definida. Había una idea general pero no estaba explicitada.

Para aclarar este punto se redactó la POLÍTICA DE CALIDAD, que se decidió no incluirla en el Manual de la Calidad. Al plasmarla en un documento independiente se pretendía darle una mayor importancia y relevancia.

La definición de la política de calidad cumple el papel de concretar la meta a la que se pretende llegar, del mismo modo que la redacción de los objetivos anuales o bianuales.

En la declaración de la política se ha realizado un breve resumen de las funciones de las unidades que van a ser certificadas y los objetivos que el Servicio de Psicología persigue.

Por supuesto, se ha hecho hincapié en el compromiso de la dirección con este proyecto y con su seguimiento.

El análisis de la situación actual se

completó mediante reuniones con los responsables de las distintas partes de los procesos, identificando las lagunas existentes, proponiendo las modificaciones a realizar y como consecuencia comenzando a crear los documentos, procedimientos y registros necesarios.

Se inició así también una dinámica de participación del personal. Era una manera de empezar a introducir el tema y de intentar introducirles a ellos en el proceso, de tal manera que no fueran ajenos a él y se consideraran parte participante de su desarrollo.

Ya se ha comentado anteriormente, pero conviene resaltar que el convencimiento y la motivación de todo el personal son muy importantes. Uno de los primeros obstáculos que puede retrasar e incluso llegar a impedir el desarrollo de un sistema de calidad es la falta de convencimiento y motivación del personal.

Para vencer la innata resistencia al cambio debe existir una adecuada información de todos los proyectos que se van a llevar a cabo y cuáles son los beneficios que se van a obtener.

Es interesante comentar las reacciones que el resto de trabajadores del Servicio tuvo respecto a este nuevo proyecto:

- Por un lado, había desconfianza: ¿no cambiareis mucho las cosas?
- Por otro lado cierto temor: ¿tendré que hacer un montón de papeles más?
- Y también hay que decirlo, cierta ironía: Esto se quedará en “agua de borrajas”.

Pero en ningún momento hubo rechazo a dar ideas, apoyo y explicaciones sobre el sistema de trabajo.

Como resultado de este análisis se constató que no se debía partir de cero, ya que existía una manera de hacer las cosas (registros) que si bien no correspondía a un sistema de calidad era altamente aprovechable, y no costaría mucho esfuerzo el introducir ciertas mejoras.

La laguna principal era la falta de documentación escrita (procedimientos).

Fase 3: Elaboración de la documentación

El equipo de trabajo decidió la estructura de la documentación con una premisa muy clara: sencillez.

Debían ser documentos operativos y prácticos. Fáciles de leer, de comprender y sobretodo de aplicar. Siguiendo en todo momento la referencia de la norma, se decidió cual era la estructura que iba a tener la documentación:

- Un Manual de la Calidad.
- Ocho procedimientos: seis de apoyo al sistema calidad y dos procedimientos estratégicos que hacen referencia a los dos procesos de trabajo que van a ser asegurados.
- El número de registros y anexos que sea conveniente para el desarrollo adecuado de la documentación y del sistema.

El Manual de la Calidad explica de forma breve la organización del Servicio

de Psicología respecto a la gestión del sistema de la calidad y se exponen todos los puntos de la norma.

Se insiste especialmente en el punto de responsabilidades, donde se recogen las figuras del equipo gestor de la calidad, formado por:

- Directora de Calidad: la Directora del Servicio de Psicología.
- Responsable de la Calidad: el Jefe de la Sección de Selección y Promoción Profesional. Es la figura que la Dirección nombra como su representante.
- Comité de calidad: formado por la Dirección del Servicio de Psicología, Responsable de Calidad - responsable de la Sección de Selección y Promoción Profesional y el responsable del Negociado de Psicotecnia.

Además, es en este apartado en el que se recogen las funciones y responsabilidades de cada uno de estas figuras.

Se hace referencia a los recursos necesarios para el desarrollo de este sistema, especialmente a los recursos humanos y a su formación.

Se establece aquí también la referencia a la medición de la satisfacción del cliente como punto fundamental, mediante la realización de encuestas. Se pasaron dos cuestionarios diferentes en dos momentos diferentes. Este estudio ha recibido el nombre de Diseño de investigación de la calidad de las selecciones.

- En un primer momento se mide la satisfacción del cliente (entidad que demanda la colaboración del INAP

en los procesos selectivos). Para ello, cuando el técnico devuelve el informe finalizado al tribunal le entrega también un cuestionario que valora todo el desarrollo de la selección, que deberá cumplimentar y enviar al Servicio de Psicología.

- En un segundo momento, se envía otro cuestionario al superior de la persona seleccionada, para ver si el funcionamiento de esta persona es adecuado para el puesto y acorde con el perfil descrito por el técnico del Servicio de Psicología después de la selección.

En este segundo caso, el cuestionario se enviará sólo a una muestra del total de selecciones realizadas.

Tras la elaboración del Manual, se comenzaron a redactar los distintos procedimientos.

Se comenzó por el *Procedimiento de Control de la Documentación*, porque en este documento se recoge la estructura y formato de toda la documentación.

A continuación se redactó el *Procedimiento de Control de los registros*. Esto supone un nuevo proceso de trabajo. Se trata de establecer cómo se va a guardar la información surgida del sistema que se está buscando implantar.

Se decidió que el sistema de archivo más práctico y seguro era el informático. De tal forma que todo el mundo tuviera acceso a él, pero sin posibilidad de modificarlo (posibilidad que quedaría únicamente en manos del Responsable de calidad).

En el *Procedimiento Control de los productos no conformes* se sistematiza el proceso que se debe seguir para recoger los incumplimientos de los requisitos que se van produciendo. La persona que detecte una no conformidad habrá de comunicárselo al Responsable de calidad.

En el *Procedimiento de Auditorías internas* se establece la forma en que se van a realizar las mismas. Son auditorías que el propio Servicio de Psicología realiza para comprobar si va cumpliendo las especificaciones que se había marcado.

El *Procedimiento de Acciones correctivas* y el *Procedimiento Acciones preventivas* están muy relacionados y su estructura es similar. En el primer caso, se trata de corregir aquellos defectos que ya se han producido y en el segundo, de realizar las acciones necesarias para prevenirlos.

El *Procedimiento para el Proceso de selección* (ordinarias) y el *Procedimiento para el Proceso de selecciones masivas* desarrollan los procesos de trabajo que se van a asegurar. Estos dos procedimientos son los fundamentales, los que establecen la forma de trabajo del Servicio de Psicología y explican algunas de sus peculiaridades. Por ejemplo:

- La planificación de los procesos de trabajo tiene en cuenta que el Servicio de Psicología tiene dos clientes bien diferenciados (sin contar al cliente interno):
 - El tribunal o departamento que demanda la participación del Servicio de Psicología.

- El candidato que se presenta a la prueba.

Se debe asegurar la satisfacción de ambos.

- Requisitos aconsejados por parte de quien hace la convocatoria:
 - Ninguno de los trabajadores del Servicio debe formar parte del tribunal.
 - Las pruebas psicotécnicas no deben figurar en primer lugar dentro del proceso de selección.
 - El peso específico que se asigna a las pruebas psicotécnicas debe ser congruente y respetar lo legalmente establecido.
- El establecimiento de las condiciones óptimas para el desarrollo de su trabajo:
 - El resultado final de las pruebas debe ser una puntuación, no quedarse en un juicio de “apto” y “no apto”.
- El orden de las pruebas debe guardar una lógica, de tal manera que el número de candidatos sea el adecuado para su desarrollo, en función del número de plazas.
- La participación del tribunal debe ser activa: en el análisis del puesto, estudio del perfil.

Paralelamente al proceso de redacción de la documentación se realizaron acciones formativas, la mayoría de ellas para los responsables del desarrollo de dicha documentación.

CONCLUSIONES

La implantación del sistema de control de calidad en la selección de personal para las Administraciones públicas se inició en el año 1997 por iniciativa del Servicio de Psicología del INAP, para someter a análisis los procedimientos seguidos hasta ese momento, sistematizar la experiencia adquirida e introducir procedimientos de mejora continua.

La elección de la Norma Internacional estandarizada ISO 9001-2000 se debió a que ésta garantiza mejor que otras la calidad de los procesos y de su gestión. Después del proceso de recogida de información y de implementación de métodos, realizados por el propio personal funcionario del Servicio, el sistema fue sometido a una auditoria interna en agosto de 2002 y en septiembre pasó la auditoria externa de la Fundación AENOR que dio lugar a que le fuera entregado en diciembre el certificado ISO 9001-2000.

El proyecto de conseguir la acreditación de AENOR en la Norma ISO 9001:2000, fue un periodo relativamente largo (1997-2002). El personal de la Sección de Selección se vio comprometido a realizar un cambio de esquemas, en lo que al modo de trabajar se refiere.

Se partió prácticamente de cero en lo que respecta al conocimiento sobre temas de Calidad y esto es una traba, porque uno de los aspectos que dificulta una actitud abierta al cambio y a los nuevos aprendizajes es el no entender el por qué y para qué de los mismos.

Pero poco a poco, se conocieron y entendieron los beneficios que podía

reportar este nuevo sistema de trabajo y que se pueden resumir en:

- Consensuar los procesos y métodos de trabajo (Normalización de los procesos), haciéndolos más completos y correctos.
- Aprender como trabajan los demás, evitando las “personas insustituibles”.
- Evitar solapamientos, indefiniciones acerca de quién tiene que hacer qué. Es peligroso porque se corre el riesgo de que los trabajos no los haga nadie al pensar, que “otros” los están haciendo).
- La comunicación entre los profesionales de la Sección ha sido más fluida, lo cuál ha facilitado la resolución rápida de problemas detectados en alguna de las partes de los procesos.
- Además ha habido otras ventajas como tener constancia, huella escrita de todos los pasos dados, garantizar el cumplimiento de plazos establecidos, garantizar la calidad del material utilizado, etc.
- Lo comentado anteriormente es una contribución importante al funcionamiento de la Administración, que ayuda a la normalización de procesos y como consecuencia a dar un mejor servicio a los organismos e instituciones que lo solicitan.

Para completar este proceso se elaboraron, entre otros, dos documentos de apoyo:

- “El Manual de buenas prácticas de las selecciones ordinarias”.

Concebido como complemento al Manual de la Calidad y a la descripción de los procesos que se llevan a cabo en la Sección de Selección. Se nutre de las sucesivas reuniones que el personal de esta sección mantiene con el fin de estudiar y debatir en profundidad todo el proceso.

El manual de calidad y toda la documentación producida de acuerdo a la norma UNE-EN-ISO 9001:2000, nos proporcionan una descripción exhaustiva de todos los procesos, nos permiten registrar las acciones individuales de cada proceso y nos dicen qué tenemos que hacer.

Sin embargo, hay una parte en la descripción de los procesos que la norma no aborda: cómo debemos realizarlos con las acciones que comprenden.

Es necesario al menos un denominador común que oriente el cómo, unos guiones dentro del esquema global de la selección para que luego sean desarrollados individualmente por los profesionales.

Entendemos que la unificación de criterios en la realización de los procesos selectivos contribuye a una mayor calidad del servicio prestado. Este manual pretende dar respuesta a esta carencia.

Proporciona un modo de ejecución de cada una de las acciones. Pretende ser una herramienta útil y práctica que ayude a la implementación de los procesos. De ninguna manera propone la mejor forma de realizar todo el proceso, sino, una más.

A este respecto, es conveniente que quien lea y utilice este manual, critique y valore los aspectos susceptibles de mejora y proponga esas mejoras, de forma que el manual de buenas prácticas sea una base sobre la que ir sucesivamente perfeccionando todo el proceso.

- El documento “Cómo mejorar los procesos de selección en los Ayuntamientos”, con los siguientes objetivos:
 - Ofrecer a los responsables de los RRHH de los Ayuntamientos un instrumento práctico que les sirva para mejorar los procesos selectivos.
 - Proporcionar orientaciones para confeccionar una buena convocatoria y gestionarla adecuadamente.
 - Considerar la normativa jurídica vigente, cuidando el lenguaje para evitar la discriminación.
 - Partir como modelo básico de la oposición y a partir de él contemplar las restantes posibilidades: concurso-oposición, promoción interna (traslado, ascenso de categoría o nivel, etc.) señalando ventajas e inconvenientes de cada opción y cuando puede ser más recomendable una opción que otra.

EPÍLOGO

El Servicio de Psicología, perteneciente al Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), fue el primer organismo

de la Administración Pública Navarra en conseguir la acreditación en la norma de calidad ISO 9001:2000, para sus procesos de selección. **

Ello le ha supuesto la necesidad de que, con la participación de todas las personas del Servicio, se consideraran en profundidad y se documentaran todos los Procesos de Selección y se protocolizaran todos sus procedimientos de actuación.

La bondad de los procesos y procedimientos establecidos se garantiza por el hecho de que el Servicio de Psicología, desde la fecha de su acreditación en 2002, ha pasado con éxito todas las evaluaciones de AENOR hasta el año en curso 2007.

Por su parte el propio INAP, colaboró en el proceso de desarrollo e implantación, recogiendo iniciativas en materia de Calidad y proponiendo formación orientada a la mejora de los servicios públicos, de manera que se ofrecía a quienes ocupaban puestos directivos y gerenciales una primera aproximación a los modelos de la Calidad que, por otra parte, ya se empezaban a aplicar en diferentes ámbitos de las Administraciones Públicas, tanto autonómicas como locales.

En abril del 1999 organizaron las Primeras Jornadas sobre la Calidad en la Administraciones Públicas Navarras, con los siguientes objetivos:

Reunir las iniciativas que se realizaban

en las Administraciones Públicas de Navarra.

Dar a conocer a las Administraciones Públicas de Navarra la actividad del INAP sobre Calidad y las experiencias de otras Administraciones en esta materia.

Promover una campaña dirigida a las Administraciones Públicas de Navarra para que difundieran el papel del INAP, recogieran los intereses de sus clientes en la mejora de la calidad y ofrecer un programa de servicios públicos.

Siguiendo con la línea de trabajo iniciada en dichas Jornadas y recogiendo los objetivos del propio Servicio de Psicología, se iniciaron sesiones de trabajo con Departamentos del Gobierno y Ayuntamientos Navarros, con el objetivo de tratar temas específicos relacionados con la implantación de Sistemas de la Calidad en las administraciones públicas Navarras.

El tema con el que iniciamos estos grupos de trabajo fue el conocimiento y aplicaciones prácticas de sistemas de autoevaluación de los diferentes servicios de las Administraciones Públicas, siguiendo el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM).

En Octubre de 2001 fue también el INAP el organizador de un Seminario, celebrado en Pamplona, sobre la Selección Científica en las Administraciones Públicas. Participaron todas las Comunidades

**En la Administración del Gobierno de Navarra, otras tres unidades administrativas tenían el certificado de calidad ISO: la Hacienda de Navarra obtuvo el ISO 9001-1994 en noviembre de 1998; la Secretaría técnica y la Inspección de Centros, Servicios y Entidades del Departamento de Bienestar Social, Deporte y Juventud obtuvo en julio de 2000 el ISO 9002-1994, y el Departamento de Industria y Tecnología, Comercio, Turismo y Trabajo obtuvo el mismo certificado en noviembre de 2002 en relación con los servicios de gestión de las ayudas de fomento a la actividad industrial, a la innovación y a la implantación de energías renovables.

Autónomas y en el se debatió y consensuó un documento sobre:

- Convocatorias públicas de previsión de puestos de trabajo.
- Tribunales de selección.
- Procedimientos para la selección y pruebas para la selección.

En este momento el INAP ha revisado sus estatutos y en esta nueva legislatura 2007-2011 (BON nº 115, de 14 de septiembre de 2007), a las funciones relacionadas con los procesos de selección, que ya tenía encomendadas, se le encomiendan nuevas funciones como:

- a) Gestionar el ingreso y la promoción del personal, aprobando y tramitando las convocatorias que sean necesarias para el desarrollo de las Ofertas Públicas de Empleo de su competencia.
- b) Determinar la composición de los Órganos de Selección necesarios para desarrollar las distintas convocatorias de ingreso y promoción y asesorar a estos Órganos en cuantas materias resulte necesario.

Esta modificación aportará una mejora a los procesos de selección de las Administraciones Públicas Navarras.