

Una guía-itinerario  
de inicio del proyecto

**¿CÓMO ABORDAR UN PLAN DE  
CALIDAD Y MODERNIZACIÓN EN  
LA ADMINISTRACIÓN LOCAL?  
(PCM)**

OCTUBRE 2008  
GRUPO DE TRABAJO DE LA  
COMISIÓN DE MODERNIZACIÓN Y  
CALIDAD DE LA FEMP



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Página	
4	0. PRESENTACIÓN
7	1. MOTIVACIÓN
9	2. OBJETIVOS DE LA GUÍA
10	3. MARCO CONCEPTUAL
	3.1. El marco estratégico
	3.2. El cambio en la administración Local
11	4. EL MARCO DEL PCM
	4.1. El marco del Plan
12	4.2. El marco de la Calidad
	4.3. El marco de modernización
13	4.3.1. La e-administración
14	4.3.2. La atención ciudadana
15	5. FASE DE DISEÑO/ELABORACIÓN DEL PROYECTO
	5.1. ¿Por qué definir un proyecto?
	5.2. Actuación a desarrollar
16	Actuación mínima aconsejable
17	Ejemplo y actividades facilitadoras
18	6. FASE DE PLANIFICACIÓN
	6.1. El diagnóstico en Calidad y Modernización
	6.1.1. Contenidos del análisis para Calidad
19	6.1.2. Contenidos del análisis para e-administración
20	6.1.3. Contenidos del análisis de atención ciudadana
21	Ejemplo y actividades facilitadoras
22	6.2. Elaboración del PCM
	6.2.1. Contenido del Plan
23	6.2.1.1. Actuaciones básicas en calidad
24	6.2.1.2. Actuaciones básicas en a-administración
25	6.2.1.3. Actuaciones básicas en atención ciudadana
25	6.2.2. Aprobación
25	Actuación mínima aconsejable
26	Ejemplo y actividades facilitadoras

<b>7. FASE DE IMPLANTACIÓN</b>	<b>27</b>
7.1. El grupo/responsable de proyecto	27
7.2. El papel de los asesores/consultores	27
7.3. Variables de intervención	27
7.4. Esquema de la fase de implantación	28
Actuación mínima aconsejable	29
<b>8. FASE DE EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>30</b>
8.1. La evaluación del Plan	
8.2. El seguimiento de las actividades	
8.3. La evaluación del impacto	
<b>9. OTROS PLANES DE APOYO</b>	<b>31</b>
9.1. El Plan de Formación	
9.2. El Plan de Comunicación	32
<b>ANEXOS FICHAS</b>	<b>33</b>
<b>Glosario</b>	<b>49</b>
<b>Normativa y regulación</b>	<b>51</b>
<b>Documentación técnica, bibliografía, web buenas prácticas</b>	<b>53</b>

## Siglas y abreviaturas

**PCM:** Plan de Calidad y Modernización

**ISO:** Organización Internacional para la estandarización

**EFQM:** Fundación Europea para la Gestión de Calidad

**FEMP:** Federación Española de Municipios y Provincias

**Ley 11/2007:** De 22 de Junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos

**TICs:** Tecnología de la Información y las comunicaciones

**NNTT:** Nuevas Tecnologías

**CAF:** Marco común de autoevaluación

**IWA:** Asociación Internacional de los Trabajadores

**RSC:** Responsabilidad Social Corporativa



Aspectos Estratégicos



Objetivos



Claves



Acciones

## EL PRESIDENTE DE LA FEMP

Las Administraciones Públicas son los instrumentos, en manos de los Estados modernos para cumplir con los compromisos cívicos, con la prestación de servicios y, por supuesto, para conseguir que los Derechos Fundamentales reconocidos en la Constitución, sean reales y efectivos.

Lo Público ha de estar, accesible. Al servicio de todos los ciudadanos, para responder de una manera eficaz y eficiente a sus necesidades y a sus demandas.

Nuestra sociedad, experimenta continuos cambios, sociales, económicos, políticos y tecnológicos, que requieren de un permanente esfuerzo de adaptación y evolución por parte de los Poderes Públicos.

Por ello, ha llegado el momento de actuar, de dar respuesta a las preguntas del siglo XXI, a la era de la globalización y de las nuevas tecnologías de la información, con una administración ágil, moderna, eficaz y de calidad.

Los Gobiernos Locales hemos de disponer de los conocimientos, recursos y habilidades suficientes, para que los políticos y los profesionales del ámbito local estemos en disponibilidad de garantizar la máxima calidad, eficiencia y efectividad en el desempeño de nuestras respectivas responsabilidades.

Porque, sin duda, es desde la cercanía del "día a día", donde se concretan con "nombres y apellidos", las expectativas y realidades de la ciudadanía.

Con esta objetivo se están desarrollando nuevas herramientas tecnológicas y de gestión para la modernización y mejora de la estrategia y calidad de los servicios, dirigidas a una administración local que "avanza con los vecinos", como "partes integrantes" y, con un papel protagonista, en los gobiernos municipales.

Este nuevo paradigma de gestión pública nos exige reestructurar los modelos organizativos internos, fomentando la innovación en políticas y programas y en el modo de gestionarlos, potenciando el uso de nuevas tecnologías y poniendo en marcha estrategias de modernización.

Así lo entendemos desde la Federación Española de Municipios y Provincias. Por ello en el esfuerzo por asumir y cumplir estos objetivos, es para mí, motivo de satisfacción, presentarles hoy esta Guía, escrita con ánimo didáctico y divulgativo.

Se trata de una recopilación básica, acerca del concepto de calidad y los distintos procedimientos y herramientas de mejora continua existentes, así como, para su aplicación a las instituciones locales que accedan, por primera vez, a la experiencia de adentrarse en el mundo de la calidad cuyo desarrollo debe unir la voluntad política y la gestión de los profesionales, auténticos motores del cambio real en la administración.

Para disfrutar de una localidad de calidad, hemos de ofrecer un ayuntamiento de calidad. Calidad en la atención al ciudadano, los servicios prestados, en los espacios públicos,...

Soy consciente de que, el recorrido por "la autopista de la innovación en la gestión pública" no está libre de obstáculos. Por eso, este trabajo de pretendido carácter práctico, incorpora unos anexos con una serie de fichas que quieren facilitar la ejecución de un Plan, en aquellas instituciones locales que deseen iniciarse en este ambicioso reto, con paso firme y hacia una dirección unánime:

Hacer las cosas, cada día mejor, en el camino hacia la excelencia local.

**EL PRESIDENTE DE LA FEMP**  
**Pedro Castro Vázquez**

## EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN

Vivimos tiempos convulsos. Los ritmos, las expectativas y las demandas de los ciudadanos sufren variaciones en sus prioridades. El entorno dinámico y complejo que estamos atravesando nos reclama que afrontemos sin mayor dilación retos de modernización y cambio que flexibilicen las estructuras organizativas.

Como consecuencia y en el ámbito de las organizaciones públicas, que es en el que nos ocupa, el concepto de calidad se ha convertido en una exigencia para los gestores de los servicios. Precisamente en la actualidad es en las Corporaciones locales, donde vivimos la evolución de la sociedad con una intensidad y una inmediatez que nos incita a redefinir nuestro espacio público. El objetivo marcado es fomentar el acercamiento de la institución municipal hacia la ciudadanía como centro de atención y destinatario final de sus servicios. A tal fin se pretende mejorar el funcionamiento de la organización para ser más eficaces y eficientes en la aplicación de las políticas públicas.

Este proceso de mejora de los servicios públicos y progresiva modernización exige, nos exige, a los políticos y profesionales de la Administración Local, adquirir unos conocimientos y recursos que garanticen una estructura organizativa y de procesos flexible, capaz de dar respuesta, en términos de calidad, a los requerimientos de los usuarios. Las nuevas demandas sociales, por tanto, nos imponen la necesidad de estar en permanente actualización y reciclaje y esta actitud se debe convertir en un conducta comprometida desde la propia organización. Una estructura administrativa pública inteligente debe concebir mecanismos de recogida de información que emanen de la sociedad, pero, esencialmente, debe producir ideas que la mantengan conectada a la realidad de ésta.

Siguiendo esta línea argumental, las entidades locales, por tratarse de la Administración que está en contacto más directo con las necesidades de los ciudadanos, es también aquella a la que se exige cada vez mas relación con el nivel de prestación de servicios. Los usuarios de los servicios públicos se acercan a la Administración Municipal con determinadas necesidades y expectativas que deben ser satisfechas con criterios de calidad. El impulso de un cambio de este estilo requiere no sólo el compromiso de toda la organización conjuntamente, sino un fuerte apoyo tanto externo e interno.

La Comisión de Modernización, que me honro en presidir, pone a su disposición esta herramienta de gestión que, con un carácter mas orientativo que prescriptivo, está pensada y diseñada para que las Corporaciones Locales que inicien su andadura por los caminos de la modernización y calidad tengan un referente de actuación para la redefinición de su espacio público.

Tienen en sus manos una Guía que ha sido imaginada con esa vocación. Espero que su lectura sea un cauce que aporte valor y comparta conocimiento entre todos los implicados con las estrategias de calidad pública.

No deseo terminar estas palabras sin agradecer a los miembros de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP el entusiasmo y el tiempo que dedican a profundizar en las aplicaciones prácticas de la excelencia en los servicios públicos y en particular, al grupo de profesionales que han asumido la responsabilidad de redactar este documento y cuyo resultado tienen en sus manos.

A todos ellos, mi felicitación y enhorabuena.  
Un saludo.

**EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
MODERNIZACIÓN Y CALIDAD  
Luís Partida Brunete**

## EL GRUPO DE TRABAJO

Cuando el grupo de trabajo de redacción de la presente guía abordamos este reto lo hicimos con ilusión, con vocación de ayuda a quienes empiezan o desean empezar este camino de la modernización y la calidad.

Quizás, también, con cierto exceso de confianza en que con nuestra experiencia no debía ser muy complicado. Pues bien, no ha sido fácil el transmitir recetas claras a la gran diversidad de Entidades Locales, en un campo, el de la modernización y la calidad, donde caben tantos modelos, tantas posibilidades tecnológicas, tantos enfoques,... Incluso cuando nosotros mismos, algo normal, tenemos ideas y experiencias distintas.

Sirva esta primera reflexión para dejar claro, desde el principio, que los enfoques y pasos que se describen en la guía son generales y orientativos, cada administración local debe seguir su propio camino.

No ha sido fácil tampoco delimitar el nivel de profundidad y extensión de la guía, hemos pretendido buscar un equilibrio entre la simplicidad y la eficacia como guía de ayuda. En cualquier caso, se ha pretendido un desarrollo relativamente profuso, que a veces a algunos puede parecer complejo, en la confianza que pueda servir para quienes desean un mayor nivel de detalle y, tras la elección de opciones más simples, para quienes solo deseen o puedan abordar aspectos parciales.

Por otro lado, como cualquier guía, esta también ha de ser operativa, es por ello que junto a desarrollos conceptuales y de contenido se acompañan, en anexos, una serie de fichas de trabajo con el objetivo de facilitar la operativización y puesta en marcha del proyecto, sobre todo para quienes no pueden contar con otro tipo de asesoramiento.

Se puede pensar que cualquier Entidad Municipal lleva a cabo actuaciones de mejora, y no hace falta tanta planificación. Siendo esto verdad y una realidad indiscutible, quienes hemos afrontado la responsabilidad de un proyecto de cambio en nuestras administraciones locales, sabemos no solo la complejidad que ello conlleva, si no que también sabemos que cualquier cambio organizativo afecta a personas (empleados/as, ciudadanos/as,...) y a la propia organización, ello hace necesario o conveniente el abordar estos proyectos de forma planificada y con las mayores garantías de éxito, aunque ello suponga complejidad.

El hecho de elaborar un Plan tiene, pues, como objetivo facilitar y/o garantizar:

- La mejor delimitación y alcance de las actuaciones y el posterior cumplimiento de lo planificado y especificado. Evitar desviaciones más o menos interesadas.
- Su despliegue y desarrollo sistemático, buscar la necesaria continuidad a medio plazo de un proyecto de este tipo.
- La coordinación de actuaciones y reducción de costes, evitando duplicidades, sobreesfuerzos, competencias inútiles,...
- Su agilización o, al menos, el cumplimiento de plazos, mucho hemos de mejorar y cuanto antes mejor, la sociedad así nos lo demanda.
- El impacto y resultados esperados, se debe evitar por encima de todo la búsqueda de objetivos formales o publicitarios vacíos de contenido o particularistas, que no impacten realmente en la mejora de los servicios.

Todo el equipo redactor deseamos sea de provecho esta guía y seguimos a su disposición.

**Coordinador:** Manuel Serrano Canón (Ayto. de Málaga).

**Integrantes:** Joseph Gisbert y Fermín Cerezo (Ayto. de Catarroja), María José Chica (Diputación de Jaén), Tomás García (Ayto. de Getafe), Virginia Moreno y Valentín Pérez (Ayto. de Leganés), Raúl Tarrío (Ayto. de Peñaranda de Bracamonte), Valentín Merino (Ayto. de Valladolid), Trinidad Yera (Ayto. de Villanueva de la Cañada).

## 1. MOTIVACIÓN

La calidad y modernización de las Administraciones Públicas no es una moda sino una necesidad. El sector público, en general, y cada una de sus estructuras organizativas, en particular, deben transformarse, estar más próximas a las inquietudes de los ciudadanos, formar a un personal motivado e implicado que ayude a conseguir una Administración más receptiva, que responda con prontitud y diligencia a nuevas necesidades, accesible y con horarios cómodos, que facilite más información y que potencie una mayor participación e interconexión entre los usuarios y los empleados públicos.

En este sentido, el sector público debe renovarse si quiere ser operativo con estos cometidos. La modernización de la Administración se presenta como una necesidad urgente para los ciudadanos a los que sirve. Consecuentemente, las Administraciones se enfrentan con el reto de conciliar la satisfacción de los derechos individuales con la atención a los intereses colectivos; de promover la cohesión social y ejecutar las políticas públicas. Ello justamente en un período histórico en el que la globalización y la proliferación de entramados transnacionales de personas y de organizaciones trasladan a la Administración responsabilidades acrecentadas.

La personalidad de una organización que progresa se manifiesta en su comportamiento. Gestionar las reformas supone avanzar en su desarrollo organizativo.

Y esta transformación siempre debe estar argumentada en una de de las razones que determinan este cambio:

**1. Cambio legislativo.** La calidad es una exigencia legal y por lo tanto lograrla debe ser para todas las organizaciones públicas, sean del tamaño que sean, irrenunciable. La Administración tiene que garantizar los derechos de los ciudadanos previstos en la Ley.

**2. Cambio de misión.** La razón de ser de las Administraciones se está viendo modificada. De la organización burocrática, caracterizada por el desvelo reglamentista y el control, hay que pasar a una estructura más abierta a las solicitudes de sus clientes. Hay que abandonar el modelo de Administración omnipotente y diseñar un sector público con menor protagonismo y con más capacidad de conexión entre lo público y privado.

**3. Cambio de imagen.** El papel crucial de las Administraciones Públicas se centra en ofrecer una imagen exterior de liderazgo, produciendo servicios públicos de calidad que tienen como protagonista a la ciudadanía, y actuar de forma modélica impulsando y facilitando instrumentos y entornos de innovación al resto de agentes implicados.

**4. Cambio en las relaciones con los clientes.** El impulso fundamental de la modernización administrativa se encuentra en la ciudadanía y en los políticos. Este doble concepto debe ser asumido como la capacidad de adaptación a las demandas y necesidades de los usuarios, por un lado, y la capacidad de anticipación y respuesta de nuestras estructuras administrativas a estas peticiones ciudadanas, por otro.

**5. Cambio operativo.** Mejorar la gestión, simplificar el procedimiento y optimizar los recursos suponen los pilares sobre los que se sustenta las reformas en los métodos de trabajo. Por esta razón, les corresponde a la Administración incrementar la inversión en nuevas tecnologías que son uno de los factores estratégicos de calidad. Deben servir para mejorar la productividad y la eficiencia, aportando agilidad al servicio.

**6. Cambio en la cultura organizativa.** Las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que implica el desarrollo de la sociedad de la Información y el Conocimiento coloca a las Administraciones públicas en un primer plano y les obliga a redefinir sus valores, creencias y su relación con el ciudadano desde una perspectiva en la que éste se convierte en el centro del sistema.

En definitiva, y aunque resulte paradójico, cuanto más incierto sea el entorno en el que nos movemos,

mayor debe ser la necesidad de reestructuración del sector público para avanzar en medio de la incertidumbre. La óptica ciudadana exige a las administraciones públicas liderar un proceso de cambio y transformación dirigido a ofrecer y garantizar unos servicios públicos eficaces y de calidad, dotándolos de una mayor transparencia y generando interacciones más eficientes que permitan agilizar los procesos de servicio al ciudadano, destinatario final de todo el proceso.

## ACERCA DE LA INNOVACIÓN

En la sociedad abierta del siglo XXI, todo cambia y lo hace a ritmo acelerado. No existen barreras a la comunicación, y por ello las demandas y expectativas del cliente se homogeneizan y se tornan cada vez más exigentes en todo el mundo. En este contexto, el éxito de hoy es el fracaso de mañana..., a no ser que se cambie o innove.

Una organización que no esté preparada para el cambio, que no sea capaz de innovar y transformarse a tiempo, está condenada al fracaso. Por eso, las grandes empresas que son consideradas de éxito tienen asumida la innovación sistemática como factor clave de su dirección.

La innovación no es sólo cosa de laboratorio. Innovar significa utilizar la creatividad de los empleados/as y los conocimientos científicos y tecnológicos para generar y/o introducir procesos que aumenten el valor añadido a los "clientes". Con la innovación, las empresas consiguen añadir valor a los productos y servicios; crear otros nuevos; introducir modelos de gestión más eficientes..., y así lograr posiciones de ventaja en un medio altamente competitivo.

Innovar significa hacer las cosas mejor, pero también hacer cosas diferentes de las que se venían haciendo. Siempre con visión proactiva. Anticiparse es triunfar.

¿Y qué pasa con las Administraciones Públicas? En un ambiente de cambio acelerado, ¿pueden seguir trabajando con los modelos y métodos de "toda la vida"? si lo hacen, el mercado no las podrá expulsar, pero perderán apoyo social, legitimidad...Y más pronto que tarde se verán incapaces de resolver los problemas sociales, de responder a las demandas ciudadanas y fracasarán.

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

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

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

Por eso es necesario modernizarse, innovar de forma sistemática, con un Plan de Calidad. No resulta caro y puede ofrecer buenos rendimientos.

Merece la pena intentarlo, sobre todo porque el inmovilismo, el seguir con las rutinas de siempre y no hacer nada, es una apuesta casi segura por el fracaso.

## 2. OBJETIVOS DE LA GUÍA

El objetivo de la presente guía es facilitar a las corporaciones locales, de cualquier tamaño, el camino del cambio y el desarrollo organizativo que les permita garantizar la calidad de los servicios municipales prestados, generando confianza a la ciudadanía y dando garantía de que aquellos se ajustarán a sus necesidades y expectativas con niveles aceptables de eficacia y eficiencia.

Para cubrir el objetivo de ayuda a responsables políticos o personal técnico que deseen iniciar este camino de la excelencia en la gestión, en toda la corporación o en un departamento concreto, esta guía se ha estructurado conforme a dos grandes objetivos:

### 2.1. Objetivo de sensibilización:

a) **Ámbito de intervención:** dado que el objetivo de cualquier intervención de cambio no puede ser otro que la mejora de los servicios, se estima que, aún ya desde el inicio, no debe abordarse solamente aspectos de calidad; mejorar la atención a la ciudadanía y preparar el camino a la e-administración han de ser objetivos, igualmente, iniciales y prioritarios; máxime cuando, además, abordarlos conjuntamente optimiza recursos y agiliza logros.

En cambio otros ámbitos de cambio -como la transformación organizativa, la optimización en la gestión, TICs y otras estrategias corporativas- recogidos en la Guía Itinerario de la FEMP, (ver espacio web de la Comisión de Modernización y Calidad), no parece conveniente o imprescindible abordarlos de inicio, pudiendo quedar para una segunda etapa de intervención en el camino de la excelencia. En cualquier caso, se insiste, la realidad organizativa aconsejará a cada Corporación su propio camino.

b) **Marco conceptual:** en los apartados 3 y 4 de esta guía se expresan algunas reflexiones y conceptos básicos para abordar un proyecto de este tipo. Su reflexión conjunta por todos los actores e interesados en el proyecto homogenizará criterios y facilitará las actuaciones.

c) **Glosario y referencias:** al final de la guía se encontrará un glosario de términos más usuales y algunas referencias normativas, de consulta y bibliográficas y webgráficas básicas.

### 2.2. Objetivo de ayuda a la intervención:

a) **Elaboración del proyecto:** desde los apartados 5 a 9 se detallan las fases que se deben seguir para abordar el proceso de cambio. Se profundiza a un cierto nivel de detalle para que, a partir de ahí, cada Entidad defina su nivel más adecuado; a veces se expresa un mínimo u opción más simple.

b) **Descripción de un Ayuntamiento tipo:** para facilitar las actuaciones propuestas en la guía, en cada fase va escenificándose un ejemplo hipotético de un Ayuntamiento medio (en este caso denominado Villaexcelente), con el objetivo de ayudar a la visualización de la puesta en escena de cada paso. Se relacionan, también, actividades facilitadoras para desplegar el proyecto.

c) **Fichas de trabajo:** en los anexos correspondientes a cada fase se facilitan fichas de trabajo sobre cómo realizar cada paso. Se pretende con ello que el personal técnico designado para el proyecto pueda afrontarlo “casi” sin ayuda de consultoría.

Las etapas metodológicas que se describen en la guía, aunque se ha procurado la sencillez, son relativamente exhaustivas, recogen un itinerario bastante completo para aquellos que puedan, o deseen, seguir un proyecto de forma más rigurosa en alguno de sus apartados. Igualmente es obvio que se puede simplificar todo cuanto aconseje la situación organizativa e, incluso en ayuntamientos o departamentos pequeños, es aconsejable. Es por ello, que en cada apartado, junto a la intervención más desarrollada, se expresa la más simple o mínimo aconsejable.

## 3. MARCO CONCEPTUAL

### 3.1 El marco estratégico:

Una Entidad Local que quiera iniciar un proyecto de calidad y modernización, como ya se ha dicho, debería abordar tres ámbitos del cambio que van muy entrelazados y donde la intervención conjunta supone un ahorro de esfuerzos:



- Calidad: la mejora y simplificación de los procesos de trabajo.
- E-administración: así lo establece la ley 11/2007.
- Atención ciudadana: por necesidad de resultados a la ciudadanía.

### 3.2. El cambio en la Administración Local:

“El cambio es la única constante de las organizaciones”. Gestionar el cambio produce beneficios y/o alivia tensiones, no afrontarlo lleva a disfunciones y distorsiona la Organización.

La necesidad de cambio en la Administración Local viene requerida por:

- El marco normativo nos impulsa a reorientar nuestras Instituciones a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, a la búsqueda de la eficacia y la eficiencia, la simplificación de procedimientos y la coordinación entre servicios.
- El entorno cambiante en el que nuestras administraciones están inmersas, y no pueden soslayar, presiona igualmente con necesidades de cambio devenidas de:
  - La influencia de los factores económicos (cada vez es significativa la limitación de recursos).
  - El impacto de las nuevas tecnologías (necesidad de modernización tecnológica pero aportando verdaderos beneficios organizativos).
  - La búsqueda de una nueva legitimidad de las Administraciones Públicas (un nuevo marco de relación con el ciudadano/cliente que, también, es el dueño de la organización).
  - Un nuevo sentido de lo Local (la administración más cercana, la primera entrada a la administración; necesidad de interoperabilidad).
  - Para dar respuesta a estos requerimientos se demanda un nuevo modelo de gestión (la gestión pública local se orienta a conceptos de gobernanza, de sostenibilidad, transparencia, optimización de resultados,...)

Pero, sobre todo, son las nuevas demandas y expectativas de nuestros ciudadanos y usuarios las que exigen nuevas formas organizativas, las que hacen que el tradicional modelo burocrático sea insuficiente para afrontar los retos de futuro.

### 3.3. Factores Críticos de éxito:

Para que un PCM pueda llevarse a cabo han de darse algunas premisas claves:



- El liderazgo político, gestor y de mandos intermedios.
- Los soportes necesarios y a tiempo en NN TT.
- El compromiso de unidades claves: alcaldía, secretaría, personal, informática,...
- El compromiso con la estrategia de visión corporativa, de coordinación interdepartamental, de integralidad, de participación ciudadana,...
- Formación para las aplicaciones y sensibilización al cambio.
- La comunicación de las actividades, interna (desde el principio para implicar) y externa (para difundir los servicios implantados).
- Evaluación permanente de las actuaciones, de resultados, de impacto,...

## 4. EL MARCO DEL PCM

### 4.1. El marco del Plan:

Realmente, cuando hablamos de PCM, estamos hablando de un plan de gestión del cambio de la organización. Ello pasa a traducirse en una necesidad de adaptar nuestro modelo organizativo y/o sistema de gestión a las nuevas necesidades que expresan el entorno, la ciudadanía y los empleados/as. Estas dos afirmaciones anteriores nos llevan a definir las características básicas de la estrategia de cambio que debemos desarrollar y traducir en un plan de acción:



- Orientación de la organización y, por tanto, de toda su actividad, hacia el ciudadano considerado de manera individual y colectiva, tratando de lograr maximizar su satisfacción como misión global corporativa.
- Orientación a resultados. Mejora de la eficiencia interna en la gestión.

En cuanto a la Modernización, que en general hace referencia a cambios y reformas estructurales, orgánicas, ambientales, de herramientas, materiales, ... en esta guía nos ceñiremos, fundamentalmente, a la Modernización Administrativa, entendida básicamente como e-administración y atención a la ciudadanía. Aprendizaje y modernización son los conceptos más empleados al hablar del cambio en la forma de trabajar de la Administración Pública, pero ¿a qué nos referimos cuando afirmamos que la Administración se moderniza o aprende?

Estos conceptos responden a una necesidad y deseo compartido de disponer de unas Administraciones Públicas adaptadas a las necesidades y expectativas del ciudadano y que tengan por objetivo fundamental la prestación de un mejor servicio a los ciudadanos.

Sin Administración Electrónica no hay modernización, pero modernización administrativa es algo más que la Administración Electrónica, ya que no sólo incluye los elementos necesarios para la aplicación de las nuevas tecnologías TICs a la actividad administrativa, sino que también abarca el proceso de planificación y gestión necesario para que los ciudadanos, el empleado público y la organización, en términos generales, asimilen, empleen y se formen en el uso de estas tecnologías, bajo parámetros de seguridad.

Los principios básicos de modernización:



- **Estrategia y planificación:** Todo proceso de modernización/innovación ha de ser definido con precisión, sometido a una planificación, gestión y evaluación, de manera centralizada, participativo y abierto y liderado por un único órgano.
- **Gestión por procesos:** Los procesos constituyen el pilar fundamental de la nueva organización y la base de la modernización administrativa. Una organización es tan eficiente como lo sean sus procesos.
- **Personas y organización:** El nuevo modelo de gestión requerirá cambios en la estructura y en la forma de trabajar de las personas.
- **Administración electrónica:** La modernización viene marcada por un objetivo principal, la puesta a disposición de los ciudadanos, empresas y empleados de nuevas soluciones tecnológicas que permitan mejorar los canales de comunicación con el ciudadano, así como la gestión y formas de trabajo a nivel interno y la integración de la información en la Administración.
- **Transparencia y comunicación:** Hay que comunicar lo que se está haciendo para qué se hace y cuáles son los resultados que se persiguen. De esta forma se conseguirá la implicación y motivación de las personas en este proceso de cambio.

## 4.2. El marco de la Calidad

La Calidad debe constituirse en el nexo de unión que garantiza la coherencia de toda la actividad de la organización. Por un lado, trata de conseguir un funcionamiento armónico de la organización (coordinado y que consigue los resultados deseados) y, por otro, debe establecer las bases para la mejora, para la gestión del cambio y continua adaptación de la organización al entorno. Para ello aporta diversidad de herramientas y metodologías de trabajo.

ESTRATEGIA	Diagnóstico de situación
	Ámbitos de actuación y alcance
	Objetivos
PROCESOS	Gestión de procesos
	Cambios en los procesos
	Toma de decisiones
	Modelo organizativo
PERSONAS	Implicación
	Motivación
	Desarrollo

Por otro lado, la Calidad se construye, con un fuerte liderazgo político y profesional del más alto nivel plenamente convencidos de la necesidad de cambio y comprometidos en ello, sobre cinco ejes básicos:

**La Satisfacción de la ciudadanía:** La prestación del servicio ha de estar claramente orientada al usuario, conociendo las demandas de la ciudadanía y sus prioridades; evaluando sus expectativas y satisfacción con el servicio recibido; incorporando estas opiniones en la planificación y el rediseño del servicio para su mejora continua.

**Objetivos y compromiso de resultados ante la ciudadanía:** Planificando las acciones para la satisfacción de aquellas necesidades, articulando objetivos a corto y largo plazo, explicitando claramente los compromisos que se adquieren ante la ciudadanía en cuanto a los resultados en la prestación de servicios y cumpliendo los objetivos con el menor coste posible. Es importante el establecimiento de indicadores, la medición y evaluación de resultados.

**Los procesos de producción de los servicios:** Identificando y estudiando los procesos de gestión de los diferentes servicios, conociendo sus costes, tiempos de entrega del servicio, productividad, posición en relación con los otros municipios (los del entorno y los mejores).

**La satisfacción de las personas que trabajan en la Administración:** Siendo conscientes de la importancia de las personas y de lo necesario de la mejora continua en su satisfacción y compromiso. Explicitando claramente a las personas del Ayuntamiento hacia donde se quiere ir y con qué propósito, dando sentido así al trabajo de los empleados y, por tanto, aumentando su motivación y compromiso.

**La participación:** de todos los grupos de interés en la mejora continua y toma de decisiones.

Se define, en consecuencia, como marco más idóneo para el inicio de una intervención, el de la **Calidad Total y la Mejora Continua**, la intervención normalizadora y simplificadora de los procesos. Aunque esta intervención en procesos puede abordarse desde distintas herramientas o modelos parece, de ser posible, más recomendable o progresivo abordar primero la certificación -el aseguramiento- a través de normas tipo ISO 9001:2000, y abordar con posterioridad las cartas de servicio (compromiso externo) o la autoevaluación (la excelencia). Aunque, insistimos, es obvio que cada Entidad debe buscar su propio camino, pues los modelos organizativos más idóneos son siempre los más ajustados a las necesidades y peculiaridades de cada organización. Es más, en otros ayuntamientos, y otras técnicas aconsejan empezar por autoevaluación o cartas de servicios. Insistimos, es la opinión mayoritaria de los autores de esta guía, abordar primero la intervención en procesos con metodología ISO, pero caben otras opciones igualmente defendibles. Será la situación organizativa la que aconseje el camino a seguir.

## 4.3. El marco de modernización

### 4.3.1. La e-administración:

Siendo las entidades locales el primer punto de contacto con la administración, las nuevas tecnologías facilitan el derribo de las primeras barreras que los ciudadanos se encuentran: en primer lugar, el tiempo que precisan los trámites con la administración pues la automatización de las tareas conlleva una revisión de las estructuras organizativas y de gestión, y en segundo lugar la distancia física a la oficina más cercana, pues se habilitan nuevos canales de comunicación no presenciales, como internet, telefonía, etc.

La administración electrónica debe permitir que los ciudadanos se relacionen con cualquier administración desde la que tienen más cerca; para cumplir este requisito la e-administración ha de facilitar la interoperabilidad entre administraciones, es decir, debe favorecer la comunicación entre ellas.

El Plan de acción sobre administración electrónica 2010, publicado por la Comisión Europea en abril de 2006 fija cinco prioridades:

- La administración electrónica debe facilitar el acceso a los servicios públicos a todas las personas, en especial a aquellas que tengan dificultades para hacerlo de otra manera.
- Mayor eficiencia mediante el uso innovador de la TIC.
- Los servicios de administración electrónica de gran impacto, por la carga económica o por el número de personas a las que afectan.
- Establecer herramientas clave, como sistemas de interoperabilidad, autenticación de documentos electrónicos y archivado electrónico.
- Mayor participación en el proceso democrático de decisión.

La Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos consagra como un derecho la relación de los ciudadanos con las administraciones por medios electrónicos y, por consiguiente, como una obligación para dichas administraciones. Esta Ley fija el 31 de diciembre de 2009 como la fecha en que estos derechos de los ciudadanos deben quedar cubiertos.

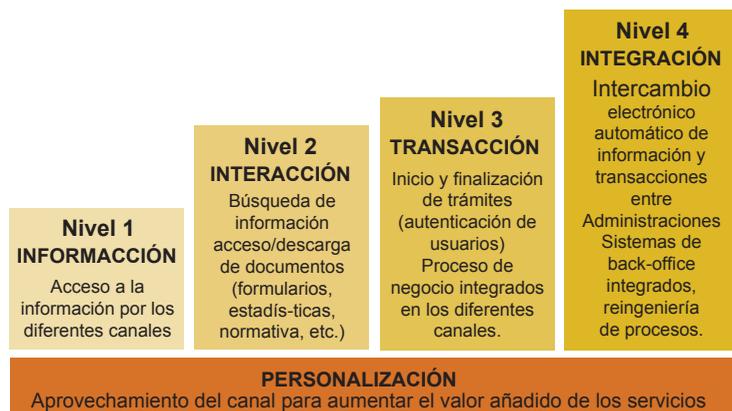
Las administraciones deben poner a disposición de los ciudadanos al menos un punto de acceso único a través del cuál los ciudadanos puedan, de forma sencilla y accesible para todos:

- Acceder a la información y servicios de su competencia.
- Presentar solicitudes y recursos.
- Presentar ofertas en los procedimientos de contratación pública.
- Realizar el trámite de audiencia cuando proceda.
- Efectuar pagos.
- Acceder a notificaciones y comunicaciones que les remita la administración.

El punto de acceso de cada administración debe convertirse en elemento de acceso al resto de administraciones, para que desde la perspectiva del ciudadano se le facilite el acceso a los Servicios Públicos, provengan de la administración que provengan.

En relación con la manipulación de datos del ciudadano y de su transmisión a otras administraciones, ha de tenerse presente la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.

En definitiva, la construcción de la Administración Electrónica sigue un proceso evolutivo, en el que se marcan diferentes estadios del servicio al ciudadano.



### 4.3.2. La atención ciudadana:

La atención ciudadana se ha convertido en un servicio clave, a la vez que transversal, dentro de la modernización de las administraciones públicas.

Atender al ciudadano es:

- Conocer sus necesidades, actuales y futuras, desde una visión global de la organización.
- Gestionar dichas necesidades y trasladarle los servicios clave de la organización, no sólo desde una perspectiva de servicio puntual requerido por el ciudadano sino también ofreciendo un servicio post-venta de otro recibido anteriormente.
- Apropiar-se, como si de un reto se tratara, de la incertidumbre de la atención a los clientes en lugar de continuar dejándola en manos del propio ciudadano: ¿Dónde me dirijo para las distintas cosas que necesito?, ¿Qué debo llevar?, ¿Puedo solicitar esto, a qué tengo derecho?, ¿Cuándo me responderán?, ¿Cómo está lo mío?,...
- Encuestar periódicamente las expectativas y percepciones de nuestros clientes con la atención recibida. Escuchar su voz y actuar en consecuencia.

La atención ciudadana, como servicio y como proceso, no puede ser entendida como un elemento aislado de la organización y de los diferentes servicios y procesos que la componen.

Por esta misma razón, el proceso de atención ciudadana debe cuidar especialmente sus relaciones e inclusiones en los planes de modernización y calidad, de administración electrónica, de cambio cultural de las organizaciones, de orientación al ciudadano, etc., con el objetivo de apoyar e impulsar los procesos y estrategias definidos en ellos.

Cuando se pregunta a los ciudadanos qué atributos considera más importantes en la atención ciudadana nos encontramos respuestas tan simples y relacionadas con la modernización de las organizaciones públicas como: rapidez, trato personalizado y amable, eficacia, profesionalidad y conocimiento de la materia, etc.

La atención ciudadana, en definitiva, cobra hoy un nuevo valor en nuestras administraciones locales, pivotando sobre dos ejes fundamentales:

- La atención es un valor estratégico en sí mismo. Algunos autores señalan como “el momento de la verdad” de toda administración pública al momento cuando un ciudadano contacta con algún servicio (presencial, telefónica o telemáticamente).
- Desde la perspectiva de orientación a ciudadano, la atención ha de ser integral, de asuntos departamentales y de asuntos generales a la Corporación e, incluso, de otras administraciones.

## 5. FASE DE DISEÑO/ELABORACIÓN DEL PROYECTO

### 5.1. ¿Por qué definir un proyecto?

Por la complejidad que supone modificar la cultura organizativa en nuestras Instituciones Locales. Aunque no se cuente con toda la visión estratégica de inicio, aunque sea conveniente empezar por experiencias piloto,... conviene realizar algún tipo de planificación que dé un mínimo de sentido a las intervenciones. Al menos se deben fijar algunas pautas claves que ayuden a:



- Delimitar los verdaderos objetivos y alcance del proyecto.
- Vencer la resistencia inicial al cambio, a lo desconocido.
- Conseguir el éxito en la intervención con el menor número de errores.
- Optimizar los recursos disponibles y conseguir la más adecuada temporalización.

Cualquier proyecto de Calidad, antes de elaborar el Plan de Actividades, debe tener una fase de inicio, de delimitación del proyecto, que facilite su ejecución. Esta fase de inicio debe crear las condiciones necesarias para que se aborde el Plan con garantías de éxito. Mejor planificar que no experimentar sin base, se juega con personas (los ciudadanos y los empleados).

### 5.2. Actuación a desarrollar.

Esta fase podemos dividirla en tres etapas, donde cada una de ellas obedece más a criterios de objetivos a lograr, que a una sucesión temporal; de hecho la simultaneidad entre ellas es inevitable. Así pues, y a nuestro entender, cuando un responsable político, directivo o técnico, o ambos, se plantean la conveniencia de iniciar un proyecto de este tipo en su corporación, lo primero que han de realizar son estas tres etapas:

#### 1ª. Etapa de sensibilización al proyecto

El primer paso es analizar la voluntad de cambio en la Organización, la necesidad de abordar un proyecto de este tipo, se trata de motivar el cambio. Quienes no hayan iniciado ninguna acción de Calidad en su organización deben:



- Tener como objetivo: lograr un mínimo de inquietud por el cambio, por mejorar el funcionamiento de los servicios o, al menos, que no haya beligerancia activa. En definitiva, formalizar el Vº Bº de la alta dirección para iniciar el proyecto.



- Acometer acciones como:
  - Organizar jornadas o curso de Calidad (FEMP, INAP, Diputaciones,...).
  - Visita de algún puesto clave a algún Ayuntamiento ya iniciado.
  - Aprovechar momentos organizativos propicios: elecciones, modernización informática, convenio de implantación de Firma Electrónica,...
  - Motivar una experiencia piloto limitada en algún departamento donde se den las condiciones mínimas para ello.

Las claves en esta fase son:



- Detectar los puestos de apoyo claves para ganar su participación, y localizar los de resistencia manifiesta e influyente para contrarrestarlos.
- No quemar el concepto de Calidad. Mejor esperar momentos organizativos más idóneos que experimentar sin base.
- Fundamental el benchmarking, la experiencia de otras Instituciones.

#### 2ª. Etapa de preparación:

Una vez se ha obtenido el Vº Bº, se inicia una fase de preparación de la Organización para poder abordar con éxito un proyecto de Calidad. En realidad esta fase es continuidad de la anterior y, en cualquier caso

prácticamente simultánea en el tiempo. Esta fase debe facilitar y crear las condiciones más idóneas para el cambio. Para ello:

■ Tendrá como objetivo:



- Lograr que Modernización y Calidad sean la referencia de cambio.
- El mayor apoyo posible de puestos claves: su sensibilización y formación.
- La preparación de claves organizativas que permitan el desarrollo del proyecto: coordinación con otras actuaciones de modernización, con las NNTT, localización de Departamentos para experiencia piloto,....

■ Las claves en esta fase son:



- Que se difundan experiencias de otras Entidades Locales, no solo consultoría. Debe transmitirse la aplicabilidad real de estas metodologías.
- Para ello, “una visita vale más que mil palabras”, en su defecto o además, la formación es un instrumento imprescindible porque elimina resistencias y concretiza objetivos.
- Que se genere la alianza y complicidad con otros departamentos (NNTT, secretaría,...) y puestos claves, se aúnen sinergias para el cambio.
- Primera adscripción de responsabilidades y/o recursos mínimos necesarios, humanos y económicos.
- Detectar un Departamento para la primera experiencia piloto.

### 3ª. Etapa de posicionamiento: (Ver fichas I)

Antes de iniciarse un Plan de actuación, deben delimitarse las variables de la intervención (Fichas de I.1 a I.5) y elaborarse un proyecto de intervención (Ficha I.6) que debe ser aprobado por la alta dirección y difundido a toda la Organización. Al menos comprenderá:



- Marco estratégico: el perfil institucional que se quiere en el futuro (Misión, Visión, Valores,....). Preguntas como el ¿qué?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿con qué?, ¿con quién hacer el cambio?,...
- Marco de la Calidad o ámbitos del cambio: No siempre ni todo el mundo entiende lo mismo por Calidad. Debe definirse claramente el marco de actuación del que se quiere partir para evitar divergencias posteriores.
- Objetivos del proyecto: sobre todo los generales a la Organización.
- Estructuras de impulso: política, de gestión, técnica, responsable-coordinador,...
- El ritmo de implantación, el alcance, la implicación de cada Departamento y puestos clave, los recursos a emplear,...
- La promoción/difusión interna y externa a dar al proyecto, la formación a impartir, los canales de comunicación interna a utilizar, el papel del asesoramiento externo, y cualquier otra variable de interés.

## ACTUACIÓN MÍNIMA ACONSEJABLE

Antes de planificar, se debe delimitar el proyecto mediante, al menos, una entrevista al Alcalde o al responsable político y el técnico designado debe clarificar, y luego dar conocer, aspectos relacionados con:

- El ámbito de la intervención: ¿sólo calidad?, ¿e-administración, atención integral a la ciudadanía,...?
- El alcance: ¿toda la organización?, ¿por departamentos piloto?, ¿organismos y empresas?,...
- El marco de la calidad y la modernización: certificación en ISO 9001, Cartas, SAC, Quejas y TTT Sugerencias, Firma Electrónica,...
- Los recursos: de consultoría, humanos (personal dedicado y forma), para nuevas tecnologías, para instalaciones, para sistemas de atención integral,...
- El ritmo, el cronograma, la obligatoriedad,....
- La responsabilidad política y de gestión del proyecto, la estructura de la unidad responsable o sistema matricial, el grupo de proyecto,...
- Otras variables para la puesta en marcha: sensibilización y formación, horarios de reuniones,...

## EJEMPLO DE UN AYUNTAMIENTO TIPO: ¿Cómo abordaron en el ayuntamiento de Villaexcelente la aproximación y sensibilización ante el proyecto de cambio y mejora?

*Tras la realización del curso básico de Introducción a la Calidad, organizado por la FEMP, donde no solo contactó con personas interesadas en estos temas de otros ayuntamientos, conoció las experiencias de los ponentes (todos responsables de calidad de ayuntamientos pioneros) y recabó información de bibliografía, y material de consulta en web (por ejemplo las guías de la FEMP), la Srta. Calidad, que ocupa un puesto técnico del departamento de personal, contacta con el Secretario de la Corporación y la responsable de informática con quienes ya ha comentado a veces la necesidad de modernizar el ayuntamiento.*

▪ *En una primera reunión de café, la Srta. Calidad comenta algunas de las vivencias y contactos del curso y plantea la necesidad de abordar algo similar en Villaexcelente (¿por qué van a ser menos?).*

▪ *Tanto el Secretario como la responsable de informática aceptan el envite, manifiestan su inquietud similar y se plantean cómo iniciarlo. La Srta. Calidad les propone una reunión de trabajo para realizar unas fichas que le han facilitado en el curso, con el objetivo de definir el marco estratégico del proyecto, de aclarar y homologar conceptos y enfoques, que les pueda servir de documento inicial, de primer planteamiento de propuesta para realizar una aproximación a nivel de responsable político más adecuado (estiman que el delegado de Hacienda y Personal), con el fin de seguir profundizando en el proyecto o reconsiderar la idea.*

▪ *Realizada esta sesión de trabajo, y con las ideas algo más claras, la Srta. Calidad y la responsable de informática quedan encargadas de hacer un documento de propuesta para facilitarlo al nivel político. El delegado de Hacienda se muestra muy receptivo con la propuesta y, aunque lo ha de comentar con la Alcaldesa, les pide que vayan haciendo un proyecto de intervención más ajustado.*

▪ *Hecho el proyecto, con el VºBº la Alcaldesa, se aprueba en JGL y se difunde a toda la organización (se ofrece reunión de presentación a oposición y sindicatos).*

### ACTIVIDADES FACILITADORAS

#### ¿Qué actuaciones hicieron en Villaexcelente para sensibilizar a nivel político la necesidad del proyecto?

- En formación:
  - La responsable de informática asistió a unas jornadas de e-administración.
- Buenas prácticas:
  - El secretario aprovechó una visita a la capital de provincia para contactar con el secretario de ese ayuntamiento (que cuenta con un plan de calidad) e intercambiar opiniones y ver aplicaciones.
  - Se ofrece al delegado de Hacienda (y por supuesto extensivo a la alcaldesa) la visita a un ayuntamiento de similar tamaño y características (pionero en calidad en el país) para conocer las actuaciones llevadas a cabo por ellos. El delegado ve interesante esta iniciativa pero la posterga para más adelante.
- Consulta:
  - La responsable de informática consulta las webs de los ayuntamientos más punteros analizando los servicios de e-administración (Catarroja, Leganés, Madrid, Peñaranda de Bracamonte, Zaragoza,...). Sondea igualmente las actuaciones en calidad (Alcobendas, Catarroja, Esplugues, Getafe, Logroño, Málaga,...) y de atención a la ciudadanía (Irún, Alcobendas, Sabadell,...).
  - La Srta. Calidad consulta las guías de calidad de la FEMP y otros documentos del MAP, de las CCAA, Planes de Calidad de ayuntamientos pioneros,....
  - El Secretario consulta la normativa relacionada: marco de calidad del MAP, normativa sobre cartas de servicio, ley de acceso electrónico,...

## 6. FASE DE PLANIFICACIÓN

### 6.1. El diagnóstico en Calidad y Modernización (Ver fichas II)

Definidas las estrategias en la fase anterior, y antes de iniciar cualquier tipo de planificación, conviene realizar un diagnóstico más profundo de la organización que el mero análisis realizado en la fase anterior, con un doble objetivo:



- Conocer la realidad de la organización para que la planificación sea ajustada a las posibilidades reales de personas, de recursos, de tiempos,...
- Utilizar el diagnóstico como fase de implicación del mayor número de personas posible: para ello debe iniciarse con una explicación del proyecto a abordar, una sesión formativa sobre este tipo de proyectos y conceptos básicos y la ejecución participada del análisis.

Si bien es evidente que el diagnóstico puede ser todo lo complejo o simple que se desee o se pueda, a continuación se relaciona una propuesta de contenidos muy amplia y completa. Cada organización es libre de limitarla o ampliarla a conveniencia.

#### 6.1.1. Contenidos del diagnóstico para Calidad:

En Calidad es imprescindible identificar las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de Mejora (DAFO) en tres ámbitos:

#### ÁMBITO EXTERNO

Con un grupo representativo de la Entidad se analizará:

- El entorno físico, geográfico, económico. Social y cultural, los signos distintivos de la ciudad,...
- Opinión ciudadana en el triple aspecto de: satisfacción, imagen de la organización, principales problemas y necesidades,...
- Canales de participación existentes (vertebración social).
- Principales riesgos externos existentes (sociales, medioambientales, económicos,...).
- Principales efectos negativos de la actividad municipal en ciudad y ciudadano (por acción u omisión).
- Oportunidades de desarrollo futuro de la ciudad y posibles proyectos innovadores.

#### ÁMBITO INTERNO CORPORATIVO

Con el mismo grupo u otro similar, se analizarán las debilidades y fortalezas a nivel interno y las amenazas y oportunidades que nos ofrece en entorno.

- Cultura Organizativa existente y posibilidades reales de evolución. Búsqueda aliados internos.
- Niveles de eficiencia interna y coordinación en el funcionamiento y toma de decisiones
- Grado de profesionalización e la plantilla de personal. Análisis global y por áreas.
- Clima laboral existente
- Canales de comunicación existentes. Hacia dentro de la organización y hacia fuera.
- Principales problemas de gestión existentes
- Riesgos internos. Financieros y no financieros.

#### ÁMBITO DEPARTAMENTAL

Por cada departamento, o de forma global en Entidades pequeñas, se analizarán todas las variables que puedan incidir en la toma de decisiones sobre la planificación a realizar, y muy especialmente las áreas de mejora. Una relación de ellas, las analizadas en el ayuntamiento de Málaga, se facilita a nivel de ejemplo en el anexo II.1.

## ACTUACIÓN MÍNIMA ACONSEJABLE

De las variables antes descritas y las detalladas en las fichas de anexo pueden realizarse múltiples opciones de simplificación. Parece necesario, al menos, una reunión de un pequeño grupo representativo que haga un análisis general de la organización (necesidades urgentes y posibilidades ante el cambio) y un breve análisis de áreas de mejora transversales a toda la organización y en departamentos específicos. (Ficha II.2.)

### 6.1.2. Contenidos del análisis para e-administración

Dada la obligación establecida por la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos de facilitar la comunicación con las administraciones por cualquiera de los canales que la tecnología permita, el diagnóstico pasa por la revisión de los elementos estructurales que hemos agrupado como sigue:

- **Infraestructura hardware:** conjunto de servidores, estaciones de trabajo y la red corporativa que los une. Dos aspectos a tener en cuenta:
  - Deben garantizar el cumplimiento de la LOPD en cuanto a custodia de los datos (permisos de acceso, copias de seguridad, etc.)
  - Deben contemplar las premisas de la ley 11/2007 sobre digitalización de documentos originales y creación y distribución de copias.
- **Núcleo de bases de datos de gestión.** Unicidad y coherencia de los datos.
- **Servidores web.** Deben estudiarse aspectos como existencia de certificado de servidor, conexiones seguras, disponibilidad 24x7x365, copias de respaldo,...
- **Integración de datos entre los servidores web y los servidores que alojan las bases de datos de gestión**
  - **Interfaces con el ciudadano:** telefonía voz, telefonía datos, internet, TDT,...
  - **Interconexión con otras administraciones**
  - **Aplicativos de gestión.** Una aproximación a las aplicaciones que la ley de acceso electrónico requiere. Podría ser:
    - Aplicaciones de custodia de datos (padrón de habitantes, registro de cementerio, bodas civiles, registro de parejas de hecho, ...)
    - Registro de entrada y salida, que incluya el registro telemático
    - Gestor de expedientes, con teletramitación y consulta externa
    - Gestión tributaria y recaudación, con su correspondiente módulo de gestión externa y pasarela de pago.
    - Gestor de avisos, quejas y sugerencias de ciudadanos
    - Gestor de formularios
    - Portal municipal
    - Autenticación y certificación digitales
    - Gestor de recursos, entendidos éstos como cualquier elemento municipal del que el ciudadano puede hacer uso (ordenadores, piscinas, cursos, etc)
    - Conectores con otras administraciones
    - Retransmisión y participación en actos públicos
    - Sistema de notificación fehaciente

## ACTUACIÓN MÍNIMA ACONSEJABLE

Si no se quiere o puede hacer un diagnóstico más profundo, como el descrito anteriormente, en el anexo II.3. se describen 4 escenarios posibles de nivel de implantación de la e-administración en un ayuntamiento. Cada ayuntamiento puede situarse en el escenario que mejor lo representa y consultar los objetivos de desarrollo aconsejados para cada nivel.

### 6.1.3. Contenidos del diagnóstico para la atención ciudadana

El análisis de la atención al público ha de realizarse sobre los canales y sobre los contenidos y variables de la prestación. Se detallan las variables del “análisis situacional de la atención al público” realizado en el ayuntamiento de Málaga (la metodología completa puede consultarse en su web [www.malaga.eu](http://www.malaga.eu) / calidadyformación).

#### Sobre canales:

##### 1º Atención presencial:

- a) Atención general: mostradores o ventanillas de registro, información general atendida por personal de recepción (auxiliar administrativo).
- b) Atención especializada: puestos de atención específica de tipo sectorial o especializada, atendida por personal técnico o especializado.
- c) Puntos de información: personal de recepción (normalmente ordenanza) para información general y/o entrega de impresos y documentos.
- d) Análisis de Oficinas de Atención Integral (OAC) si las hubiere.

##### 2º Atención telefónica:

- a) Centralita o teléfono de recepción general del ayuntamiento.
- b) Teléfonos de recepción de llamadas en unidades especializadas.
- c) Análisis de 010 ó 060 si los hubiere.

##### 3º Atención electrónica:

- a) En Web del ayuntamiento:  
Niveles, forma y contenidos de información.  
Niveles, forma y contenidos de tramitación.  
Otros servicios: pagos, carpetas, mensajes, TDT,...
- b) Existencia, estructura y contenido de Servicio de Atención a la Ciudadanía (SAC) si lo hubiere.

#### Sobre contenidos y variables:

**1º Información estática:** guía o directorio de servicios, hojas informativas y protocolos.

**2º Reclamaciones:** procedimiento de reclamaciones y sugerencias, sistema de quejas o sugerencias, avisos de incidencias en vía pública,...

**3º Evaluación de la satisfacción del usuario/a:** encuesta sobre expectativas y percepción, cuestionario de evaluación postservicio, grupos de interés,...

##### 4º Otras variables:

- a) Estilo: protocolos de atención, información externa, casuísticas especiales,...
- b) Accesibilidad. ¿se cumplen los requerimientos?
- c) Igualdad: ¿se cumplen los requerimientos?
- d) Idiomas: de signos, inglés,...
- e) Otras: Campañas, tipos de usuario, gestor de colas, cita previa, personal propio o subcontrata, datos o indicadores de atención,...

El análisis, siempre desde la perspectiva de la integralidad corporativa, se realizará sobre la realidad existente, las posibilidades de desarrollo, sobre el interés estratégico, necesidades y demandas ciudadanas.

#### ACTUACIÓN MÍNIMA A CONSEJABLE

Al menos, de nuevo un grupo significativo de la Entidad debe analizar algunos aspectos básicos sobre el sistema de atención a la ciudadanía. Siempre desde la perspectiva corporativa, para la atención integral y teniendo presente lo dispuesto en la ley de acceso a la administración pública y el futuro marco de la interoperabilidad, de la atención interadministrativa. En el anexo II.4. se facilita una relación de aspectos mínimos a analizar.

## EJEMPLO DE UN AYUNTAMIENTO TIPO: ¿Cómo abordaron en el ayuntamiento de Villaexcelente el diagnóstico en calidad?

En Villaexcelente la Srta. Calidad identificó rápidamente sus posibles aliados: Secretario de la Corporación y la responsable de informática. En cuanto se pusieron a hablar sobre el diagnóstico de eficiencia y coordinación internas, empezaron a identificar evidencias sobre en qué ámbitos se producía mayor ineficiencia y, a la vez, cuáles de éstos producían mayor insatisfacción en la ciudadanía.

De esta manera, llegaron a la conclusión de que la relación de la Corporación Municipal con el ciudadano dejaba mucho que desear, lo cual, a la vez, estaba generando un desgaste evidente en la imagen del gobierno municipal

Acordaron la necesidad de hacer partícipes a otros miembros interesados de la organización, personas de contacto habitual en servicios de Policía Local, Urbanismo, Bienestar Social, Cultura e Intervención, y, con el visto bueno del Delegado de Hacienda y Personal y el asesoramiento de un técnico asesor experto de la Diputación, programaron una sesión de análisis situacional del ayuntamiento en cuanto a prestación de servicios, atención al público y posibilidades para la e-administración. Las conclusiones del análisis fueron contrastadas con el Delegado.

### ACTIVIDADES FACILITADORAS

#### ¿Qué actuaciones hicieron en Villaexcelente para prepararse antes de afrontar el diagnóstico y la fase de planificación?

- En formación:
  - La Srta. Calidad y la responsable de informática asisten a un seminario sobre aplicación de la nueva legislación sobre acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, en él contactan con uno de los ponentes, el cual es responsable del servicio de atención al ciudadano de uno de los Ayuntamientos más desarrollados en la materia.
  - Se hizo ofrecimiento a los responsables de los diversos servicios para facilitar la participación en el análisis. Se incorporaron tres personas al grupo de proyecto.
- Buenas prácticas:
  - Acuerdan una visita al Ayuntamiento mencionado para conocer su situación y proceso de cambio acometido.
  - Posteriormente, tras la visita, vuelven con argumentos y evidencias para demostrar al delegado de hacienda y a la alcaldesa la rentabilidad de los proyectos de mejora en materia de relaciones con el ciudadano y sobre su impacto directo en la imagen de la entidad ante el ciudadano, con la consiguiente rentabilidad política.
- Consulta:
  - La responsable de informática entabla contacto con responsables de informática de otros dos ayuntamientos de similar tamaño y les expone la idea de desarrollar proyectos en común para compartir gastos. A ambos les parece una buena idea.
  - La Srta. Calidad consulta manuales de procedimientos sobre servicios de atención al ciudadano.

## 6.2. Elaboración del PCM: (Ver fichas III)

Finalizado el diagnóstico, los mismos grupos de análisis deben elaborar una propuesta del Plan desde la perspectiva de su Departamento, con el mayor consenso interno posible, donde se especificará, como mínimo: objetivos, actividades propuestas, cronograma, recursos y disponibilidad.

El grupo de proyecto encargado de elaborar el Plan, con toda la información recibida de los diagnósticos de cada Departamento, sus propuestas de Planes de actividades propios y con los datos de su análisis del entorno, elaborará el PCM de la Institución.

En síntesis esta fase, crucial en el desarrollo del proyecto, debe:

- Tener como objetivo:
  - Ajustar las actuaciones a lo especificado en el Proyecto de Intervención, garantizar que se respeta la definición estratégica predeterminada, incorporando nuevas propuestas motivadas de la etapa de diagnóstico.
  - Asegurar que el Plan es viable y factible, es el más adecuado a la Organización, no solo por su enfoque, contenido o actuaciones, sino, también, por su dinámica, la disponibilidad de recursos, su liderazgo,...
  - Que las actuaciones contemplen el punto de vista de quienes luego han de desarrollarlas: los empleados municipales.
- Acometer acciones como:
  - Análisis de otros planes de Instituciones similares.
  - Asesoramiento de consultoría o expertos de otras administraciones, que eviten propuestas desmesuradas.
  - Llevar a cabo cuantas sesiones de debate y consenso sean necesarias para, en la medida de lo posible, garantizar que se adapta a la mayoría de enfoques y planteamientos (sin olvidar la perspectiva del ciudadano).
- Las claves en esta fase son:
  - La búsqueda de un clima de sinergia en torno al Plan.
  - Garantizar el compromiso y apoyo político al Plan.
  - Buscar la secuencia de actuación más adecuada.
  - Es fundamental compaginar los intereses de cada Departamento con los de la Entidad y, sobre todo, con los del usuario.
  - Buscar un equilibrio entre la realidad de estas actuaciones, necesariamente a medio largo plazo, y el deseo legítimo de logro a corto plazo.

### 6.2.1. Contenido del plan

El Plan de Calidad y Modernización se configura como el instrumento idóneo para construir el Ayuntamiento del futuro, de acuerdo con los siguientes valores:

- El ciudadano como centro de la actividad de la Administración.
- Gestión por procesos, hechos y resultados.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Mejora continua.
- Modernización.

Los contenidos de actuación a planificar serán los devenidos del diagnóstico, será este análisis quien marque las actuaciones a seguir en cada uno de los tres ámbitos, las áreas de mejora identificadas marcarán las prioridades. En general las actuaciones buscarán mejoras:

- A la ciudadanía.
- A los empleados y empleadas.
- A la organización (gestión).

En cualquier caso, además de las actividades concretas que se determinan a continuación, el Plan debe confirmar o redefinir el marco conceptual y las variables organizativas ya apuntadas en el proyecto estratégico inicial; un Plan no es solo una suma de actuaciones, es el documento que fija el marco y las variables de actuación. La estructura de estos aspectos generales puede ser la misma que el proyecto de intervención inicial, con los reajustes oportunos; en cualquier caso ha de especificar aspectos relacionados con:

- 
- Motivación, objetivos del Plan, declaración de compromiso.
  - El marco estratégico: la misión, visión, valores, objetivos,....
  - El marco del cambio:
    - Ámbitos de intervención.
    - Modelo de Calidad y Modernización a seguir y la secuencia más adecuada para abordar la mejora en cada Departamento.
    - Instrumentos y herramientas.
    - Tipos y orientación de las actividades.
  - Estructuras de Calidad: composición y competencias de los diversos Comités, Unidades responsables,...
  - Delimitación de responsabilidades y competencias, el papel de los grupos de proyecto responsables de su ejecución.
  - Recursos económicos y humanos asignados, formas de financiación (ayudas de CCAA, Diputaciones,...). El papel de la consultoría.
  - Temporalización: duración del Plan, elaboración de programación de actividades anuales, calendario, ritmo de las actividades, prioridades y posibles experiencias piloto,...
  - Planes de apoyo: formación y comunicación.
  - Sistema de evaluación del propio Plan.
- 

#### 6.2.1.1. Actuaciones básicas en Calidad: (Ficha III.1.)

A continuación se relacionan los bloques de actuaciones a llevar a cabo. Se expresan de forma más o menos secuencializada y relacionando las diversas acciones (no deben abordarse aisladamente cada una). Obvia repetir que la relación aquí propuesta es, además de exhaustiva, orientativa y, por supuesto, cada organización definirá su propio camino.

#### ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN:

**1ª Intervención en procesos:** la identificación, simplificación y normalización de procesos debe ser el primer objetivo. Esta intervención puede realizarse directamente o en el marco de la certificación en ISO 9001:2000. Debe relacionarse con acciones de simplificación administrativa y e-administración si se llevan a cabo simultáneamente.

**2º Grupos de mejora:** deben abordarse desde el inicio, son una herramienta imprescindible de mejora continua, de implicación de empleados,... de logro de resultados a corto plazo.

**3º Sistema de indicadores:** junto a los indicadores de calidad que requerirá la certificación en ISO deben desarrollarse, de forma integrada, indicadores de gestión que, en el futuro, serán la base de las memorias de gestión y cuadro de mandos. Junto a este sistema pueden abordarse herramientas de Calidad como instrumento de análisis de datos.

**4º Evaluación de la satisfacción:** la necesaria evaluación que requiere ISO 9001 debe servir para desarrollar un sistema de evaluación más amplio y en conexión con la atención y participación ciudadana.

**5º Otros sistemas de gestión integrados:** aunque no se tiene que abordar de inicio la integración de sistemas de Calidad con la gestión Medioambiental (ISO 14001) y la Seguridad e Higiene (reglamento OSHAS) sí conviene contemplar algún tipo de protocolo mediambiental y de seguridad desde el inicio.

**6º Cartas de Servicios:** aunque parece aconsejable que se aborden cuando los procesos garanticen el adecuado cumplimiento de los servicios, puede ser un modelo de inicio si se aborda previamente la racionalización de procesos.

**7º Autoevaluación:** la autoevaluación parece aconsejable abordarla en una segunda fase. En cualquier caso quienes deseen seguir este modelo deberían, antes de desplegar el modelo EFQM, aplicar versiones más simples (perfil, CAF,...) con objetivos de diagnóstico.

**8º Gobernanza:** aunque es un campo (RSC, sostenibilidad, ética,...) que precisa cierto nivel de madurez organizativa, puede usarse IWA 4 de inicio con objetivo de diagnóstico.

### ACCIONES PARA MEJORAS AL PERSONAL:

**1º Portal Interno:** junto a la e-administración, debe abordarse la implantación de un portal de gestión interna, que permita aplicaciones de firma electrónica interna, foros de comunicación, gestión del conocimiento y otros servicios a los empleados/as.

**2º Plan de Formación:** hay que abordar necesariamente un Plan de Formación del personal que permita la puesta en marcha de las actuaciones.

**3º Reconocimiento:** será útil establecer algún sistema de premios o reconocimiento a la implicación y esfuerzos relacionados con el proyecto y acciones de innovación.

**4º Estrategias de liderazgo:** se deben abordar estrategias de refuerzo del liderazgo político, gestor y de mandos intermedios del proyecto.

**5º Sistemas de participación:** debe implantarse un sistema de quejas y sugerencias interno, así como canales de participación y aportaciones creativas e innovadoras.

#### 6.2.1.2.- Actuaciones básicas en e-Administración: (Ficha III.2.)

Para cumplir con los mínimos de la ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos se precisan los siguientes elementos:

- Bases de datos de terceros y de territorio unificadas y depuradas
- Sistema de validación de identidad. La ley dice que con uno propio tipo usuario-contraseña serviría pero que, obligatoriamente, se deben admitir los generales (DNIE y los diferentes certificados digitales).
- Registro telemático. La ley obliga a instaurar un registro para las tramitaciones electrónicas, pero sus entradas no es necesario que pasen posteriormente por el registro general. La Ley también dice que no todas las tramitaciones tienen que registrarse sino que la administración puede elegir las (en general se registrarán electrónicamente las tramitaciones que de forma presencial se anotasen en el registro general).
- Firma electrónica de los documentos en las tramitaciones que se vayan a registrar. Si la tramitación no se registra, se pueden validar los documentos entregados por el ciudadano mediante mecanismos propios del ayuntamiento ligados a la validación del usuario.
- Notificación fehaciente de comunicados, pudiendo ser propia de la entidad.

En resumen, se establecerán dos tipos de tramitaciones:

- Tramitaciones de expedientes administrativos (o los que la administración estime necesarios). Pasos típicos del trámite: validación de usuario - relleno de formulario - incorporación de anexos - firma de documentos - registro telemático – consulta de datos – notificación fehaciente.
- Otras tramitaciones. Pasos: validación de usuario - relleno de formularios - incorporación de anexos.

### 6.2.1.3. Actuaciones básicas en atención ciudadana: (Ficha III.3.)

Las actuaciones de mejora de la atención a la ciudadanía estarán muy condicionadas a las posibilidades tecnológicas, económicas y organizativas. En la mayoría de los casos los ayuntamientos pequeños habrán de afrontar estas actuaciones a través de acuerdos y servicios integrales facilitados por diputaciones, CCAA o la administración Central. En cualquier caso se relacionan una serie de actuaciones que de una u otra forma deben abordarse:

**1º Servicio de Atención Ciudadana (SAC):** crear, en conexión con la e-administración, un sistema de soporte de la información y tramitación, y su mantenimiento, que permita la atención integral y centralizada a la ciudadanía de todos los temas municipales (y en el futuro a otras administraciones-la interoperabilidad).

**2º Oficina Integrada de Atención Ciudadana (OIAC):** punto de atención presencial integrada.

**3º Teléfono centralizado e integral:** similar a las prestaciones de un 010, 012 ò 060 en caso de no ser posible ninguno de ellos.

**4º Formatos de comunicación estática y permanente:** publicaciones del tipo de catálogo global o guía de servicios al ciudadano, protocolos de actuación, directorio y/o puntos de atención, hojas informativas,...

**5º Sistema de participación ciudadana:** que permita conocer la Voz del Ciudadano, como un sistema de Quejas y Sugerencias, en conexión con el reglamento de sugerencias y reclamaciones, buzón del alcalde, avisos de incidencias en vía pública, encuestas de percepción y expectativas (en conexión con las encuestas de satisfacción de calidad), grupos de interés,...

### 6.2.2. Aprobación del Plan:

Una vez elaborado el Plan por el grupo de proyecto, y con la conformidad de los responsables de Calidad, será elevado a la Comisión Técnica de Calidad (de estar creada) para su conformidad y/o al Equipo de Gobierno para su aprobación. Conviene que sea ratificado en sesión Plenaria.

Una vez aprobado es fundamental su difusión interna, buscando la implicación de todos los niveles, su comprensión e interiorización, la mejor puesta en escena,...

## ACTUACIÓN MÍNIMA ACONSEJABLE

Con toda seguridad elaborar un PCM supone un esfuerzo organizativo considerable, sobre todo si no se cuenta con asesoramiento externo. A veces es más factible y tentador iniciar una experiencia piloto en un departamento concreto, con la esperanza de que sirva de revulsivo y ejemplo motivador al resto de la organización.

Pues bien, aún siendo esto correcto es totalmente aconsejable que alguien en la organización tenga las ideas claras a nivel estratégico y que estas experiencias puntuales o piloto no sean algo desconectado del resto de la organización.

Es decir, siempre debe encuadrarse estratégicamente estos mínimos de actuación a abordar, que a modo de ejemplo podían ser:

- En Calidad: la certificación en ISO 9001 de un departamento o de unos determinados procesos, o la puesta en marcha de unos grupos de mejora, tras la preceptiva formación, o el inicio de un proceso de simplificación administrativa.
- En e-administración: las gestiones para la implantación de la tecnología base para abordar la e-administración, tanto a nivel externo como de gestión interna.
- En Atención al Público: la remodelación de la atención en un punto único de primera frontera (tanto presencial como telefónica), los contactos para ir formalizando el acuerdo para el 060,...

## EJEMPLO DE UN AYUNTAMIENTO TIPO: ¿Cómo abordaron en el ayuntamiento de Villaexcelente la redacción del PCM y la programación de actividades?

Tras el diagnóstico realizado y las consultas llevadas a cabo se creó un grupo de proyecto responsable de la redacción del Plan (coordinado por el Secretario, integrado por las mismas personas que hicieron la sesión de análisis). Este grupo tras consultar el proyecto de intervención inicial, donde se marcaban las estrategias a seguir, los datos del análisis realizado y toda la documentación técnica y de benchmarking recogida procedieron a:

- **En cuanto al marco general de planificación:** redefinieron y adaptaron a los nuevos datos lo determinado en el proyecto inicial.
- **En cuanto a las acciones a programar:** hicieron un primer avance de planificación de actividades tanto en calidad como en atención ciudadana y para la preparación para la e-administración.
- **Contraste:** nombraron responsables de contrastar ambas planificaciones (marco general y actividades) con responsables de ayuntamientos más avanzados, con los que analizaron la viabilidad y realismo de las propuestas (En dos casos se realizó visita a dos ayuntamientos y en otro se hizo por correo electrónico).
- Una vez perfilado el PCM se presentó al Delegado de Hacienda y Personal, quien propuso una entrevista con la Alcaldesa previa a la aprobación definitiva.  
Por otro lado, la Srta. Calidad recibe el reto de analizar las quejas de los ciudadanos sobre atención, sobre su departamentalización, su heterogeneidad en función del personal que atiende,... para transformar esta situación. Reto que plantea en el grupo de proyecto que lo acoge integrándolo en el plan de acción a programar.

### ACTIVIDADES FACILITADORAS

#### ¿Qué actuaciones hicieron en Villaexcelente para prepararse ante la redacción definitiva del PCM?

- Siguieron los contactos con otros ayuntamientos iniciados antes del diagnóstico.
- Prosiguieron la labor de consulta por Internet y telefónica de planes de otros ayuntamientos similares y pioneros.
  - Consiguieron el desplazamiento de un experto responsable en calidad de otro ayuntamiento quien acudió a una sesión de trabajo del grupo de proyecto.
  - El secretario asistió a un curso de la FEMP sobre Calidad.
  - La responsable de informática curso visita, previo contacto telefónico, con un responsable de administración electrónica de la Comunidad Autónoma.
    - Tras una gestión especial la Diputación admitió a un amplio número de personas (10, la mayoría del grupo de proyecto) en un curso de formación continua sobre modernización en las administraciones locales..
    - En el departamento de informática se tuvieron diversos contactos con empresas de suministros tecnológicos sobre infraestructuras para la e-administración.
    - El delegado de Hacienda y Personal junto a la Srta. Calidad asistieron a unas jornadas sobre Calidad organizadas por la FEMP y un ayuntamiento pionero.

## 7. FASES DE IMPLANTACIÓN

Con frecuencia no suele darse a la fase de implantación la importancia debida. En esta fase se debe:



- Tener como objetivo: el garantizar la correcta aplicación del Plan, el desarrollo más óptimo, previniendo y solventando contingencias e imprevistos.



- Acometer acciones como:
  - Diseñar la puesta en marcha de las actuaciones en todo su detalle, contando con los actores que han de llevarlas a cabo (los empleados).
  - El grupo de proyecto debe implantar mecanismos de seguimiento: reuniones periódicas, listas de control, actas de reuniones,....
  - Igualmente las estructuras de Calidad (Comisión Técnica, Unidad Gestora,....) deben ejercer su coordinación y tutela periódicamente.
  - Cualquier actuación debe comenzar con un curso o sesión de información, que facilite su aplicación, y un grupo de proyecto responsable.



- Las claves en esta fase son:
  - El ritmo de implantación se readaptará en todo momento a variables organizativas que lo aconsejen. Calidad no debe sufrirse como una carga.
  - En la medida de lo posible, la aplicación de metodologías (ISO, Cartas, Cuadro de Mandos,...) debe hacerse, primero, en experiencia piloto en algún departamento, que sirva de prueba del método de aplicación y de la eficacia de la consultoría, si la hubiere,....antes de generalizarse.
  - Las aplicaciones (ISO, Cartas,...) no son un fin en sí mismas, el fin es la mejora de los servicios.
  - El Plan es revisable y adaptable a los intereses de la Organización, no a los de personas concretas (responsables, grupos de interés, consultores,...).
  - La formación/información y contar con la experiencia de otros Entidades (benchmarking) siguen siendo fundamentales.

### 7.1. El grupo/responsable de proyecto.

Debe crearse un Comité de Calidad, verdadero órgano de impulso del Plan, y una Unidad responsable de la coordinación y supervisión de su ejecución, de la gestión de los recursos disponibles, de la evaluación y el nivel de implementación,...

Pero cada actuación (la certificación en ISO, el 010,...) debe tener un grupo de proyecto que sea el responsable de su aplicación y, sobre todo, de su manteniendo.

### 7.2. El papel de los asesores/consultores.

Es fundamental contar con un adecuado asesoramiento, facilita la aplicación de metodologías, objetiviza la coordinación de tareas, evita errores y aporta soluciones.No obstante, la consultoría no debe suplantar el trabajo de los empleados, Calidad la aplican, desarrollan y mantienen quienes desempeñan las tareas.

### 7.3. Variables de intervención.

De que el grupo de proyecto planifique adecuadamente las intervenciones dependerá, en gran medida, su éxito o fracaso. Se deben controlar variables como:

- Hay que controlar el calendario: periodos vacacionales, de cargas de tarea,...
- Hay que prever los recursos necesarios: presupuestarios, humanos, logísticos,...
- Hay que consensuar los horarios, lugares de reunión, roles de los participantes,...
- Hay que mantener canales de información permanentes.
- Obligatoriedad de asistencia a cursos, a formar parte de los grupos de trabajo, la posible incentivación o productividad, de facilitar indicadores, datos,...
- Las experiencias piloto a iniciar, la priorización,.....

## 7.4. Esquema de la Fase de Implantación

El éxito de un programa de cambio en una organización implantando un Plan de Calidad y Modernización, requiere dos condiciones fundamentales: definición de unos objetivos concretos que se quieren alcanzar, que han de ser necesariamente complementarios entre sí y coherentes con las necesidades de la organización y una estrategia de implantación que se defina en base a los medios disponibles, la centralización o descentralización de las competencias o el grado de desarrollo de una cultura de calidad en la organización.

Las dos palancas fundamentales para el cambio son:

- Formación
- Comunicación interna y externa

Por tanto una vez marcadas las líneas de actuación del Plan de Calidad y Modernización (PCM), es necesario desarrollar el Plan de Trabajo a seguir desarrollando los siguientes aspectos:

- Organización del proyecto
- Política de calidad+recursos humanos
- Selección del personal involucrado
- Formación
- Grupos de Mejora
- Evaluación del Progreso

Se trata de definir marcos de actuación de directivos, mandos y trabajadores en cuanto a información, comunicación, motivación, reconocimiento y evaluación en línea con los valores que la Calidad Total, mantiene.

Hay que seleccionar al personal involucrado durante las diferentes etapas del proceso. La incorporación debe ser secuencial, comenzando por los máximos responsables en la organización hasta finalizar en el último nivel jerárquico, dando especial consideración a los mandos intermedios.

Aunque se requiere un compromiso explícito de la dirección que promueva y lidere el cambio, explicitando desde el primer momento, su compromiso con la calidad, la calidad y la modernización requieren de un compromiso y una participación activa que han de asumir todas las personas de la organización. Para ello, los grupos de mejora son la esencia de la Gestión de la Calidad Total. El primer grupo de mejora debe ser el equipo directivo. Se pretende que el equipo directivo sea el primero en involucrarse en el proceso para obtener su compromiso personal.

El esquema de implantación sigue los siguientes pasos:

1. Identificación del estado actual de los servicios municipales
2. Definir una secuencia lógica que priorice y clarifique los elementos a implantar, las actividades a desarrollar y que dé pautas para su evaluación posterior.
3. Identificar los servicios piloto e implantar la metodología definida en la etapa anterior.
4. Comprobar la utilidad de la metodología a través de los servicios piloto.
5. Despliegue en el resto de los servicios
6. Evaluación de la mejora en los servicios y en la consecución de los objetivos del PCM.

Para comenzar es necesario detectar las necesidades de los servicios del ayuntamiento, con la participación del personal de los mismos, quienes deben definir las y tomar conciencia de que es necesario el cambio en la gestión.

En base a las necesidades detectadas se definirá la metodología a seguir: herramientas que se van a implantar (ISO, Cartas,,,) así como las actividades a desarrollar.

Esta metodología debe ser implantada en un primer momento en servicios piloto, y una vez probada su eficacia extenderla al resto de los servicios. ("Efecto mancha de aceite").

En toda la fase de implantación es necesario la implicación de las personas en la organización. Para ello deberán contar en todo momento con la formación necesaria antes de acometer cada paso y con una información fluida a lo largo de todo el proceso, tanto de los pasos a acometer como del avance del proyecto...

## ACTUACIÓN MÍNIMA ACONSEJABLE

Al menos dos personas, un cargo político y otro técnico-gestor, con cierto nivel de incidencia en la organización, han de responsabilizarse de la coordinación del Plan y de impulsar su desarrollo.

Una mínima estructura, una persona a tiempo parcial, debe hacerse responsable de la coordinación de actuaciones e interlocutor del proyecto. (Ficha IV.1.)

Una Comisión o Comité de Calidad y Modernización velará por el desarrollo y seguimiento del Plan, evitando desviaciones, proponiendo adaptaciones y, sobre todo, observando resultados e impacto.

## EJEMPLO DE UN AYUNTAMIENTO TIPO: ¿Cómo abordaron en el Ayuntamiento de Villaexcelente la fase de implantación del proyecto?

Se creó un Comité de Calidad, presidido por el Delegado de Hacienda y compuesto por el grupo de trabajo de la fase de planificación, al que se han sumado un técnico de Servicios Sociales, un responsable de la Policía, un informático y un auxiliar de información y registro. Se reúne trimestralmente para impulsar y hacer un seguimiento de las actuaciones.

Se crea un grupo de proyecto general para la gestión del Plan, coordinado por el Secretario General y compuesto por la señorita Calidad y responsables de informática, de personal, de economía-intervención, servicios sociales y policía.

Dentro del grupo se designan tres personas como responsables del desarrollo de cada una de las intervenciones: la normalización y simplificación de procesos (la señorita Calidad), la reestructuración de la atención al público y la creación de nuevos canales (el responsable de personal) y la preparación a la e-administración (la responsable de informática), con la misión de trabajar de forma coordinada y conjunta.

## ACTIVIDADES FACILITADORAS

### ¿Qué actuaciones hicieron de inicio?:

- Fijarse un calendario de reuniones de colaboración y planificación conjunta de actuaciones. En especial para la comunicación e implicación del personal.
- Formar, entrenar y sensibilizar a un pequeño equipo de colaboradores que tuviesen una visión transversal e integrada de las tres actuaciones.
- Búsqueda de recursos, ayudas, subvenciones, asesoramiento de otras Instituciones.

## 8. FASE DE EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Es evidente la importancia de la medida en cualquier PCM. Como es obvio, esta fase es simultánea a la de implantación, la evaluación es continua y se debe:



- Tener como objetivo: el saber constantemente cómo estamos aplicando el Plan, su nivel de desarrollo (eficacia), con que recursos (eficiencia) y con qué resultados (impacto), las áreas a mejorar y las adaptaciones o redefiniciones a llevar a cabo. (Ficha V.1.)



- Acometer acciones como:

- Crear desde el principio la cultura de la medida y la evaluación. Diseñar e implantar cuanto antes un Sistema de Indicadores de Gestión.
- Formalizar la utilización de cuestionarios test/retest, listas de chequeo, cuadros de control, actas de sesiones,....
- Comunicar las evaluaciones, sus resultados.



- Las claves en esta fase son:

- Vencer las resistencias a dar datos y a ser evaluados, tan asentadas en nuestras Organizaciones, garantizar la adecuada confidencialidad.
- No abusar de cuestionarios, indicadores, datos,... sin que sirvan realmente para obtener información para la mejora.
- Crear la cultura de que las cosas (la ejecución del Plan, su readaptación, los cambios,...) se hacen porque hay datos que lo sustentan, la toma de decisiones se basa en datos.

### 8.1. La evaluación del Plan:

Un primer nivel de evaluación es sobre el desarrollo del propio Plan así como de la programación de objetivos anuales; debe, pues, evaluarse:

- Cada año el grado de consecución de los objetivos marcados en cuanto a actuaciones concretas.
- Cada dos años se debe hacer una evaluación más amplia sobre aplicaciones llevadas a cabo y su nivel de desarrollo, de aceptación e implicación y sobre líneas de acción para el futuro, prioridad, redefinición de objetivos,... Es la evaluación del desarrollo estratégico del Plan.

### 8.2. El seguimiento de las actividades:

Cada grupo de proyecto o el responsable de la aplicación deben llevar un control de su ejecución y de su mantenimiento en los primeros años. La metodología debe ser muy simple: verificar si los objetivos y la planificación establecida se cumple, detectar desviaciones y posibles mejoras

La Unidad Gestora del Plan coordina este nivel de evaluación. Es la evaluación de la eficacia y la eficiencia.

### 8.3. La evaluación del impacto:

Es el nivel de mayor interés y complejidad, evalúa la repercusión que las actuaciones tienen en los servicios, es la evaluación de resultados. Se llevará a cabo a través de sistemas propios (indicadores, auditorías, cuestionarios, comparación con otros,...) o estandarizados disponibles en el mercado.

Se efectuará en dos niveles:

- Sobre actividades concretas: resultados en los procedimientos, en las frecuencias, en quejas y sugerencias, en la evaluación de la satisfacción de clientes,... tras aplicaciones como ISO, Cartas, Grupos de Mejora, NNTT....
- Sobre la prestación de los servicios: es la forma más directa de medir el impacto, analizar si esa prestación va mejorando. Con distintos grados de complejidad pueden utilizarse desde los cuestionarios de evaluación de la percepción del usuario, los focus Group, cliente oculto,...

## 9. OTROS PLANES DE APOYO

La mejora de la calidad de los servicios es posible a través de la implicación y motivación de las personas que conforman la organización, en sus distintos roles y funciones.

La nueva forma de trabajar y el uso de las nuevas soluciones tecnológicas, de forma que se garantice su uso y aplicación: la modernización de la gestión administrativa implica, necesariamente, la introducción de nuevas formas de trabajo y soluciones con las que el gestor público ha de estar familiarizado. Para ello, es necesario actuar en dos ámbitos principales: la comunicación y la formación.

### 9.1. El Plan de Formación:

La modernización de la gestión administrativa implica, necesariamente, la introducción de nuevas formas de trabajo y soluciones con las que el gestor público ha de estar familiarizado. Para ello, en la fase de planificación del proyecto es necesario diseñar las acciones formativas necesarias para que se garantice el uso y aplicación de la nueva forma de trabajar y de las nuevas soluciones tecnológicas.

En los últimos años asistimos a un esfuerzo por mejorar y acercar los servicios públicos al ciudadano desde todos los niveles de la Administración. El Estado, las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales están inmersas en procesos de cambio y modernización. Por ello en los planes de formación tanto de las Diputaciones, como de la FEMP, como del INAP (MAP) existen acciones formativas que encajan perfectamente para apoyar el desarrollo de un PCM.

Contenidos y estructura de la formación.

La formación debe aportar no sólo los conocimientos sino también las herramientas y habilidades personales y colectivas que preparen a las personas de la organización para abordar el cambio.

En este sentido, es muy útil compartir experiencias con otras administraciones locales que ya hayan puesto en marcha su PCM para aprender con su experiencia, evitando errores y alumbrando los beneficios que para la organización puede aportar su desarrollo.

#### ■ Los **objetivos del Plan de Formación** serán:

- Introducir en la gestión de la calidad, en la e-administración y en su contribución para mejorar la satisfacción de los ciudadanos y de las personas que forman la organización.
- Formar en las herramientas de calidad que se vayan a implantar (Cartas de Servicios, Gestión por Procesos, Cuadro de Mando).
- Formar en Planificación: elementos que intervienen, la metodología o sistemática a seguir. Como el PCM se ejecutará a través de grupos de trabajo, será necesario impartir formación en habilidades y técnicas de trabajo en equipo.

#### ■ Los **destinatarios**:

- Responsables políticos y administrativos dentro de la organización.
- Empleados y Empleadas que vayan a participar en los grupos de trabajo para la ejecución del PCM.

#### ■ Las **acciones formativas**:

- Las acciones formativas deben tener una finalidad de aplicación práctica en la gestión y dirección, debiendo contemplar casos prácticos y experiencias en la administración local.
- Diseñados los contenidos necesarios, si el ayuntamiento no tiene personal o recursos suficientes para desarrollarlos en su totalidad, pueden ser seleccionados de entre las ofertas que otras administraciones tengan en sus planes de formación, firmando la adhesión a los mismos. La evaluación final de las acciones formativas o la detección de necesidades de formación que estas entidades realizan, es un buen canal para trasladar la necesidad de abordar estos contenidos a nivel municipal.
- La formación adquirida formará parte de la formación obligatoria dentro del Plan de Desarrollo Profesional de la organización. Toda persona de la organización deberá realizarla en el nivel adecuado, según el puesto o competencias que desempeñe dentro de la organización.

Itinerario formativo:

- Mejora de los Servicios Públicos: Gestión de la Calidad en la Administración Local y la e-Administración.
- Herramientas y sistemas de Calidad: La gestión por procesos.
- Habilidades para el trabajo en equipo: Liderazgo, coordinación y trabajo en equipo.
- Módulo de Planificación.

## 9.2. El Plan de Comunicación:

Un proyecto de cambio debe ser convenientemente comunicado y difundido. El desconocimiento crea resistencias y facilita la comunicación informal. Todas las fases y aspectos del proyecto deben estar recogidos en un Plan de comunicación específico para el Plan.

Sesiones informativas, grupos y foros de debate, folletos, revista de Calidad,.... son instrumentos que posibilitarán la comunicación necesaria sobre el proyecto, como ya se ha apuntado, para su adecuado desarrollo y la mayor implicación de los empleados.

Algunas claves:



- Comunicar internamente el proyecto desde sus inicios, y externamente cuando haya resultados o aplicaciones que ofrecer, para facilitar su uso.
- La comunicación externa sobre Calidad eleva el nivel de expectativas del usuario. Por ello, no se deben publicitar prematuramente los proyectos, sino difundirlos cuando sean realidades de aplicación que den respuestas concretas.
- La comunicación no debe ser solo unidireccional (de los responsables de proyecto a empleados o usuarios), debe ser bidireccional y recoger el feedback de retorno.
- La comunicación tiene que transmitir el sentido de solidez del proyecto, de compromiso real, de rigurosidad en su desarrollo, de veracidad de los objetivos,...

# Anexos

## ANEXOS

Para facilitar la ejecución del proyecto de intervención en modernización y calidad, para facilitar el trabajo a los técnicos responsables de su puesta en marcha, aunque insistimos cada Entidad debe redefinir y reajustar su propio proceso, a continuación se facilitan, para cada una de las fases o etapas de intervención, unas fichas a modo de ejercicios. Su objetivo es que una vez realizadas todas ellas, con bastante probabilidad, se tendrá confeccionado el Plan, casi sin necesidad de ayuda externa o consultoría (aunque es obvio que un cierto asesoramiento, si puede abordarse, es siempre facilitador).

### ANEXOS I. SOBRE LA FASE DE SENSIBILIZACIÓN/ PREPARACIÓN

Para abordar una primera y básica aproximación estratégica, con el objetivo de homogeneizar y aclarar ideas y realizar el primer contacto a nivel político, para sensibilizar y fomentar la necesidad de planificar un proyecto, a la vez que comprobar si hay sensibilidad y voluntad y, por tanto, poder decidir si se continua con la propuesta o se pospone.

#### FICHA I.1. NECESIDADES DE CAMBIO

Analice para cada una de las posibles razones de cambio la situación de impacto en su ayuntamiento, su peso o presión en la necesidad de mejorar, las posibilidades o dificultades para afrontar su intervenir y el nivel de urgencia que demanda.

Razones	Situación actual	Presiones para mejora	Posibilidades intervención	Nivel de urgencia
Para cumplir la normativa: el procedimiento común, ley de administración electrónica, ROM, otras (urbanismo, contratación,...)				
Para afrontar la limitación de recursos: mejorar la gestión y optimizar recursos				
Para simplificar procedimientos, añadir valor a los servicios al ciudadano, facilitar flujos internos, ...				
Para reducir la descoordinación de actuaciones y procesos, potenciar la comunicación interna, favorecer aspectos transversales,...				
Para mejorar la atención integral a la ciudadanía y orientar los servicios al ciudadano/usuario				
Para fomentar la participación de la ciudadanía, la transparencia y buen gobierno,...				
Para desarrollar a las personas, implicar a los empleados/as, fomentar la creatividad,				
Para optimizar las Nuevas Tecnologías y nuevos métodos de gestión				
Para fomentar el liderazgo y la modernización, la imagen corporativa,...				
Otros motivos				

## FICHA I.2. ÁMBITOS DEL CAMBIO

Reflexiones sobre el ámbito y alcance con que debe abordar su ayuntamiento el proyecto de calidad y modernización.

Ámbito	A intervenir en toda la organización	Iniciar con una prueba piloto	Nivel de urgencia / Ritmo
<b>Calidad:</b> Intervención en procesos Grupos de mejora Otros instrumentos			
<b>Atención a ciudadanía</b> SAC Oficina integral, Teléfono centralizado, Ventanilla electrónica Cita previa, ...			
<b>e-Administración</b> Portal interno Firma electrónica Carpeta ciudadana Pago electrónico Otros			
Otras intervenciones posibles en caso de que necesidades de la organización lo demanden:			
Relacionadas con la gestión (cuadros de mando, gestión de proyectos, formación, comunicación interna,...)			
Relacionadas con la participación ciudadana (evaluación de la satisfacción, grupos de interés, presupuestos participativos,...)			
Relacionadas con el buen gobierno (código ético, transparencia, contratación responsable,...)			
Relacionadas con la sostenibilidad social, económica, medioambiental, carta verde,...			
Relacionadas con la planificación estratégica de ciudad, la planificación interna (PAM), la comunicación externa,...			
<b>Otras</b>			

## FICHA I.3. VALORES CORPORATIVOS

A continuación vamos a hacer un avance de definición de los valores de la organización, servirán como argumento de sensibilización y como homogeneización de enfoques y prioridades. Recordemos que los valores son conceptos y expectativas que describen el comportamiento del personal de la organización y determinan todas sus relaciones. En el cuadro se han introducido algunos valores, primero modifíquelos, cámbielos, amplíelos,... según las peculiaridades de su organización. Una vez estén definidos los valores del 1 (poco) al 10 (mucho) en que nivel se da ese valor en su ayuntamiento y, por último, en que nivel es necesario que se diera.

<b>VALORES</b> Nuestra organización debe:	<b>En qué nivel se da en nuestro ayuntamiento</b>	<b>En qué nivel debería darse</b>
Estar al servicio público, inspirada en objetivos y orientada a resultados.		
Ser relacional, orientada a la diversidad de grupos de interés.		
Estar adaptada a la sociedad, y al entorno en general, flexible y anticipadora.		
Ser democrática y participativa, con valores políticos y ética pública.		
Ser competitiva, flexible y adaptativa.		
Ser colaborativa, intra e interadministrativamente, y con otras instituciones y organizaciones privadas y de ámbito social.		
Ser equilibrada en los servicios que asume entre sus competencias.		
Ser una organización inteligente, que innova y aprende.		

## FICHA I.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA LA MODERNIZACIÓN Y LA CALIDAD:

A continuación se relacionan, con la única intención de que sirvan de ejemplo, los objetivos que se fijaron en el Proyecto de Intervención en Calidad del ayuntamiento de Málaga. Defínanse los objetivos que la Entidad quiere conferir a su proyecto de intervención.

### OBJETIVOS DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD:

1. Para afrontar la necesaria redefinición de los servicios públicos ante las crecientes demandas ciudadanas y la exigencia de competitividad que impone la limitación de los recursos.
2. Para lograr una administración local del nuevo milenio flexible y ágil en las necesidades de adaptación, a la vez que desconcentrada y cercana a los ciudadanos tanto en la administración y gestión como en la toma de decisiones.
3. Para que los procesos de cambio y mejora vayan dirigidos a la consecución de objetivos y a la obtención de resultados, y no a meros cambios estructurales.
4. Para lograr un nuevo marco de gestión de los recursos humanos: la asignación de recursos debe ligarse a objetivos de mejora, la orientación a resultados exige cuotas de responsabilidad y autonomía, de motivación e implicación de todos los niveles corporativos.
5. Para que las nuevas tecnologías tengan un protagonismo real en los procesos de modernización y mejora en tanto en cuanto contribuyan a la consecución de los objetivos, aunque no deben ser un fin en sí mismas.
6. Para que el ciudadano sea cliente y accionista, a la vez usuario, contribuyente, consumidor, regulado,... el que busquemos su satisfacción no quiere decir que siempre tenga razón, los intereses individuales han de ser compatibles con los colectivos.
7. Para implantar mejora continua. Podemos funcionar bien pero no con calidad si no nos orientamos al cliente y, sobre todo, si no medimos, pues no sabremos si evolucionamos.
8. Para fomentar la participación y coordinación: las actividades basadas en procesos y equipos de trabajo disminuyen la departamentalización.
9. Para añadir valor, trabajar mejor y más cómodo, aunque en un principio suponga esfuerzo de cambio.
- 10.
- 11.
- 12.

## FICHA I.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA EL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Para abordar un proyecto de calidad y modernización hay algunos factores críticos para garantizar el éxito de las actuaciones, que deben plantearse desde la primera toma de decisión, si se quiere abordar con garantías la intervención, para la consecución de objetivos, para la optimización de recursos y tiempos. A continuación se detallan alguno de estos factores, modifíquelos y añada cuantos estime oportuno para su organización, valore a continuación en qué nivel se deberían dar en su ayuntamiento y cómo podría elevar o garantizar el adecuado nivel.

FACTORES DE ÉXITO	En qué nivel debería darse o llevarse a cabo	Como elevar y garantizar el nivel requerido
El liderazgo político y gestor.		
La implicación de mandos intermedios		
Los soportes necesarios y a tiempo en NNTT		
El compromiso de unidades claves: alcaldía, secretaría, personal, informática,...		
El compromiso con la estrategia de visión corporativa, de coordinación interdepartamental, de integralidad y participación ciudadana,...		
La formación para las aplicaciones y sensibilización al cambio.		
La comunicación de las actividades, interna (para implicar) y externa.		
La evaluación permanente de las actuaciones, de resultados, de impacto,...		
Un mínimo de recursos económicos		
Un mínimo de dedicación de personas		

## FICHA I.6. ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Esta fase de sensibilización y definición estratégica del proyecto a acometer, debe finalizar con la elaboración de un proyecto/propuesta de intervención que delimite y comprometa claramente las líneas y pasos a seguir:

<b>MARCO ESTRATÉGICO DE LA INTERVENCIÓN</b>	
Define desde la perspectiva de Calidad y Modernización cómo debe ser tu Ayuntamiento:	
Misión y Visión	Desde la perspectiva de prestación de servicios y atención a la ciudadanía y al entorno urbano.
Valores	Con el resultado de la Ficha I.3.
Objetivos	Con el resultado de la ficha I.4.
<b>Reflexiones sobre aplicabilidad:</b>	
¿Por qué abordarlo?, ¿Para qué abordarlo?	Con las razones para el cambio y los valores. De las razones anteriores se definen los objetivos estratégicos (generales).
¿En qué debe consistir?	Los ámbitos de la intervención.
¿Cómo abordarlo?, ¿Dónde abordarlo?	Factores críticos. Alcance general o experiencia piloto
¿Con qué recursos?, ¿Con quién?	Definir
¿Cuándo abordarlo?	Sobre todo el ritmo de intervención
<b>MARCO DE INTERVENCIÓN</b>	
Concepto y modelo de referencia	¿Calidad Total y Mejora continua?
Herramientas más habituales	¿Certificación de procesos, Grupos de mejora,...?
Marco inicial de la e-administración	Definir alcance inicial
Marco del Servicio de Atención a la Ciudadanía	Definir alcance inicial.
¿Se abordarán actuaciones de soporte tecnológico u otras infraestructuras?	Delimitar líneas de acción a contemplar y analizar.
Breve referencia a experiencias en otras Entidades	Que sirvan de modelo.
<b>ESTRUCTURAS DE IMPULSO</b>	
¿Se crea una Comisión responsable?	¿Ahora o posteriormente con la planificación?, composición, ...
¿Competencias políticas?	¿Qué delegación política y área funcional o servicio?, ¿Información a la oposición y sindicatos?
Perfil de la Unidad gestora.	Componente/es, dedicación, competencias,...
Participación inicial.	Puestos responsables o de contacto en departamentos claves.
Nivel de implicación	Manifiesto compromiso político y gestor. Alusión al compromiso de mandos intermedios y resto de personal.
<b>OTRAS VARIABLES</b>	
Cronograma	Realista. Hitos a contemplar en el desarrollo (elecciones,..)
Recursos económicos	Primera estimación de costes a abordar.
Recursos humanos	Primera estimación de dedicación de recursos y compromiso (dedicación parcial), consultoría,...
Recursos de infraestructuras	De instalaciones, ambientación, de comunicaciones,.... Posibles líneas de financiación y subvención.
Factores críticos de éxito	Con el resultado de la ficha I.5.
<b>PLANES PARALELOS</b>	
Difusión interna	Del propio proyecto a aprobar y de toda la posterior intervención. Canales a utilizar.
Formación	Específica para el proyecto, sobre todo para el inicio. Variables de la formación (obligatoriedad, formatos,...)
<b>APROBACIÓN</b>	
Pasos	Proceso de aprobación y órgano competente, ¿Pleno, JGL? ...
Calendario y entrada en vigor	Delimitar plazos.

## ANEXOS II. SOBRE EL DIAGNÓSTICO

Delimitadas las estrategias a seguir en un proceso de cambio, y antes de planificar actuaciones, debe conocerse la organización; se hará a través de un diagnóstico donde participen la mayor parte del personal luego implicado en la ejecución del proyecto.

CONTENIDOS	QUIÉN HACE EL ANÁLISIS	METODOLOGÍA	OBSERVACIONES
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>			
Entorno externo	Grupo de proyecto	DAFO	Ver apartado 6.2
Participación ciudadana	Grupo de proyecto	DAFO	Ver apartado 6.2
Satisfacción del usuario	Grupo de proyecto	DAFO	Ver apartado 6.2
Otras experiencias	Personal designado	Internet, visitas	
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>			
Posicionamiento en el sector local	Grupo de proyecto	Benchmarking	Ver apartado 6.2
Cultura organizativa	Grupo de proyecto	Análisis descriptivo	
Valor añadido-orientación a usuario	Grupo de proyecto	Análisis descriptivo	
Sistemas de atención al ciudadano	Grupo de proyecto	Análisis descriptivo	
Comunicación externa	Grupo de proyecto	Análisis descriptivo	
Posicionamiento ante el proyecto de cambio	Grupo de proyecto	Encuestas, TGN, entrevistas,...	
Adaptabilidad de modelos	Grupo de proyecto	Benchmarking, asesoría externa	
<b>VARIABLES TRANSVERSALES A TODA LA ORGANIZACIÓN Y/O POR DEPARTAMENTOS</b>			
¿Hay definición estratégica: Misión, visión, valores, objetivos,...?	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
¿Funcionamiento por proyectos, programas, por objetivos,...?	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
¿Elaboración de memorias, indicadores, datos,...?	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Normalización: nivel identificación de procesos y procedimientos	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Racionalización y simplificación de tareas	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Protocolos, métodos y herramientas de trabajo	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Coordinación y comunicación internas	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
NNTT: Desarrollo tecnológico, utilización de la ofimática, red,...	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Dimensionamiento y cargas de tarea, competencias, resultados,...	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Disponibilidad de recursos	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Relaciones con ciudadanos y agentes externos, proveedores,...	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Infraestructuras, ambientación,...	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Clima laboral, nivel de responsabilidad, gestión RRHH	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Nivel formativo en el desempeño de tarea y en Calidad	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Liderazgo, nivel de implicación, motivación para el cambio	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	
Áreas de mejora, puntos críticos	Grupo de proyecto y/o departamentales	Análisis descriptivo	

## FICHA II.2. EJEMPLO DE DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

A continuación se detalla la matriz de análisis DAFO con un ejemplo de conclusiones del DAFO hipotético del ayuntamiento de Villexcelente.

### ANÁLISIS DAFO

<b>CORRECCIÓN URGENTE DEBILIDADES</b> Corregir urgentemente los motivos que concentran un alto porcentaje de coste de la organización (Económico y Político).	<b>PREVENIR AMENAZAS</b> Prevenir y afrontar los motivos que no llegan a ser debilidades, pero que generan un considerable porcentaje de coste, o cuyo porcentaje de coste tiene una evolución negativa en el tiempo.
<b>MANTENER FORTALEZAS</b> Mantener y reforzar los motivos que concentran un alto porcentaje de rentabilidad (eficiencia económica y rentabilidad política)	<b>EXPLOTAR OPORTUNIDADES</b> Aprovechar las oportunidades de aumentar los beneficios a partir de elementos que tiene una baja frecuencia de aparición como motivos de valoración positiva y que pueden y deben ser potenciados.

### EJEMPLO: ANÁLISIS DAFO DE VILLAEXCELENTE

<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cultura de trabajo</li><li>- Eficiencia interna</li><li>- Imagen transmitida al ciudadano</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Empeoramiento clima laboral</li><li>- Envejecimiento plantilla</li><li>- Riesgos financieros</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Entorno natural privilegiado</li><li>- Municipio cabecera de comarca</li><li>- Profesionalidad de la plantilla</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Alianzas con empresas y otros municipios del entorno</li><li>- Potencial de crecimiento del turismo rural en la zona</li></ul>

## FICHA II.3. DIAGNÓSTICO PARA LA E-ADMINISTRACIÓN

Cuatro escenarios posibles en que se puede encontrar un ayuntamiento de cara a la eAdministración:

### **Escenario 1 El Ayuntamiento tiene:**

- Ordenadores aislados o solamente conectados a nivel físico, pero sin compartir gestión de datos.
- Diferentes programas de gestión (si existen) trabajan de forma aislada (duplicidad de datos).
- No tiene página web, ni dominio propio.
- No hay estructura de carpetas común, ni equipos servidores.
- No hay interfaces automatizados de atención al ciudadano.
- No se trabaja con internet o sólo para buscar información. El correo electrónico, si se usa, es de proveedores gratuitos.

### **Objetivos:**

- Centralización de documentos.
- Unificación de bases de datos de programas.
- Adquisición de programas de gestión modulares, manejo de datos de forma centralizada.
- Primera versión de la web.
- Contratación de alojamiento web, dominio y cuentas de correo.
- Creación de infraestructura cliente/servidor.

### **Escenario 2 El Ayuntamiento tiene:**

- Existe una red corporativa, pero no en todas las oficinas municipales.
- Programas de gestión integrados y bases de datos unificadas y coherentes (datos depurados).
- La web corporativa ofrece información actualizada.
- Se proporcionan a los ciudadanos cuentas de correo del dominio municipal, validadas mediante usuario y contraseña.
- La organización ha adaptado sus estructuras de gestión para que cada departamento introduzca o proporcione la información que se debe publicar en la web.
- La comunicación con los ciudadanos se hace por correo convencional, teléfono o correo electrónico.

### **Objetivos:**

- Comenzar la tramitación de algunos servicios vía telemática
- Establecer herramientas de participación

### **Escenario 3 El Ayuntamiento tiene:**

- La infraestructura de red alcanza todos los edificios municipales.
- Hay una intranet municipal que proporciona herramientas de gestión en integración con los programas de gestión global.
- Bases de datos internas y externas (en los servidores de internet) comunes o están sincronizadas.
- Se rellenan formularios y comienzan las tramitaciones o peticiones de servicios en el portal, el resto de la tramitación se sigue de forma manual, aunque puede existir en la intranet un gestor de tareas facilitador. El ciudadano acudirá a medios no telemáticos para interactuar y conocer su tramitación.

- Utilización de servicios de certificado digital y firma electrónica en las transacciones vía web
- Existe una Oficina de Atención al Ciudadano
- En el portal municipal se han creado herramientas de participación ciudadana (eDemocracia) como buzones de sugerencias, foros de discusión, al habla con el alcalde, retransmisión de plenos con incorporación de ruegos y preguntas que lleguen por internet, etc

### **Objetivos:**

- Transacción y seguimiento de tramitaciones completo vía web. Comunicación con el ciudadano por el medio que elija en cada momento de la tramitación.
- Consulta de cualquier dato que el ayuntamiento posea sobre el ciudadano.

### **Escenario 4 El Ayuntamiento tiene:**

- Las tramitaciones por internet se conectan con las bases de datos de gestión interna
- Pago de tributos, domiciliación de pagos
- Disponibilidad del portal 24x7x365
- Interconexión con otras administraciones para recabar/enviar información sobre tramitación.
- Automatización del máximo número de tareas
- Notificación fehaciente

### **Objetivos:**

- Maximizar la accesibilidad por todos los canales existentes
- Fomento de la participación
- Administración inteligente (iAdministración), personalizar los servicios para adaptarse a lo que precisa cada ciudadano en cada momento.

## FICHA II.4. DIAGNÓSTICO EN ATENCIÓN CIUDADANA

VARIABLES	DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL	ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES VIABLES
<b>Atención presencial:</b>			
En cuanto a instalaciones			
En cuanto a contenido integral			
En cuanto a las personas: preparación,..			
En cuanto a soportes tecnológicos			
En cuanto a las demandas ciudadanas			
En cuanto al dimensionamiento de tarea (colas, horarios,..)			
<b>Atención telefónica:</b>			
En cuanto a centralidad			
En cuanto a contenido integral			
En cuanto a las personas: preparación,..			
En cuanto a soportes técnicos			
En cuanto a las demandas ciudadanas			
En cuanto al dimensionamiento de tarea (sobrecarga, horarios,..)			
<b>Atención en web:</b>			
¿Se dispone de espacio web? Características tecnológicas.			
¿Hay un punto de información y tramitación? Características.			
¿Hay puntos de interacción ciudadana: quejas, buzón de alcalde, avisos,...?			
<b>Aspectos transversales:</b>			
NNTT disponibles para la atención			
Cobertura de atención de temas otras administraciones			
Viabilidad de concierto para teléfono centralizado (010,...)			
Viabilidad de concierto para 060			

## ANEXOS III. SOBRE LOS CONTENIDOS DEL PLAN

### FICHA III.1. ACTUACIONES BÁSICAS EN CALIDAD

A tenor de los resultados del diagnóstico (las áreas de mejora a abordar) y el marco de Calidad delimitado se planificarán las acciones a acometer, especificando, al menos, cronograma, departamentos piloto o prioritarios y, aconsejable, modelos de buenas prácticas a consultar antes de su inicio. Pueden detallarse otras variables: posible consultoría, responsables de la acción,....

ACTIVIDADES	CR 1º	ONO 2º	GRA 3º	MA 4º	DEPARTAM. PRIORITARIOS	BENCH-MARKING
<b>Orientación a mejoras en la gestión</b>						
Intervención procesos						
Certificación ISO 9001						
Gestión medioambiental						
CAF						
EFQM						
Cartas de Servicio						
Grupos de Mejora						
Gestión de Indicadores						
Cuadro de Mandos						
Herramientas de Calidad						
Aplicaciones ofimáticas						
Coordinación y comunicación interas						
Imagen y comunicación externas						
Otras						
<b>Orientadas a empleado</b>						
Portal del empleado						
Prevención de riesgos						
Quejas y Sugerencias						
Clima laboral						
Sistema de reconocimiento						
Desarrollo de competencias						

## FICHA III.2. ACTUACIONES BÁSICAS EN E-ADMINISTRACIÓN

A tenor de los resultados del diagnóstico (las áreas de mejora a abordar) y el marco delimitado de modernización tecnológica y organizativa, como preparación a la entrada en vigor de la ley de acceso a la administración pública, se planificarán las acciones a acometer, especificando, al menos, cronograma, departamentos piloto o prioritarios y, aconsejable, modelos de buenas prácticas a consultar antes de su inicio. Pueden detallarse otras variables: posible consultoría, experiencias piloto o prioridades, posibilidades de subvención o concierto (con diputaciones, CCAA, administración central,...)

ACTIVIDADES	CR 1º	ONO 2º	GRA 3º	MA 4º	ASPECTOS TÉCNICOS	BENCHMARKING
Unificación de datos (Dato único)	X				Base datos única de terceros	Experiencia otros ayuntamientos
Territorio Integrado con Terceros	X				Identificamos persona y dirección	Experiencia otros ayuntamientos
Análisis y optimización de procedimientos		X			Mejor definir un genérico (muchos procedimientos)	
Simplificación administrativa		X			Antes de automatización y workflow para expedientes	
Parametrización herramienta con procedimientos			X		Herramienta parametrizable	
Identificación electrónica				X	Certificado digital/ DNI-e / usuario y password menores, tarjeta empleado y ciudadano	
Registro telemático				X		Cumplimiento Ley 11/2007
Gestión documental corporativa			X		Repositorio único de documentos	
Firma electrónica				X	Integrada en procesos de trámites administrativos	Cumplimiento Ley 11/2007
Sede electrónica			X		Plataforma 24*7	
Sellado de tiempo				X	Convenio FNMT	Distintas alternativas
Intercambio electrónico datos				X	HTTPS	
Validación de originales electrónicos por terceros			X			
Notificación electrónica				X		
Archivo documentos electrónicos				X		
Planificación procesos de trabajo y actuaciones administrativas con uso de medios electrónicos		X	X	X		Afecta en distintos factores. Adaptación según Ley 11/2007

### Derechos Exigibles: (por Ley 11/2007). LAECSP.

- Establecer registros y notificaciones electrónicas.
- Ofrecer la consulta del expediente por medios electrónicos:
  - Fase en la que se encuentra el procedimiento.
  - Órgano
  - Unidad responsable del mismo.
- Impulsar el uso de medios electrónicos en procesos de trabajo y actuaciones administrativas.

## FICHA III.3. ACTUACIONES BÁSICAS EN ATENCIÓN CIUDADANA

ACTIVIDADES DE ORIENTACIÓN A MEJORAS LA CIUDADANÍA	CR 1°	ONO 2°	GRA 3°	MA 4°	DEPARTAM. PRIORITARIOS	BENCH-MARKING
Servicio de Atención a la Ciudadanía						
Plataforma del SAIC						
OMAC						
010						
Web (oficina virtual)						
Guía de Servicios/directorio						
Hojas Informativas						
Sistema de relación con la ciudadanía						
Quejas y Sugerencias						
Avisos incidencias en vía pública						
Sistema de Evaluación de la Satisfacción						
Encuestas						
Cuestionario postservicio						
Focus group						

Las actuaciones pueden estar todo lo especificadas que se estime conveniente. A modo de ejemplo se detallan algunas variables del diseño de un Servicio de Atención Ciudadana:

- ¿Dónde va a estar localizado? ¿Qué canales de entrega va a utilizar el SAIC?
- ¿Cuál es el conjunto de servicios y nivel de atención que se va a ofrecer?
- ¿Cuántas personas atenderán a los ciudadanos? ¿Serán especializadas o multidisciplinarias? ¿Existirá una sola cola de ciudadanos o varias colas en función de especialidades?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión del SAIC?:
  - Número de atenciones anuales, mensuales, diarias y por canal (presenciales; telefónicas; por internet).
  - Tiempo medio de espera y % de personas que esperan menos de N minutos para ser atendidas (percentiles o formas similares de expresar la desviación típica del proceso de espera).
  - Tiempo medio de atención y % de personas a las que se les atiende de lo que solicitan en menos de N minutos (percentiles o formas similares de expresar la desviación típica del proceso de atención).
  - Reparto de afluencia de los ciudadanos por tramos horarios para conocer las horas punta y los valles de la atención ciudadana.
  - Número de trámites que se podrán resolver con una sola visita.

## ANEXOS IV. SOBRE LA FASE DE IMPLANTACIÓN

### FICHA IV.1. PROGRAMACIÓN DE ACCIONES EN CALIDAD EN EL 1º AÑO

Aplicaciones/Variables	Intervención procesos/ISO	Grupos de mejora	Indicadores	Herramientas de Calidad
Alcance/objetivos				
Responsable				
Grupo de proyecto				
Benchmarking				
Formación ad hoc				
Comunicación				
Infraestructuras				
Organización				
Asesoría				
Participación departamento Informática				
Plazos				
Conexión con otras actuaciones				

**Alcance/objetivo:** predefinir el alcance u objetivo que deberá tener la aplicación.

**Benchmarking:** detallar Entidad a analizar, vía (web, teléfono, visita), cuándo,....

**Formación ad hoc:** tipos de cursos, quién debe asistir, horarios, ponentes,....

**Comunicación:** inicial, canales permanentes bidireccionales, y final de resultados.

**Infraestructuras:** tecnológicas, económicas para asesoría, posibles inversiones (p. ej. en el caso de Grupos de Mejora),.....

**Organización:** disponibilidad de personas, locales de reunión, horarios,.....

**Asesoría:** papel y alcance en caso de contar con ella.

**Participación departamento Informática:** en caso de ser necesaria su participación, debe quedar detallada su implicación, nivel y plazos de trabajo, responsabilidades,...

**Conexión con otras actuaciones:** todas las aplicaciones tienen el mismo objetivo, la mejora de la Organización y los servicios al ciudadano, no deben ir por separado y duplicar tareas, generando imagen de descoordinación.

## ANEXOS V. SOBRE LA EVALUACIÓN

Una forma de Evaluación, tanto para la ejecución de los proyectos del Plan, como para evaluar los propios resultados del Plan en los distintos ámbitos de gestión, sería el esquema lógico REDER.

Este enfoque de la propia actividad de evaluación, nos lleva a un sistema de mejora continua en que todas las actuaciones son susceptibles de mejora indefinida en el tiempo.

En el caso de Getafe, su sistema de evaluación gira sobre los siguientes ámbitos de gestión recogidos en la ficha siguiente:

Enfoque					Despliegue	
Solidamente fundamentado			Integrado		Implantado	
El enfoque tiene lógica clara	El enfoque ha definido los procesos de realización	El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	El enfoque apoya la política y la estrategia	El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede	Grado de implantación del enfoque	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue
<b>Evaluación y revisión</b>						
Medición			Actividades aprendizaje		Mejoras	
Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.			Se utilizan para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.		Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.	

### Cuadro sinóptico de la evaluación del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Málaga

Tipo evaluac./ Objetivos	Eficacia	Eficiencia	Impacto	Áreas de mejora	Reajustes en el plan
Evaluación Desarrollo del Plan General (a los dos años)	<b>Método:</b> Sesión de verificación actuaciones <b>Quién evalúa:</b> Comité de Calidad.	<b>Método:</b> Sesión análisis recursos <b>Quién evalúa:</b> Comité de Calidad.	<b>Método:</b> Encuesta a Mandos y a usuarios <b>Quién evalúa:</b> Comité de Calidad.	<b>Método:</b> Sesión de análisis de datos <b>Quién evalúa:</b> Grupo de mejora.	<b>Método:</b> Sesión de análisis de desviaciones <b>Quién evalúa:</b> Grupo de mejora.
Evaluación Programación anual (objetivos)	<b>Método:</b> Sesión de verificación actuaciones <b>Quién evalúa:</b> Comité de Calidad.	<b>Método:</b> Sesión análisis recursos <b>Quién evalúa:</b> Comité de Calidad.	<b>Método:</b> Encuesta a Mandos y a usuarios <b>Quién evalúa:</b> Comité de Calidad.	<b>Método:</b> Sesión de análisis de datos <b>Quién evalúa:</b> Grupo de mejora.	<b>Método:</b> Sesión de análisis de desviaciones <b>Quién evalúa:</b> Grupo de mejora.
Evaluación y seguimiento de actividades	<b>Método:</b> Verificación actuación <b>Quién evalúa:</b> Grupos de proyecto.	<b>Método:</b> Análisis recursos <b>Quién evalúa:</b> Grupos de proyecto.	<b>Método:</b> Contraste indicadores <b>Quién evalúa:</b> Grupo de proyecto.	<b>Método:</b> Análisis de datos <b>Quién evalúa:</b> Grupo de proyecto.	<b>Método:</b> Análisis disfunciones <b>Quién evalúa:</b> Grupo de proyecto.
Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad/nivel de madurez de los servicios			<b>Método:</b> ADAP de la AEC <b>Quién evalúa:</b> Grupo de proyecto.	<b>Método:</b> Sesión de análisis <b>Quién evalúa:</b> Grupo de proyecto.	<b>Método:</b> Sesión de análisis <b>Quién evalúa:</b> Grupo de proyecto.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Acreditación:** Actividad mediante la cual un organismo autorizado reconoce la cualificación técnica de una entidad para expedir certificados a las empresas que lo soliciten.

**Autoevaluación:** Según los modelos de excelencia se trata de la comprobación del estado en el que se están desarrollando las actuaciones de la organización, para determinar el estado en el que se encuentra y las posibles áreas de mejora.

**Carta de Servicios:** Documento a través del cual la administración en cuestión informa públicamente a los ciudadanos sobre los servicios que gestiona y acerca de los compromisos de calidad en su prestación.

**Certificación:** Acción por la cual se asegura que un determinado producto, servicio, etc, cumple con las exigencias marcadas en la normativa que se le aplica.

**Cliente externo:** Persona o entidad externa a la organización que mantiene con ella una relación comercial. Realiza pedidos y paga por ellos.

**Cliente interno:** Persona que, dentro de la organización, demanda de otras la producción de un bien o servicio. Dentro de una organización, todos los trabajadores son clientes y proveedores.

**Cliente o ciudadano:** Según la ISO 9000:2000, organización o persona que recibe un producto (o servicio).

**Comité de Calidad:** Formado por la dirección de la organización. Es el grupo con mayor poder a la hora de tomar decisiones en materia de calidad.

**Control de Calidad:** Según la ISO 9000:2000, parte de la gestión de la calidad orientado al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**Coste de la Calidad:** Diferencia entre el coste real de un servicio y el coste que tendría si la calidad fuera perfecta.

**Comunicación Ascendente:** En el ámbito organizacional, proceso de comunicación que fluye desde los trabajadores hacia la dirección de la organización. En la mayor parte de los casos, tiene diversas etapas constituidas por los diferentes elementos jerárquicos, de forma que la posibilidad de errores es alta.

**Comunicación Descendente:** En el ámbito organizacional, proceso de comunicación que fluye desde los niveles directivos de la organización hasta los trabajadores de la misma. Suele utilizar canales estructurados.

**E-Administración:** Administración electrónica para entidades locales, y ayuntamientos.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Estructura de la Organización:** Según la ISO 9000:2000, disposición de las responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

**Firma electrónica:** Un método criptográfico que asocia la identidad de una persona o de un equipo informático a un mensaje o documento. En función del tipo de firma, puede, además, asegurar la integridad del documento o mensaje.

**Gestión de la Calidad:** Según la ISO 9000:2000, actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

**Gestión de cambio:** Conjunto de estrategias y herramientas que se utilizan para disminuir las resistencias que se producen ante los cambios. Debe tratarse de una forma de actuación habitual, de poco sirve iniciar estrategia cuando el cambio se aproxima.

**INDICADORES:** Herramientas que nos permiten medir la situación actual en una determinada área. Su comparación con medidas anteriores y futuras nos permite realizar el seguimiento del desempeño.

**INFRAESTRUCTURA:** Según la ISO 9000:2000, sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

**ISO:** Organización Internacional de Normalización. Crea normas de aplicación internacional con la colaboración de todos los países miembros. Fue fundada en el año 1946 y unifica a más de cien países.

**Liderazgo:** Capacidad de hacerse seguir por los demás, a través de diferentes habilidades y herramientas.

**Manual de Calidad:** Según la ISO 9000:2000, documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. No todos los manuales de calidad son iguales.

**Mejora Continua:** Según la ISO 9000:2000, actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Misión:** Es el propósito para el que se ha creado la empresa y que, por lo tanto, justifica su existencia como tal.

**Normalización:** Acuerdo al que llegan la Administración, los fabricantes y los usuarios, sobre las características de calidad que deben reunir los productos y servicios.

**Normas:** Son un mecanismo para controlar la calidad tanto de los productos y servicios como de las personas y sistemas.

**NNTT:** Nuevas tecnologías.

**Objetivo de Calidad:** Es lo que se pretende conseguir con relación a la calidad.

**Organigrama:** Representación gráfica de las relaciones de las relaciones de dependencia jerárquica existentes en una organización. Aunque proporcionen información sobre la organización, no puede caracterizarla totalmente.

**Plan de Calidad:** Según la ISO 9000:2000, documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

**Política de Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Debe ser coherente con la política global de la organización y se toma como marco de referencia para establecer los objetivos de calidad. Es determinada por la alta dirección de la organización.

**Procedimiento escrito:** También denominado "Procedimiento documentado". Según la norma UNE-EN ISO 9000:2000, se trata de la forma de hacer las cosas que ha sido reflejado en algún tipo de documento.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en otros elementos diferentes denominados resultados.

**Procesos operativos:** Actividades que la organización lleva a cabo y que constituyen su razón de ser.

**Producto:** Resultado de un proceso. Existen cuatro categorías de productos: servicios, hardware, software o material.

**Proveedor:** Según la ISO 9000:2000, organización o persona que proporciona un producto.

**Proyecto:** Según la ISO 9000:2000, proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fecha de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, coste y recursos.

**Realimentación:** Se trata de los elementos que informan al emisor de lo que el receptor está entendiendo. La retroalimentación (también llamada feedback), es crucial en un proceso de comunicación efectivo, ya que disminuye la posibilidad de los efectos de las barreras y filtros.

**Registro:** Documento en el que se refleja aquello que se ha realizado o los resultados que se han obtenido.

**Reingeniería:** Proceso mediante el cual la organización reinventa su forma de hacer las cosas. Afecta a la mayor parte de la organización, va más a allá de la mejora encaminando a la organización hacia la excelencia.

**Responsable de la Calidad:** Persona encargada de impulsar el desarrollo del sistema de calidad.

**Satisfacción del cliente:** Percepción del grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema de Gestión de la Calidad:** Conjunto de acciones encaminadas a dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Generalmente se sigue un modelo preestablecido. La norma ISO 9001:2000 es uno de estos modelos.

**Sociedad de la Información:** La utilización masiva de los medios electrónicos para difundir la información, el conocimiento y los intercambios en una sociedad. Así, se identifica un nuevo ambiente donde la comunidad está inmersa.

**TIC:** Tecnologías de la información y la comunicación.

**Valores culturales:** Es el estilo propio de actuación de cada empresa marcado por todas las personas que la integran.

**Verificación:** Según la ISO 9000:2000, confirmación mediante la aportación de pruebas objetivas de que se han cumplido los requisitos especificados.

## **NORMATIVA Y REGULACIÓN**

**Ley 11/2007 22 Junio de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.**

**ORDEN APU/1521/2007, de mayo de 2007 disponible en [http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-Evaluacion/calidad\\_servicios/marco-general/pg\\_reconocimiento/premios\\_calidad.html](http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-Evaluacion/calidad_servicios/marco-general/pg_reconocimiento/premios_calidad.html)**

**ORDEN APU/486/2006, de 14 de febrero de 2006, disponible en [http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-Evaluacion/calidad\\_servicios/marco-general/pg\\_reconocimiento/premios\\_calidad.html](http://www.map.es/ministerio/organismos/Agencia-de-Evaluacion/calidad_servicios/marco-general/pg_reconocimiento/premios_calidad.html)**

**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.**

**ORDEN APU/516/2005, de 3 de marzo “Código del Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y altos cargos de la Administración General del Estado”**

**Real Decreto 2568/1986 de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Organización Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales.**

**Ley 7/1985 de 7 de abril Reguladora de Bases de Régimen Local.**

## BIBLIOGRAFIA

**CELA TRULOCK, JOSE L.:** Calidad. Qué es. Cómo hacerla. Gestión 2000.

**Cerrillo I Martínez, Agusti:** E-Administración, Editorial UOC, S.L., 2008

**CRIADO GRANDE, JUAN IGNACIO:** Construyendo la E-Administración: Las Tecnologías de la Información y la Comunicación e Internet en los Ayuntamientos de la Comunidad de Madrid, Narrativa Mira, 2004

**CRIADO GRANDE, J.I. Y RAMILO ARAUJO, M.C. (2001):** e-administración, ¿un reto o una nueva moda?, Revista Vasca de Administración Pública.

**GALLOWAY, DIANNE (2002):** Mejora continua de los procesos, Gestión 2000

**JUANES, BRUNO (2001):** El gato de Alicia. Modelos de Calidad en la A.P. Díaz de Santos

**LOPEZ CAMPS, J. Y GADEA, A. (2001):** Una nueva administración Pública. Estrategias y métodos para mejora la calidad y la eficiencia desgobierno, IVAP.

**LLACUNA, J. (2000):** Curso de comunicación y atención al ciudadano. IAAP. Sevilla.

**LLORENS, FCO. JAVIER:** Calidad total: fundamentos e implantación Pirámide

**MARCOS, I. (2005):** De la información a la comunicación. Ponencia en el Congreso de Calidad y mejores prácticas en las AAPP. Logroño.

**MARTÍNEZ MARTÍNEZ, MANUEL:** La ISO 9000. Fundación Auren.

**MILLS, DAVID.(1999):** Manual de auditoría de la Calidad, Gestión 2000.

**PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. Y BERRY,LL.. (1993):** La Calidad Total en la Gestión de los Servicios, Díaz de Santos.

**PEREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, J. A.(1999):** Gestión de la Calidad orientada a los procesos, ESIC Editorial.

**RICHARD Y. CHANG:** Las herramientas para la mejora continua de la Calidad, Ediciones GRANICA

**SALVADOR, M. (2002):** Gobierno electrónico y Gobiernos locales, VI Congreso del CLAD.

**SENLE, ANDRÉS:** ISO 9000-2000 Liderazgo de la Nueva Calidad . Gestión 2000.

**SENLE, ANDRÉS Y OTROS:** ISO 9000-2000 Calidad en los Servicios.Gestión 2000.

**VALLS ROIG, ANTONIO:** Guía práctica del benchmarking.Gestión 2000

## DOCUMENTACIÓN TÉCNICA

**AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA (2008):** *Plan de Acción en Calidad para la Modernización, Innovación y el Desarrollo Organizativo.*

**COMUNIDAD DE MADRID,** Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano (1999):  
*Contrato De Servicios al Ciudadano.*

**FEMP (1999):** *Consideraciones sobre la Calidad en la Administración Local.*

**FEMP (2007):** *Guías itinerario.*

**JUNTA DE ANDALUCIA,** Consejería de Gobernación: *Manual de mejora de la Gestión Pública Local.*

**JUNTA DE CASTILLA LEÓN,** Consejería de Presidencia y Admón. Territorial: *Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos.*

**JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (2004):** *Trabajando con los procesos. Guía para la Gestión por procesos.*

**MAP (2000):** *Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos. Una Administración al servicio de los ciudadanos.*

**MAP (2003):** *Guía para la implantación de Cartas de Servicios.*

**MAP (2004):** *Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos.*

**MAP:** *Guía de autoevaluación para la A.P. Modelo EFQM de Excelencia. Colección Informes y documentos. Serie: administración General.*  
*Libro blanco para la reforma del Gobierno Local en España.*

**MAP, CAF.** *El marco común de evaluación.*

**XUNTA DE GALICIA,** Consellería de Presidencia, Relaciones Institucionales y A.P.: *Compromisos de Calidad con los ciudadanos (Las Cartas de Servicio: guía para su elaboración).*

## LINKOTECA (BUENAS PRÁCTICAS)

### NIVEL ESTATAL

[http://www.femp.es/index.php/femp/areas\\_de\\_gesti\\_n/gobierno\\_local\\_y\\_funcion\\_publica/modernizacion\\_y\\_calidad](http://www.femp.es/index.php/femp/areas_de_gesti_n/gobierno_local_y_funcion_publica/modernizacion_y_calidad)

[http://www.femp.es/index.php/femp/areas\\_de\\_gesti\\_n/gobierno\\_local\\_y\\_funcion\\_publica/sociedad\\_de\\_la\\_informacion\\_y\\_nuevas\\_tecnologias](http://www.femp.es/index.php/femp/areas_de_gesti_n/gobierno_local_y_funcion_publica/sociedad_de_la_informacion_y_nuevas_tecnologias)

[http://www.femp.es/index.php/femp/areas\\_de\\_gesti\\_n/gobierno\\_local\\_y\\_funcion\\_publica/participacion\\_ciudadana\\_y\\_gobernanza](http://www.femp.es/index.php/femp/areas_de_gesti_n/gobierno_local_y_funcion_publica/participacion_ciudadana_y_gobernanza)

[http://www.femp.es/index.php/femp/areas\\_de\\_gesti\\_n/gobierno\\_local\\_y\\_funcion\\_publica/modernizacion\\_y\\_calidad/buenas\\_practicas](http://www.femp.es/index.php/femp/areas_de_gesti_n/gobierno_local_y_funcion_publica/modernizacion_y_calidad/buenas_practicas)

<http://www.inap.map.es>

[http://www.map.es/ministerio/organigrama/agencia\\_estatal\\_evaluacion.html](http://www.map.es/ministerio/organigrama/agencia_estatal_evaluacion.html)

[www.mityc.es](http://www.mityc.es)

[www.aec.es](http://www.aec.es)

[www.aenor.es](http://www.aenor.es)

[www.caf.map.es](http://www.caf.map.es)

[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

### NIVEL COMUNIDADES AUTÓNOMAS

<http://www.asturias.es/portal/site/Asturias/menuitem.c0e3cfe021ad481d8851ac1010000f7/?vgnnextoid=0aeebef7c3f9f010VgnVCM100000b0030a0aRCRD&i18n.http.lang=es>

<http://www.caib.es/portaldelciudadana/buscar.do>

[http://www.carm.es/neweb2/servlet/integra.servlets.ControlPublico?IDCONTENIDO=238&IDTIPO=140&RASTRO=c52\\$m](http://www.carm.es/neweb2/servlet/integra.servlets.ControlPublico?IDCONTENIDO=238&IDTIPO=140&RASTRO=c52$m)

<http://www.euskadi.net/r33-2220/es/>

<http://www.gencat.net/>

<http://www.gobcan.es/>

[http://www.gobcantabria.es/portal/page?\\_pageid=80,1883211&\\_dad=interportal&\\_schema=INTERPORTAL&subpage\\_id=341765](http://www.gobcantabria.es/portal/page?_pageid=80,1883211&_dad=interportal&_schema=INTERPORTAL&subpage_id=341765)

<http://www.gva.es/requena/info/participacion/leylocal.htm>

<http://www.gva.es/requena/info/participacion/leylocal.htm>

<http://www.jccm.es/>

[www.jcyl.es/dgcalidad](http://www.jcyl.es/dgcalidad)

<http://www.juntadeandalucia.es/index.html>

<http://www.juntaex.es/index-ides-idweb.html>

<http://www.larioja.org/npRioja/default/defaultpage.jsp?idtab=442654>

[http://www.madrid.org/cs/Satellite?idConsejeria=1109266187224&idListConsj=1109265444710&c=CM\\_Agrupador\\_FP&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&idOrganismo=1109266227855&pid=1109265444699&language=es&cid=1109266187224](http://www.madrid.org/cs/Satellite?idConsejeria=1109266187224&idListConsj=1109265444710&c=CM_Agrupador_FP&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&idOrganismo=1109266227855&pid=1109265444699&language=es&cid=1109266187224)

[http://www.navarra.es/home\\_es/](http://www.navarra.es/home_es/)

<http://www.parcn.es/>

<http://portal.aragon.es/portal/page/portal/DGA/INICIO>

<http://www.xunta.es/cidadans>

## **ADMINISTRACIONES LOCALES**

### **Alcobendas**

[http://www.alcobendas.org/portalAlcobendas/p\\_68\\_interna\\_ayto.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&odbusqueda=387&language=es&layout=p\\_68\\_interna\\_ayto.jsp&codAdirecto=306&codMenu=1](http://www.alcobendas.org/portalAlcobendas/p_68_interna_ayto.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&odbusqueda=387&language=es&layout=p_68_interna_ayto.jsp&codAdirecto=306&codMenu=1)

### **Alicante**

[www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/almacen.asp](http://www.dip-alicante.es/formacion/es/menu/almacen/almacen.asp)

### **Peñaranda de Bracamonte**

[www.bracamonte.info](http://www.bracamonte.info)

[www.bracamonte.org](http://www.bracamonte.org)

### **Catarroja**

[www.catarroja.es](http://www.catarroja.es)

### **Esplugues de Llobregat**

<http://www.esplugues.cat/radarweb.nsf/MENUMODELCAST?openframeset>

### **Irún**

[www.irun.org](http://www.irun.org)

[www.irun.org/cod/sac/index.asp?idioma=1](http://www.irun.org/cod/sac/index.asp?idioma=1)

[www.irun.org/caste/3ayunta/sac2.asp](http://www.irun.org/caste/3ayunta/sac2.asp)

[www.irun.org/micros/soportes/caste/documentacion.asp](http://www.irun.org/micros/soportes/caste/documentacion.asp)

### **Jaen**

[http://www.dipujaen.es/areas\\_color.dip?seccion=7](http://www.dipujaen.es/areas_color.dip?seccion=7)

### **Leganés**

[www.leganes.org](http://www.leganes.org)

### **Logroño**

[www.logro-o.org](http://www.logro-o.org)

### **Madrid**

*Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid (2007).*

<http://www.munimadrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Publicaciones/TemaAdmPublica/PlandeCalidad/PlandeCalidad.pdf>

*Modernización en el Ayuntamiento de Madrid 2003 – 2007 (2007).*

<http://www.munimadrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Publicaciones/TemaAdmPublica/ModernAyto/Modernizacion2007.pdf>

*Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid. (2ª edición, 2007).*

[http://www.munimadrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDGParticipacionCiudadana/3\\_5.DocumFondoDoc/Cart\\_Serv\\_Manual\\_2007/Manual\\_Cart\\_Serv\\_2007.pdf](http://www.munimadrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDGParticipacionCiudadana/3_5.DocumFondoDoc/Cart_Serv_Manual_2007/Manual_Cart_Serv_2007.pdf)

*Guía Metodológica para el Establecimiento de Objetivos, Actividades e Indicadores de los Programas Presupuestarios del Ayuntamiento de Madrid. (2ª edición, 2007).*

### **Málaga**

[www.malaga.eu/calidadyformacion](http://www.malaga.eu/calidadyformacion)

*Balance del Plan de Acción en Calidad 2002-2007:*

[http://www.aytomalaga.es/servlet/page?\\_pageid=79&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30&\\_type=site&\\_fsiteid=101&\\_fid=1059802&\\_fnavbarid=40793&\\_fnavbarsiteid=101&\\_fedit=0&\\_](http://www.aytomalaga.es/servlet/page?_pageid=79&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&_type=site&_fsiteid=101&_fid=1059802&_fnavbarid=40793&_fnavbarsiteid=101&_fedit=0&_)

fmode=2&\_fdisplaymode=1&\_fcalledfrom=1&\_fdisplayurl=

*Presentación PAC-MIDO 2008-2011:*

[http://www.aytomalaga.es/servlet/page?\\_pageid=79&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30&\\_type=site&\\_fsiteid=101&\\_fid=1059700&\\_fnavbarid=40793&\\_fnavbarsiteid=101&\\_fedit=0&\\_fmode=2&\\_fdisplaymode=1&\\_fcalledfrom=1&\\_fdisplayurl=](http://www.aytomalaga.es/servlet/page?_pageid=79&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&_type=site&_fsiteid=101&_fid=1059700&_fnavbarid=40793&_fnavbarsiteid=101&_fedit=0&_fmode=2&_fdisplaymode=1&_fcalledfrom=1&_fdisplayurl=)

*Cómo abordar un Plan de Desarrollo Organizativo y Calidad en la Administración Local:*

[http://www.aytomalaga.es/servlet/page?\\_pageid=79&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30&\\_type=site&\\_fsiteid=101&\\_fid=1059797&\\_fnavbarid=40793&\\_fnavbarsiteid=101&\\_fedit=0&\\_fmode=2&\\_fdisplaymode=1&\\_fcalledfrom=1&\\_fdisplayurl=](http://www.aytomalaga.es/servlet/page?_pageid=79&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&_type=site&_fsiteid=101&_fid=1059797&_fnavbarid=40793&_fnavbarsiteid=101&_fedit=0&_fmode=2&_fdisplaymode=1&_fcalledfrom=1&_fdisplayurl=)

*Manual de Calidad de los Servicios y del Empleado:*

[http://www.aytomalaga.es/servlet/page?\\_pageid=79&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30&\\_type=site&\\_fsiteid=101&\\_fid=216987&\\_fnavbarid=40793&\\_fnavbarsiteid=101&\\_fedit=0&\\_fmode=2&\\_fdisplaymode=1&\\_fcalledfrom=1&\\_fdisplayurl=](http://www.aytomalaga.es/servlet/page?_pageid=79&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&_type=site&_fsiteid=101&_fid=216987&_fnavbarid=40793&_fnavbarsiteid=101&_fedit=0&_fmode=2&_fdisplaymode=1&_fcalledfrom=1&_fdisplayurl=)

*Sistema de Evaluación de la Satisfacción:*

[http://www.aytomalaga.es/servlet/page?\\_pageid=79&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30&\\_type=site&\\_fsiteid=101&\\_fid=1060004&\\_fnavbarid=40793&\\_fnavbarsiteid=101&\\_fedit=0&\\_fmode=2&\\_fdisplaymode=1&\\_fcalledfrom=1&\\_fdisplayurl=](http://www.aytomalaga.es/servlet/page?_pageid=79&_dad=portal30&_schema=PORTAL30&_type=site&_fsiteid=101&_fid=1060004&_fnavbarid=40793&_fnavbarsiteid=101&_fedit=0&_fmode=2&_fdisplaymode=1&_fcalledfrom=1&_fdisplayurl=)

**Santboi**

[www.santboi.cat](http://www.santboi.cat)

**Valencia**

<http://www.dival.es>



**FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS**