

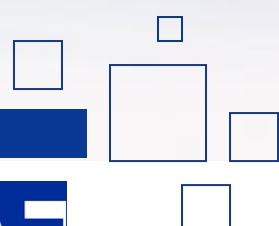
# BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Estudio y análisis de las prácticas de gestión de organizaciones del sector público en los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica



junio 2010





# 1

## INTRODUCCIÓN

## 1. ANTECEDENTES

El Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (CAEG) de IAT colabora desde el año 2004 con la Junta de Andalucía en la evaluación de las candidaturas presentadas en los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica. Estos Premios se crean a través del Decreto 317/2003 teniendo como fundamento el Modelo EFQM de Excelencia. A partir de entonces, mediante diferentes órdenes de la Consejería de Justicia y Administración Pública de la Junta de Andalucía se han ido convocando hasta la fecha actual.

El CAEG, dando continuidad a su línea de publicaciones, ha recopilado en el presente documento buenas prácticas de gestión identificadas en las memorias de actividades y resultados de las organizaciones públicas reconocidas en las cuatro primeras ediciones celebradas de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica.

## 2. OBJETO

La presente guía tiene por objeto identificar buenas prácticas de gestión implantadas por organizaciones del sector público excelentes y que pueden ayudar a obtener mejores resultados a terceras organizaciones, así como facilitar la transferencia de este conocimiento a aquellas organizaciones que deseen mejorar su gestión, aplicar el modelo EFQM o, incluso, optar a ser reconocida externamente por su excelencia.

El diseño y desarrollo de este documento se ha basado en el estudio y análisis de prácticas aplicadas por organizaciones reconocidas como excelentes después de haber participado en alguna de las cuatro primeras ediciones de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, basadas en el Modelo EFQM de Excelencia y descritas en sus memorias de actividades y resultados.

Toda la información que se ha extraído de estas memorias ha sido contrastada con los informes de valoración que las personas que han participado evaluándolas redactaron en cada una de las ediciones.

Esta guía quiere servir de referencia para la gestión de organizaciones del sector público, de forma que puedan compararse con las organizaciones públicas más excelentes de Andalucía. Además pretende ayudar a aquellas organizaciones que deseen mejorar su puntuación en el Modelo EFQM de Excelencia, tanto en el proceso de autoevaluación como en la concurrencia a







2

MEJORES PRÁCTICAS DE  
GESTIÓN

## 1. LIDERAZGO

### 1a. Las personas líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.

#### Fundamento:

En este subcriterio se incluye lo que las organizaciones hacen para desarrollar una misión, una visión y unos valores que les permitan expresar su compromiso y ejercer un liderazgo efectivo, de manera que las personas líderes se impliquen activamente en las actividades de mejora y, a su vez, sirvan de modelo de referencia estimulando a las personas de su organización.

Deberá demostrarse que la eficacia del comportamiento de las personas líderes está revisada con el fin de emprender actividades de aprendizaje para la mejora continua.

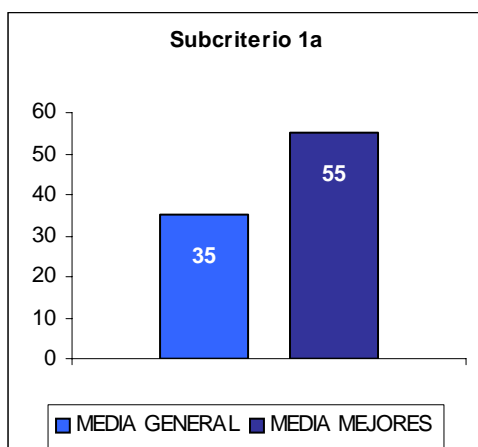
#### Contexto de las prácticas de gestión:

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **50-60** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
B	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
C	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
D	Economía y Hacienda	Órgano central o territorial provincial	Autonómico

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).





A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- Las personas líderes sustentan el desarrollo de su Misión y Visión en unos Principios Éticos comunes a toda la Organización, que han sido recogidos en su Código Ético.
- Con objeto de incrementar la implicación del personal, las personas líderes efectúan visitas a los Centros de la Organización y observan “in situ” los servicios que allí se prestan.
- Las personas líderes fijan los objetivos anuales de la Organización que se concretan en las actas de los Comités de Dirección y se transmiten en cascada al resto del personal.
- Se mejora la capacidad de gestión de las personas líderes fomentando su participación en cursos sobre habilidades directivas.
- Se celebran reuniones a distintos niveles:
  - o Cuatrimestralmente: Reuniones de coordinación del personal directivo (Responsables y Directores/as de Áreas y Departamentos, Directores/as de Centro,...), con objeto de fomentar el trabajo en equipo.
  - o Quincenalmente: Reuniones del Comité de Dirección y reuniones de Área en las que se dan a conocer las mejores prácticas de cada Área para replicarlas en otras partes de la Organización.
  - o Semanalmente, en cada uno de los Centros: Reuniones de equipo a la que asiste



todo el personal, y en las que se revisan las quejas y sugerencias de las personas usuarias.

- La comunicación del seguimiento de los Programas a las personas que no asisten al Comité de Dirección la realiza cada responsable en cascada.
- Se estimula la asunción de responsabilidades dentro de la Organización mediante retribuciones específicas a las personas que ocupan cargos directivos a través del denominado Sistema Integrado de Gestión.

## Organización B

- La Misión, Visión y Valores de la Organización se definieron, se mantienen y revisan periódicamente como parte del *Proceso de Planificación Estratégica*. Estas actividades las lleva a cabo un grupo de trabajo, compuesto por personas líderes, que elabora propuestas a la Gerencia. Cuando ésta las revisa y acepta, han de ser aprobadas por el Consejo Rector.
- Existen tres tipos de actuaciones en las que la persona líder transmite “escuela”: Participación en los grupos de mejora, desarrollo de actividades de benchmarking, y análisis y respuesta a las sugerencias de las personas de la Organización. Todas las actividades y propuestas son objeto de análisis, priorización y aprobación por parte de la Gerencia y en su caso, del Consejo Rector.
- Las personas líderes, y muy especialmente las que son propietarias de los procesos, impulsan el análisis del estado del servicio, la situación de las mejoras implantadas y la identificación de oportunidades de mejora a través de reuniones periódicas. Las prioridades se comunican en cascada periódicamente a través de la línea de Dirección, llegando así hasta los equipos y personas adecuadas.
- La creación de grupos de mejora se hace habitualmente con carácter voluntario y multidisciplinar. Estos grupos son los encargados de estudiar y concretar las acciones de mejora priorizadas y de iniciar su implantación una vez aprobadas por los órganos decisorios de la Organización. Como consecuencia de la evaluación de la eficacia de los grupos, se ha redefinido su proceso de funcionamiento y diseñado un manual con instrucciones básicas para el mismo. La implicación en grupos de mejora es también una forma de crear un clima de colaboración efectiva entre las personas empleadas de la Organización.





- Las personas líderes estimulan y animan la asunción de responsabilidades a través de diversos medios, como la definición formal de funciones y responsabilidades que se realiza en el Sistema de Gestión de la Organización y la puesta en marcha de equipos de trabajo.
- Las personas líderes están inmersas en un plan de formación que apoya la realización de sus funciones abarcando temas relacionados con: Liderazgo y dirección de equipos, Comunicación, Técnicas de negociación, Trabajo en equipos directivos y Alianzas y estrategias empresariales.
- Para detectar áreas de mejora, se realizan distintas actuaciones, como:
  - o Desarrollo de estudios, con el apoyo de tres consultoras externas expertas en temas de Dirección, como el *Estudio del clima laboral* con una orientación clara a la evaluación del liderazgo y la detección de áreas de mejora.
  - o Realización de una autoevaluación en el modelo EFQM por todo el equipo directivo en la herramienta Perfil©, y elaboración conjunta de la memoria EFQM, usando su metodología para realizar la priorización de las acciones de mejora detectadas.
  - o Adopción, mediante el Cuadro de Mando Integral, de una Dirección por Objetivos estableciéndose a nivel de Dirección el primer año para extenderlo en un periodo de tres años a los mandos intermedios.

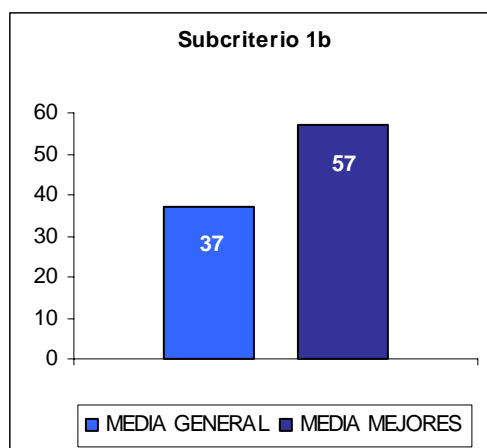
## Organización D

- Se establece un Cuadro de Mando Integral como herramienta de revisión del liderazgo de la Organización, impulsada desde las mismas personas líderes en el ámbito de la mejora continua. Esta herramienta está compuesta por una serie de indicadores clave de rendimiento que son estructurados, vinculados entre sí y revisados por sus responsables.
- Las personas líderes se implican y participan en acciones de mejora, asistiendo a cursos de formación específica referidos al modelo EFQM de Excelencia con objeto de mejorar el servicio prestado a las personas usuarias y las condiciones de trabajo del personal de la Organización.
- Se establecen grupos de mejora con el fin de llevar a cabo el seguimiento y consecución de las áreas de mejora priorizadas por las personas líderes. En cada uno de dichos grupos se integran también las personas líderes.
- La comunicación entre las personas líderes de la Organización es fluida, como se



Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
B	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Provincial
C	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
D	Economía y Hacienda	Órgano central o territorial provincial	Autonómico

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- El Sistema de Gestión es un sistema por procesos que abarcan todas las Áreas de la Organización, transversalmente afectados por el Sistema de Gestión de Calidad, que cumple la norma ISO 9001 y que está certificado por AENOR.
- Se celebran reuniones en las que se comentan los resultados y los problemas que van surgiendo, para tenerlos en cuenta en las próximas actuaciones o para adaptar los Programas a la situación real de cada momento. A nivel del Sistema de Gestión de Calidad, la revisión tiene lugar en las reuniones del Comité de Calidad.







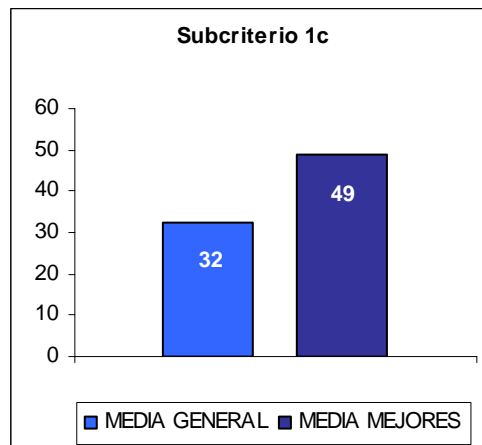
- Se dispone de diversos órganos colegiados de funcionamiento interno, diseñados para garantizar el flujo de información y la participación vertical, horizontal y transversal, así como para asegurar la correcta transmisión de la Misión, Visión y Valores y el desarrollo del Plan Estratégico a todos los niveles de la Organización.

## Organización D

- Los Sistemas de Gestión establecidos tienen una orientación a procesos. Para cada uno de los elementos de gestión, el Director General Técnico ha designado una persona responsable de su implantación y seguimiento, definiendo para cada uno de ellos:
  - o Los procesos y procedimientos.
  - o Los objetivos a alcanzar.
  - o Los indicadores.
  - o Los elementos para analizar y mejorar los resultados obtenidos.
- La Dirección considera fundamental informar a todas las personas de la Organización de las actividades que se llevan a cabo en la entidad y los objetivos que se persiguen con las diferentes actuaciones. Para ello se han establecido de manera formal los siguientes foros:
  - o Foros de Alta Dirección: Donde se fijan los objetivos de la Organización, resultados económicos, desarrollo del plan estratégico y de actuación, política de la Organización, etc. Por ejemplo:
    - Reuniones del Patronato.
    - Reuniones de la Comisión Ejecutiva.
    - Comités de Dirección.
  - o Foros de Mandos Intermedios: Donde se desarrollan las actividades a realizar para alcanzar los objetivos, se evalúan los resultados obtenidos y se establecen medidas de mejora. Por ejemplo:
    - Comités de Dirección Ampliada (Dirección, Gerentes provinciales y adjuntos).
    - Comité de Dirección Técnico.
    - Comités de Producción (Dirección General Técnica, Departamento de Estructuras Permanentes, Administración Pública y Estrategias Empresariales).
    - Comité de Dirección y Políticas Transversales (Dirección General Técnica, Innovación y Proyectos, y el departamento Económico Financiero).
    - Reuniones de todos los Gerentes provinciales con una o varias de las



Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- Se recopilan datos asociados a las necesidades y expectativas de los grupos de interés principales, bien preguntando directamente mediante encuestas de satisfacción (como en el caso de las encuestas a clientes), o bien a través de:
  - o Datos estadísticos.
  - o Estudios monográficos realizados por el Área de Información e Investigación o por otras entidades.
  - o Reuniones con otras Consejerías.
  - o Reuniones con otras Administraciones.
  - o Reuniones con colectivos específicos (colegios profesionales, policía, judicatura, ONGs, etc), antes de realizar cada Programa de Actuación.
  - o Organización de Jornadas cada año, en las que se comparten experiencias, resultados y propuestas de mejora.
  
- Las personas líderes están presentes en todas las reuniones a nivel nacional, regional, provincial en relación con la actividad de la Organización.





- Se han firmado convenios con Universidades para la práctica universitaria del alumnado. Por iniciativa de la Organización se ha constituido una Cátedra en la Universidad.
- El Gerente y diversos/as responsables de departamentos participan activamente en jornadas y mesas redondas con Universidades.
- Se ha promovido, patrocinado y colaborado en la creación de asociaciones y foros para la difusión y apoyo a la filosofía de la Excelencia y a la mejora de la sociedad y el medioambiente, junto a colaboradores y otros grupos de interés.
- La Organización participa en asociaciones como el Club Excelencia en Gestión, Asociación Española de la Calidad, Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, cuyo objetivo es fomentar la cultura de Excelencia. En esta línea, las personas líderes participan asiduamente en actos y foros relacionados con la Excelencia como la Semana Europea de la Calidad y Foro Anual del Club Excelencia en la Gestión.
- La participación de la Organización en foros técnicos sectoriales es muy activa, y especialmente en el ámbito de la Gestión de la Calidad. Por ejemplo: en el Plan de Acción en Calidad del Ayuntamiento (siendo miembro permanente del comité técnico), y en proyectos para la determinación de un sistema global de medida de la calidad del servicio, de I+D en el sector o de sistemas de información. Esta información también es utilizada para comprender y anticipar los avances tecnológicos y de gestión del entorno.
- La Organización tiene una presencia activa en grupos colectivos sociales, tal y como peñas, cofradías de Semana Santa, etc.
- El personal directivo ha participado en jornadas técnicas, organizadas a nivel nacional, en las que se ha analizado y debatido sobre temas relativos a los servicios que se prestan en la Organización. Así mismo, también ha organizado diversas jornadas como “Jornadas sobre análisis y perspectivas de modernización y calidad en la Administración Local”, entre otras.
- Se organizan anualmente iniciativas orientadas a incrementar la concienciación ciudadana y la aplicación de buenas prácticas en el ámbito de actividad de la Organización.
- Se colabora con los/as principales proveedores/as en el diseño, prueba y puesta en marcha de nuevos equipos y en la introducción de nuevas tecnologías en la prestación de los servicios.





línea con el *Proceso de Delegación de Funciones* definido al efecto. Este proceso sistematiza las actividades a realizar para la firma de acuerdos o convenios, fundamentalmente enfocado en comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de las distintas entidades, en su calidad de clientes o asociados/as, así como a las de la Organización.

- Las personas líderes han impulsado la formación de un grupo de trabajo encargado del diseño e implantación de un proceso para el diseño de nuevos servicios, que permite sistematizar y establecer las etapas para el diseño de los nuevos servicios ofrecidos como fruto de convenios de colaboración, con la implicación de los/as clientes.
- Se reconoce la fidelidad de los/as clientes mediante mecanismos tales como: precios en condiciones especiales por la prestación del servicio, subsidios de los tipos de interés anticipando dinero, etc. La evaluación de la eficacia de estos procesos se mide a través de mediciones del nivel de satisfacción de clientes y de los resultados claves.
- El Gerente y otras personas líderes participan en asociaciones profesionales como el Club Excelencia en Gestión (CEG) así como en conferencias, seminarios, y otros tipos de eventos relativos a gestión, calidad o excelencia.
- Las personas líderes se implican en cuestiones medioambientales, incluyendo dentro de los criterios de selección de entidades proveedoras en los concursos que publican, requisitos relativos al comportamiento medioambiental de éstas.
- La Organización tiene establecido un acuerdo con una empresa para la recogida y reciclado de residuos como papel y cartón, cuyo seguimiento se hace a través del cumplimiento de los compromisos establecidos.

## Organización D

- Las personas líderes de la Organización se implican e interactúan con los distintos segmentos de clientes identificados, estudiando de forma específica sus necesidades y expectativas. A raíz de ello se han desarrollado diferentes actuaciones (en función de las necesidades y expectativas de cada segmento de cliente): encuestas sistemáticas, reuniones y jornadas de puertas abiertas, acuerdos de colaboración para actividades de formación, contacto continuo y directo, actos de reconocimiento al apoyo recibido y entrega de placas conmemorativas.



- Las personas líderes de la Organización mantienen vínculos estables con organismos difusores de la Calidad y Mejora Continua, por ejemplo participando activamente en la Red de Calidad constituida por centros de características similares.
- Las personas líderes de la Organización y en particular, el Director y el Responsable de Calidad, colaboran en la difusión de la Cultura de Calidad implicándose en actividades de formación e intercambio con otras organizaciones del sector.
- La Organización asiste a Muestras relacionadas con el sector ya que estima que así da visibilidad a las actividades propias de la Organización, y se fomenta la participación conjunta de clientes, personal y personas líderes.
- El Equipo Directivo impulsa y facilita la recogida de residuos a través de la firma de un contrato con una empresa externa, mediante la que se han instalado contenedores para todo tipo de residuos que se generan.
- La Organización está elaborando la documentación necesaria para certificarse en la norma ISO 14001 (Medioambiental). En dicho proyecto participan activamente las personas responsables de todos los Departamentos.

#### **1d. Las personas líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.**

##### **Fundamento:**

En este apartado se incluye lo que hace una organización para demostrar que las personas líderes comunican personalmente la misión, la visión, los valores, los objetivos, etc. a todas las personas de la organización. Éste es el caso del establecimiento de una política de puertas abiertas para la escucha y el apoyo del personal, con el fin de imprimir una mayor motivación en ellos.

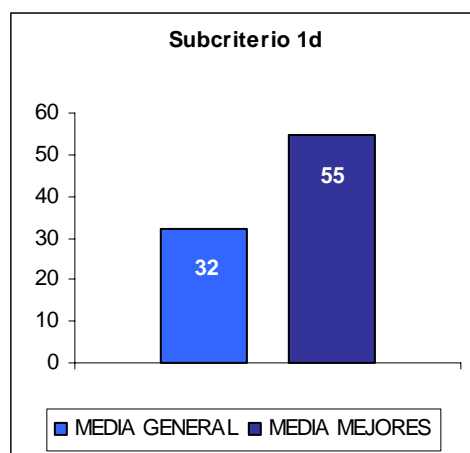
##### **Contexto de las prácticas de gestión:**

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **50-60** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.



Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
B	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
C	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
D	Economía y Hacienda	Órgano central o territorial provincial	Autonómico

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- La Organización tiene implantado un *Proceso de Comunicación Interna* que determina cómo, cuándo y a quién se deben trasladar determinados aspectos de la propia Organización, entre los que se encuentran la Misión, Visión y Valores, principios básicos, y sus posibles modificaciones.
- Las personas líderes se encargan de la comunicación al resto de los miembros de la Organización a través de diferentes medios, por ejemplo: la Memoria Anual de la Organización, la Carta de Servicios, el Plan estratégico y el Manual de Calidad. La





- Se realizan reconocimientos verbales o informales a los esfuerzos de personas y equipos y fundamentalmente a través de percepción económica por eficacia en el trabajo. También se hace invitando al personal a jornadas y eventos de interés para ellos/as. Todos los empleados/as y grupos son elegibles para esto. La eficacia de dichos reconocimientos se evalúa a través de encuestas.
- Existe una Política de Igualdad de Oportunidades a nivel Diputación y un Plan específico de la Organización al respecto, integrado en su Plan Estratégico. Afecta al total del personal y se tiene en cuenta en cada uno de los proyectos y/o actuaciones que sea aplicable. El seguimiento y medida se efectúa de forma centralizada por la Diputación y en la Organización por el ratio hombres-mujeres.

### Organización B

- La comunicación tanto de la Misión, Visión, Valores, Política y Estrategia y Plan de Trabajo Anual se realiza por parte de las personas líderes a través de:
  - o La Carta de Servicios
  - o Reuniones periódicas de seguimiento, del Comité de Dirección, del Comité de Calidad, de Área y Departamento, de los equipos de los Centros, del Comité de Excelencia y de los Grupos de Mejora.
  - o Reuniones informativas en todos los Centros de la Organización sobre la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
  - o La Intranet.
  - o Correos electrónicos.
  - o Tablones de anuncio en los Centros.
- Existe un buzón de sugerencias interno en cada Centro que es revisado periódicamente. Las sugerencias son estudiadas, implantadas si son viables y las personas que las proponen son reconocidas internamente.
- Con periodicidad de dos años se realizan unas jornadas temáticas de la Organización a las que acude un 60% del personal y que deja a los Centros funcionando con los servicios mínimos. El objetivo de estas jornadas es fomentar las relaciones interpersonales y de conocimiento entre los/as profesionales, sea cual sea su posición en el organigrama de la Organización.

### Organización C



- Las personas líderes comunican personalmente la Misión, Visión y Valores, Plan estratégico y objetivos a todas las personas de la Organización mediante un sistema de reuniones en cascada que se articulan a través de distintos órganos colegiados existentes en la Organización.
- Se ha creado una revista interna como fruto del análisis de valor de uno de los grupos de mejora, que detectó la deficiencia existente en comunicación en la Organización. La revista, a su vez, tiene por objeto servir de vínculo entre todos los trabajadores/as. Con carácter general se informa de datos de gestión como son los índices de ocupación, participación en eventos de la Organización en sí y de sus personas, novedades en la Organización tanto en operativa como en personal, indicadores económicos, etc.
- Se ha publicado íntegramente la Política de Calidad, Medioambiente y Prevención de Riesgos Laborales y los compromisos adquiridos por la Dirección en estas áreas. Toda esta información esta publicada tanto en soporte papel, con distribución personalizada, como en la página web pública de la Organización.
- Existe una intranet de información interna para el personal y se ha desarrollado e implantado el “Portal del Empleado”, con especial énfasis en temas como colaboración, noticias, indicadores, participación e intercomunicación entre empleados/as, dónde se hace referencia a la Misión, Visión y Valores de la Organización. Todo el personal tiene acceso a esta intranet y para evaluar la eficacia de dicha implantación, se realizan mediciones sobre “número de accesos”, solicitando en la misma el grado de satisfacción de las personas usuarias.
- En la Organización se lleva a gala la adopción de una política de “puertas abiertas” que facilita la comunicación personal de “todos y todas con todos y todas” durante el trabajo diario, incluso se han realizado obras para adaptar la infraestructura de la propia Organización, eliminando las barreras físicas existentes entre las diferentes áreas administrativas de la misma. De manera indirecta, se han establecido diversos medios para reforzar esta comunicación personal, que se articulan a través de hojas informativas, manuales específicos, cartas personales, tableros de anuncios, avisos, circulares, etc.
- Para fomentar las actividades de escucha activa se ha trabajado en las siguientes áreas: Potenciación de los equipos de trabajo, aumento del número de mandos intermedios y participación del personal en comités y órganos de gestión.

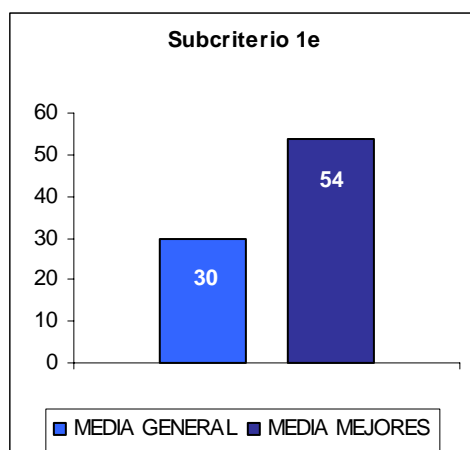
- La Organización asume deberes sociales con sus personas, para lo que se ha creado el Área de Asistencia Social.
  
- Se ha establecido un sistema de reconocimiento continuo para el personal, en aquellas labores que se consideran dignas de mención. Como ejemplo: reconocimiento a los participantes del grupo de análisis de valor, actividades monográficas en ferias: día del joven, día del jubilado/a, etc. Se establecen igualmente encuentros en un restaurante externo del Gerente con empleados y empleadas de diversos colectivos.
  
- Para reconocer los esfuerzos de las personas de la Organización se han establecido diversos premios que se realizan de forma sistemática y estructurada:
  - o Premios a la asistencia.
  - o Premio a los 25 y 39 años de permanencia en la Organización.
  - o Premios a la Productividad en función del incremento del número de clientes que afectan a la totalidad del personal (recogido en el Convenio Colectivo de la Organización).
  - o Cobro del 100% del salario en el periodo de incapacidad temporal siempre que se cumpla que el porcentaje de absentismo sea inferior al 7% (recogido en el Convenio Colectivo de la Organización y afectando a todo el personal).
  - o Premios de productividad para personal específico. Se establecen unos premios con la finalidad de potenciar y motivar. De acuerdo con lo establecido en el Plan Estratégico de la Organización, y más concretamente con el objetivo “Mejora de la motivación de personal específico”, se han establecido premios a dos niveles:
    - A nivel individual, como pueden ser el reconocimiento de categoría a aquellos trabajadores/as que vienen desempeñando labores de superior nivel y premios a iniciativas en materia de prevención de riesgos laborales, de protección medioambiental o cualquier otra medida relacionada con la mejora de los métodos de trabajo.
    - A nivel colectivo, estableciendo premios por objetivos que alcancen a todo el personal, consiguiendo así mayor colaboración por parte de todos/as.
  
- Para evaluar las acciones de comunicación, reconocimiento y motivación de las personas líderes se utilizan las siguientes herramientas:
  - o Autoevaluación según el Modelo EFQM
  - o Encuesta de Clima Laboral, que se remite a todo el personal de la Organización.
  - o Participación directa del personal, bien a través de grupos de mejoras, reuniones, asambleas, etc, que propician el intercambio de ideas y opiniones entre la Dirección, personas líderes y empleados/as.



Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Economía y Hacienda	Órgano central o territorial provincial	Autonómico
B	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
C	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
D	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- Se ha puesto en funcionamiento una Plataforma Telemática, que supone el impulso necesario para que el cambio, la autonomía y la mejora de los servicios y la gestión de la Organización se lleven a cabo.
- Se han articulado instrumentos para que las personas líderes mantengan la mejora conseguida (Planes de formación específicos y evaluados, implementación de nuevas



herramientas informáticas, etc.), tengan una estructura flexible para poder dar una respuesta correcta según la necesidad (movilidad del personal, creación de grupos de trabajo y de mejora, etc.), midan las acciones realizadas y revisen los enfoques propuestos (Cuadro de Mandos Integral, indicadores por procesos o protocolos, etc).

- Se planifican los nuevos proyectos a implementar en la Organización, como la encuesta de clima laboral (que permite medir el cambio interno) y la puesta en marcha de la encuesta de satisfacción de las personas usuarias.
  
- La Organización avanza en la mejora en la Gestión del Cambio:
  - o Formando a las personas líderes en Calidad y Gestión por Procesos.
  - o Promocionando la coordinación directa con los Jefes/as de Servicio a través de reuniones trimestrales.
  - o Dotando a los Jefes/as de Servicio de más capacidad directiva, mayor conocimiento de su trabajo, más información y más autonomía.
  
- Se han desarrollado como herramientas de comunicación vertical y horizontal un Boletín Quincenal y la Intranet, que facilitan la comunicación de los cambios.

## Organización B

- El Consejo Rector decide qué cambiar y cómo a partir de propuestas de la Gerencia derivadas de peticiones de clientes, resultados de encuestas, autoevaluación EFQM, necesidades del negocio, cambios legislativos, etc.
  
- Existen procesos para gestionar los cambios en la Organización en función de lo que se trate: *Proceso de Diseño y Desarrollo de nuevos servicios*, el *Proceso de Delegación de Funciones*, y el *Proceso de Funcionamiento de Grupos de Mejora*.
  
- Cuando los cambios son de amplia entidad y requieren ser canalizados a través de un nuevo Plan estratégico y operativo, el *Proceso de Planificación* es el que integra el proyecto de cambio. Además, existe un *Proceso de Gestión de Cambios* en la Organización, cuyo objetivo es definir el procedimiento y plan de adaptación de la Organización a los cambios sustanciales, así como la implantación de las mejoras necesarias para conseguir una transformación de importancia estratégica. Dicho proceso cuenta con una metodología que contempla todo lo relativo al análisis de viabilidad, análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), presupuestos, gestión de la implantación, y el análisis de los riesgos asociados a los programas de cambio. Todo el personal ha sido formado en





- Para implantar los cambios que se derivan de las actuaciones realizadas se hacen reuniones de seguimiento, donde se revisan los resultados que se van obteniendo de los distintos Programas y se adecua la planificación inicial a los cambios acaecidos. Toda esta información se tiene en cuenta para el diseño y puesta en marcha de futuros planes y programas.
- Las personas líderes controlan en lo posible los cambios previniendo el riesgo. Para ello proporcionan formación, redistribuyen los recursos y reciclan a su personal para adaptarlo a los cambios que se producen o se sabe que van a ocurrir.
- La Dirección se implica en proyectos de implantación de herramientas de gestión. Por ejemplo: implicación tanto en la fase inicial de diseño como en el despliegue final de la herramienta Sistema de Información de la Organización.
- A los grupos interesados se les mantiene informados a través de la página web, del contacto telefónico personal, a través de reuniones con colectivos profesionales o sociales afectados, mediante publicaciones y folletos informativos, y mediante jornadas o eventos organizados o participados por la Organización.

## Organización D

- La Gestión de los Cambios se basa fundamentalmente en:
  - o Dirección basada en el liderazgo.
  - o Formación a todas las personas implicadas en los cambios.

Esta visión se ha creado a través de un Plan Estratégico, elaborado y estructurado con una sistemática definida y en base a unos criterios de contenidos, despliegue, etc., claramente definidos por la Organización, que marca las líneas de actuación, involucrando al personal en el propio proceso.

- El equipo de dirección trabaja con un sistema de gestión basado en el liderazgo, el cual está estructurado en una serie de reuniones de estrategia, operativas, etc, que permite al primer nivel de la Organización (Dirección) conocer todas las áreas de la misma, con lo cual la comunicación horizontal está garantizada.
- El compromiso del nivel directivo con los objetivos se ve refrendado con el Cuadro de Mando Integral y la Dirección por Objetivos. Se contrata una consultoría con empresa



externa para desarrollar las habilidades directivas basadas en los hábitos personales de liderazgo (HPL). La eficacia de las acciones encaminadas a potenciar el liderazgo se comprueba con los resultados de la Encuesta de Clima Laboral.

- Los riesgos detectados en programa de cambios son gestionados por los directivos mediante el seguimiento de los siguientes aspectos:
  - o Revisión Semestral del Plan Estratégico.
  - o Revisión Mensual de Procesos a través del Cuadro de Mando Integral.
  - o Revisión Semanal de Indicadores.
- Para definir e impulsar el cambio en la Organización, los mandos intermedios participan en las siguientes actuaciones, englobadas en los objetivos del Plan Estratégico:
  - o Dirección por objetivos en mandos intermedios.
  - o Formación de mandos intermedios. Por ejemplo: implementación de cursos de motivación y liderazgo.
  - o Introducción de mandos intermedios en la cadena de comunicación. Por ejemplo: reforzando la comunicación vertical estableciendo múltiples canales, entre los que se incluyen, reuniones sistemáticas del Gerente con los mandos intermedios, comidas de trabajo, participación de los mismos en revista interna, etc.

## 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

### 2a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

#### Fundamento:

En este apartado se incluye lo que una organización hace para identificar y anticiparse a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, conocer los mercados en los que opera y disponer de información acerca de las actividades de la competencia como fase previa a la formulación de su política y su estrategia.

#### Contexto de las prácticas de gestión:

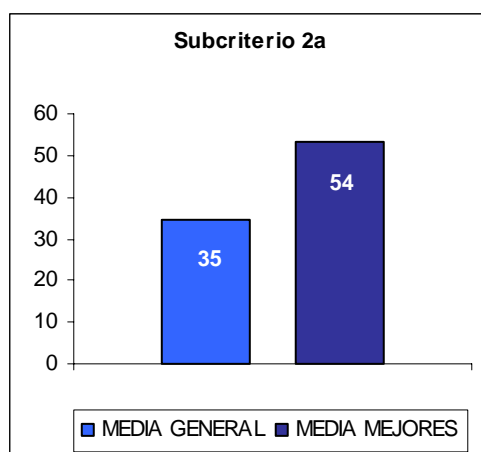
Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **40-60** (escala de 0 a



100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
B	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
C	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Autonómico
D	Empleo	Entidad instrumental	Autonómico

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- La Organización a través de las fuentes detalladas a continuación enfoca sus Políticas y Estrategias a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés:
  - o Estadísticas del sector.
  - o Estudios encargados por la Organización.
  - o Jornadas de Expertos/as.

- Memoria de Resultados Anual.
- Evaluación de los Planes puestos en marcha.
- Informes de la Cámara de Cuentas y Defensor del Pueblo.
- Encuestas de satisfacción de clientes
- Sugerencias del personal de la Organización.
- Encuestas de satisfacción del personal.
- Publicaciones.
- Quejas y cartas particulares.

En base a las necesidades detectadas de las fuentes anteriores y de acuerdo con el presupuesto disponible y la normativa vigente, se elabora el Plan de Trabajo anual que materializa la estrategia a seguir durante el ejercicio.

- Los Planes de Actuación que materializan las líneas estratégicas de la Organización se revisan a través de Informes de Evaluación o Memorias de Ejecución que además de servir como evaluación de los resultados obtenidos y objetivos alcanzados, suponen documentos de reflexión y análisis para la elaboración de las nuevas directrices que impregnan las medidas y objetivos de las actuales líneas estratégicas.

## Organización B

- La Organización tiene estructurados y sistematizados diversos cauces para la recogida, análisis y valoración de la información relevante sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés:
  - Clientes: La Organización ha segmentado los/as clientes en Clientes Domésticos, Clientes No Domésticos y Grandes Clientes.
    - Clientes Domésticos y No Domésticos:
      - Encuestas de medición de calidad percibida y esperada (telefónica).
      - Encuesta de satisfacción personales en los puntos presenciales de atención.
      - Atención al cliente, mediante:
        - Oficinas permanentes.
        - Oficinas itinerantes.
        - Puntos de atención en los Distritos.
        - Reclamaciones y sugerencias.
        - Servicio Telefónico.
        - Página web (oficina virtual).











- Para conocer las necesidades y expectativas de las personas usuarias, la Organización recurre a las siguientes fuentes de obtención de datos:
  - o Realización de encuestas periódicas, de modo que se obtienen además de una valoración cuantitativa de los atributos establecidos, información relativa a observaciones y sugerencias.
  - o Visitas a otras organizaciones similares, así como a ferias y congresos, en relación a la oferta de servicios y actividades de las organizaciones de características similares.
  - o La información reflejada en el libro de sugerencias por las personas usuarias.
  - o La información remitida por el personal de la Organización, incluido el personal subcontratado, de sus percepciones al respecto de las personas usuarias.

De la revisión de estos datos se emprenden acciones que permiten adecuar las actividades y servicios de la Organización a las necesidades y expectativas de las personas usuarias.

- En relación a los Organismos Públicos identificados dentro de los grupos de interés, las necesidades y expectativas se establecen directamente a través de reuniones de las personas responsables de estos Organismos con la Dirección de la Organización. Además se fomenta por parte de la Organización una comunicación directa, lo que permite que se puedan tratar temas diversos cuando las circunstancias así lo requieran.
- Con respecto a las necesidades y expectativas de los/as trabajadores/as de la Organización y de las subcontratas, el pequeño tamaño de la Organización, y la cercanía entre las oficinas de la misma y las dependencias de los/as trabajadores/as, permite mantener un contacto diario de todas las personas con el Director de la Organización y el técnico de mantenimiento, últimos responsables de su satisfacción. Este contacto directo permite conocer las percepciones de las personas y su satisfacción, de modo que puedan emprenderse las acciones pertinentes.
- Para mantener actualizados los conocimientos al respecto de los requisitos de la sociedad y de las personas usuarias, la Dirección de la Organización participa en ferias, congresos, y realiza visitas a organizaciones de características similares dentro y fuera del país. De este modo se investiga qué otras actividades pueden ponerse en marcha anticipándose a las necesidades.

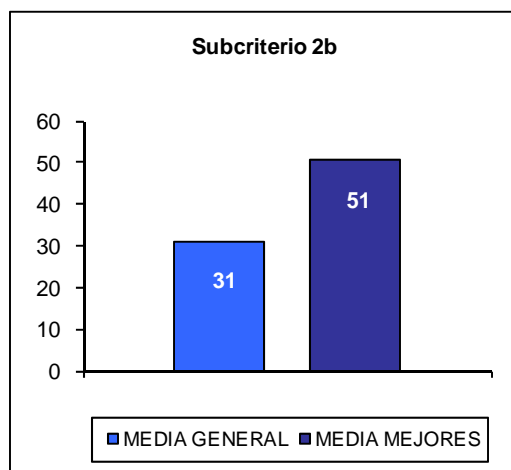
## Organización D

- La Organización detecta las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, con objeto de enfocar las políticas y estrategias hacia ellas, utilizando las siguientes





puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

#### **Organización A**

- El Equipo Directivo, del Comité de Dirección y del Comité de Calidad, son los órganos donde se realiza la revisión y el seguimiento de los procesos y donde se concretan las actividades de aprendizaje a abordar. La herramienta principal para realizar el seguimiento y la revisión de los planes de actuación puestos en marcha es la revisión de los objetivos del Plan Andaluz correspondiente y el análisis de la información obtenida de las fuentes internas y externas.
- Trimestralmente se analizan datos y resultados respecto a los objetivos y los indicadores de calidad marcados y anualmente se realiza la revisión por parte de la Dirección. Toda esta información es empleada en el diseño de los objetivos para el siguiente año.
- El servicio ofertado se ajusta a las necesidades de las personas usuarias a través de la información, obtenida de indicadores, relativa a demanda de servicio de la población que es admitida a tratamiento en la red asistencial de la Comunidad Autónoma.

#### **Organización B**

- La dinámica implantada en la Organización incluye: sistema de información, bases de





de trabajo y las necesidades, se resuelven los problemas, se comparten experiencias y se planifican las acciones de forma conjunta. Todo ello queda documentado en acuerdos.

- La Organización tiene implantados sistemas de seguimiento a través de indicadores de volúmenes de servicios e indicadores demográficos en toda la provincia, con objeto de conocer las expectativas de ciudadanos y Ayuntamientos, así como movimientos de la población de los pueblos y ciudades de la provincia.
- Todas las actividades se realizan de una forma sistemática: reuniones mensuales, trimestrales y anuales, ciclo de revisión del Plan Estratégico y Operativo, referencias externas y seguimiento diario de cambios en la legislación. La planificación de estas reuniones y su contenido, así como la emisión de las correspondientes actas se encuentran recogidas en el *Proceso de Planificación* y en el *Proceso de seguimiento de evaluación del servicio*, sometidos a la sistemática del Sistema de Gestión de la Organización. El contenido de la información analizada cubre todos los aspectos relevantes contemplados en el Cuadro de Mando Integral. Asimismo, las actividades de seguimiento, análisis y aportación de información se realizan por todos los departamentos y servicios, implicando a todo el personal clave de la Organización. En cuanto al análisis de competencias, afecta a todos los partners, y las encuestas (imagen) se realizan a todos los ciudadanos y Ayuntamientos con los que trabaja la Organización.
- La Organización analiza los indicadores para medir el grado de eficacia en la consecución de los objetivos, y para disponer de datos para corregir situaciones no deseadas que se concretan en las actuaciones anuales (Plan Operativo) correspondientes a las líneas estratégicas definidas como claves para la Organización. También se hace uso de indicadores para analizar el funcionamiento y la eficacia del *Proceso de Planificación* y del *Proceso de detección de novedades legislativas*.

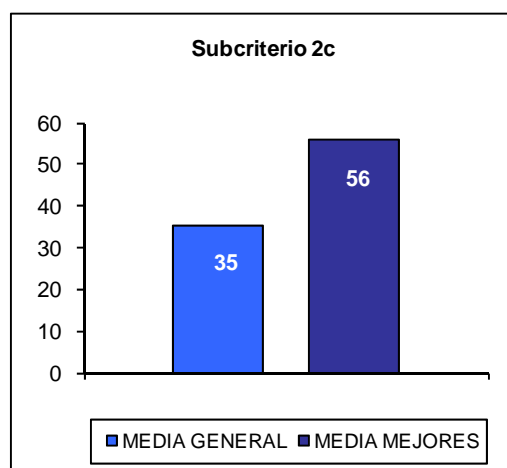
## Organización C

- La Política y Estrategia además de atender las necesidades y expectativas de los grupos de interés, se fundamenta en la información interna del rendimiento de la Organización, y la procedente del aprendizaje:
  - o Indicadores Internos: Indicadores de procesos, Seguimiento de objetivos, autoevaluaciones EFQM (puntos fuertes y áreas de mejora), Informes de auditorías y de gestión económica, etc. Estos indicadores son utilizados para definir la planificación estratégica, mejora de los procesos, seguimiento de los sistemas de gestión, adecuación de servicio y actividades, etc.









A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- La Política y Estrategia se formula partiendo de las referencias globales: la Misión, Visión y Valores de la Organización, así como de otra serie de informaciones que provienen de los grupos de interés, revisiones de planes, indicadores del Cuadro de Mando Integral
- El *Proceso del Plan Estratégico*, es propiedad del Gerente que impulsa su desarrollo. En este proceso se establecen las líneas estratégicas fundamentales de la Organización, así como su despliegue y comunicación. El Cuadro de Mando Integral, es el instrumento de gestión del Plan, que recoge dichas líneas estratégicas de la Organización y su despliegue. La Organización ha elaborado un Mapa Estratégico que ha ayudado al desarrollo e implantación del Cuadro de Mando Integral, indicando gráficamente cómo el conjunto que representa las distintas perspectivas apoya el cumplimiento de la Misión de la Organización. Los Factores Críticos de Éxito han sido definidos por un equipo de trabajo y revisados en autoevaluaciones, constituyendo un apoyo importante a la hora de priorizar acciones estratégicas.
- Un equipo de trabajo realiza un análisis externo de las oportunidades y amenazas y un análisis interno de las fortalezas y debilidades o áreas de mejora (DAFO) de la Organización, siendo trasladada la formulación de las mismas al Plan Estratégico cuatrienal de la Organización. Como parte de este proceso, se evalúan los riesgos en las distintas alternativas estratégicas y operativas, de acuerdo con el *Proceso de Gestión del Cambio*. Esto no se hace solamente en cada ciclo del Plan, sino ante cada cambio de posible





impacto.

- La gestión de las alianzas se considera un asunto estratégico para la posible asunción de nuevas competencias delegadas que puedan añadir valor para el cliente. En consecuencia, la Organización contempla las capacidades y necesidades de los partners, dentro de la información clave para decidir sus alternativas estratégicas y operativa, lo que a su vez sirve para establecer los convenios específicos, y los estándares de cooperación y programas conjuntos. El seguimiento y evaluación de estos procesos se realiza a través de los cuestionarios de satisfacción de los Ayuntamientos, y reuniones con los clientes donde se comparte el conocimiento y necesidades.
- Tanto el *Proceso de Planificación* como su complementario, el *Proceso Seguimiento de Evaluación del servicio*, están sometidos a la sistemática del Sistema de Gestión de la Organización. Su despliegue aplica sobre la totalidad de los servicios de la Organización. Las distintas perspectivas de las líneas estratégicas contemplan una respuesta a todas las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, tratando de mantener un equilibrio, y con una visión a corto y largo plazo.
- La evaluación del *Proceso de Planificación* así como de la propia Política, Estrategia y Planes, se efectúa de forma continua a través del *Proceso de Seguimiento*, y una vez al año en profundidad, en cada ciclo. Se ha formado un grupo de mejora que ha definido el proceso actual, así como su revisión y medición, incluyendo como actividades del mismo, la elaboración y revisión del Mapa de procesos de la Organización y la integración del Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición y control. El Cuadro de Mando Integral contiene los/as propietarios/as de cada una de las líneas estratégicas, y su despliegue a través de sus correspondientes procesos, así como los/as propietarios/as de cada uno de los objetivos operativos a través de los que se despliegan los procesos clave de la Organización.
- La Organización abre nuevos mercados a través de la diversificación de la oferta de servicios y ampliación de las modalidades. Los nuevos servicios se enfocan en todos los clientes, Ayuntamientos y ciudadanos, bajo la sistemática del Sistema de Gestión, y están sometidos a la evaluación y revisión a través de medidas y seguimiento de la satisfacción de los clientes con servicios específicos.

## Organización B

- La Política y Estrategia de la Organización se desarrolla a partir de la Misión, Visión y

Valores, bajo la consideración y análisis de la información procedente de los distintos grupos de interés y de la información procedente del entorno. A partir de todo esto, se define el Plan Estratégico.

- La Organización ha establecido y mantiene al día un *Procedimiento de Planificación* donde se recogen la sistemática de planificación y fijación de objetivos de la Organización, en el que se establecen tres sistemas de planificación diferentes en cuanto a niveles de responsabilidad:
  - o Planificación Estratégica: es la desarrollada por la Dirección mediante la elaboración del Plan Estratégico. Dicho plan tiene una vigencia de tres años y es revisado anualmente.
  - o Planificación por Departamentos: Al objeto de alcanzar los objetivos fijados en cada departamento, el Director gerente conjuntamente con el responsable del mismo establece un Plan de Actividades al objeto de alcanzar los objetivos definidos.
  - o Planificación del Servicio: Es la planificación que realiza la Subdirección de Movimiento mediante sus procesos para el desarrollo de la actividad.

Fruto de esta sistemática de análisis y seguimiento, se establecen las revisiones del Plan Estratégico, donde en función de los logros alcanzados se modifican o crean nuevos Planes de Acción. Con la información recopilada, siguiendo el *Proceso de Planificación Estratégica* y una vez obtenida toda la información de los distintos grupos de interés, analizadas las posibles desviaciones, se revisa el Plan Estratégico.

- Se define el *Proceso de Revisión del Plan Estratégico* con el siguiente esquema:
  - o Revisión periódica semestral para detectar los posibles planes de contingencia a definir.
  - o Revisión extraordinaria detectada mediante los indicadores asociados a las diferentes fuentes de información y a los objetivos estratégicos.

### Organización C

- La Política y Estrategia de la Organización se desarrolla a través de los diferentes Planes correspondientes a nivel de la Comunidad Autónoma.
- Todos los Planes de Actuación tienen unas líneas estratégicas comunes, relacionadas con la Misión de la Organización y otras líneas estratégicas y programas que se van adaptando a los logros obtenidos o a las nuevas demandas que van surgiendo. La revisión de los Planes de Actuación se realiza como mínimo tres veces al año.















indicadores. Este Cuadro de Mando Integral ha sido realizado bajo parámetros de Gestión y Dirección estratégica, pasando de un control financiero a un control estratégico bajo las perspectivas: Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento (personas). Este instrumento de la Dirección Estratégica es evaluado anualmente en un objetivo operativo, planes de acción y aquella determinará el grado de mejora y eficiencia conseguida.

## Organización B

- Los factores críticos de éxito, son los que permiten identificar los procesos clave, a través de los cuales la Organización materializa su Política y Estrategia, así como los propietarios de dichos procesos:
  - o Los Procesos Operativos (Responsables de las Áreas de la Organización).
  - o El Proceso de Calidad (Responsable del Sistema de Gestión de la Calidad).
  - o El Proceso de Gestión de Centros y Programas (Responsable del Área Asistencial)
  - o El Proceso de Satisfacción de las Partes Interesadas (Responsable del Sistema de Gestión de Calidad)
  
- La comunicación y el despliegue de la Política y Estrategia se realiza a través de la elaboración de:
  - o Planes y Programas de Actuación.
  - o Carta de Servicios de la Organización.
  - o Página web.
  - o Jornadas, Conferencias, Cursos y Seminarios.
  - o Publicación de la Memoria Anual de Resultados.
  - o Reuniones de coordinación e información.
  - o E-mails informativos.
  - o Tablones de anuncios en todos los Centros.
  
- El seguimiento general de los Planes de Actuación y Programas se realiza en el marco de las reuniones de seguimiento de los diferentes Comités, (de Dirección, de Calidad, reuniones de Área y Departamento, reuniones de equipo en los Centros, etc.) y especialmente en la Revisión por la Dirección anual del Sistema de Gestión de la Organización.
  
- Para alinear, establecer prioridades, acordar y comunicar los planes, objetivos y metas, la Organización institucionaliza o formaliza todas las reuniones tanto de equipos de los Centros como las de Dirección, Áreas y Departamentos, detallando las acciones,







### 3. PERSONAS

#### 3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

##### Fundamento:

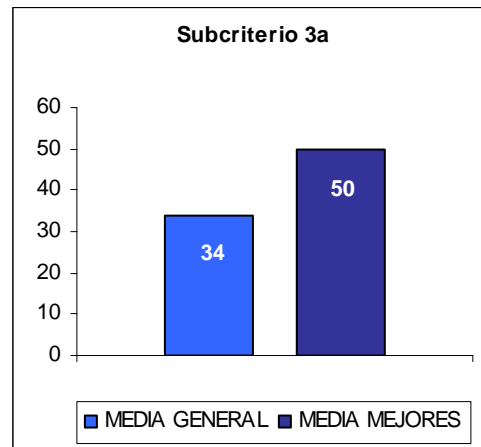
En este subcriterio se incluye lo que una organización hace para desarrollar planes, políticas y estrategias de recursos humanos alineados con el personal, para que se sientan implicados en la empresa. Es importante recabar de los empleados toda la información posible que mejore la gestión y la forma de trabajo, utilizando metodologías organizativas innovadoras, que garanticen la igualdad de oportunidades entre los trabajadores.

##### Contexto de las prácticas de gestión:

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **45-55** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
B	Economía y Hacienda	Órgano central o territorial provincial	Autonómico
C	Empleo	Entidad instrumental	Autonómico
D	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

#### Organización A

- Se desarrollan programas formativos específicos para el personal que debe utilizar las diversas máquinas y dispositivos que recientemente se han ido incorporando en la Organización.
- Se realiza lo que se denomina Formación Integrada, cuyos objetivos son:
  - o Que el personal que participe quede preparado para desarrollar eficazmente su actividad.
  - o Que se forme en las tareas específicas de la Organización, para la utilización de los medios disponibles en la misma y en el marco de su forma de funcionar.
  - o Que los plazos en que se consiga la formación sean los mínimos, si se comparan con los necesarios al utilizar los sistemas convencionales de formación.
- La información procedente del personal para la mejora de la Política, Estrategia y Planes de Recursos Humanos se obtiene de encuestas de personal, buzón de sugerencias y grupos de mejora fundamentalmente. Dicha información es analizada derivándose de dicho análisis una priorización y puesta en marcha de acciones de mejora. En lo referente a las encuestas, se informa al personal de los resultados y de las decisiones tomadas al respecto por los medios habilitados para tal efecto. En relación al sistema de sugerencias, todas las sugerencias que se reciben son registradas en una base de datos, se analizan, y se desarrollan acciones cuando son viables. La información relativa a las sugerencias



recibidas es expuesta y analizada en las reuniones mensuales del equipo directivo.

- La contratación de profesionales se realiza, en el caso de personal superior y técnico, a través de una selección efectuada por empresas especializadas, y en el caso de personal operario, en base a convocatorias, cuyo proceso recoge de manera totalmente detallada el Convenio Colectivo de la Organización. Los procesos de selección de personal se realizan imparcialmente y con igualdad de condiciones para todas las personas que reúnen los requisitos exigidos en dichas convocatorias. La sistemática seguida figura en documentos del Sistema de Gestión Integrada de la Organización (criterios de selección para cada una de las categorías y puestos de trabajo y bases de convocatorias) que son revisados oportunamente, y que garantizan la objetividad, transparencia y libre concurrencia para todas las posibles personas aspirantes. En los tribunales de examen que gestionan todo el proceso participan también representantes del personal.
- Se ha firmado un convenio colectivo en el cual han prevalecido los criterios sociales frente a los económicos, de manera que todos los cambios han sido consensuados previamente con el personal a través de sus representantes. Para mejorar la forma de trabajar, así como la implicación y asunción de responsabilidades del personal, se han creado diversos equipos de trabajo. Dentro de la política establecida para la participación del personal en temas relacionados con sus actividades diarias, cabe destacar el plan masivo de creación de grupos de mejora dentro del Plan General de Coordinación y Comunicación emprendido por la Organización.
- Tras detectar en un informe de evaluación la deficiencia existente en la retroalimentación de la información procedente de las personas, se emprendieron las siguientes actuaciones:
  - o Obtención de un informe de satisfacción, motivación y clima laboral en la Organización según la teoría de Mc. Gregor.
  - o Diseño e implementación de un modelo de medición continua y sistemática de la satisfacción laboral, por parte del Servicio de Prevención Propio.
- Para la detección de la percepción que tiene el personal de la Organización y conocer sus condiciones psicosociales se utiliza la sistemática de las encuestas:
  - o Las encuestas de Clima Laboral General y Standard (CLA) y encuesta de Ad Hoc se realizan cada dos años, para detectar la percepción que tienen las personas que forman parte de la Organización.
  - o El Modelo utilizado para la medición sistemática de la satisfacción laboral basado en aspectos psicosociales es la de la NTP 213 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

## Organización B

- La Organización detecta las necesidades de personal mediante un proceso iterativo entre los Jefes de Servicio y la Secretaria General. En dicho proceso, los responsables de los servicios solicitan a la Secretaria General el personal necesario para la prestación de un óptimo servicio al cliente. El siguiente paso del proceso es el estudio de dichas peticiones por la Secretaria General, para, sopesando las necesidades de personal existentes, proceder a proponer la modificación de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT).
  
- Se realiza una valoración de las necesidades de personal mediante el análisis de los indicadores suministrados por los distintos Jefes de Servicio, tales como el número de personas usuarias atendidas en el punto de información, o el número de personas atendidas en el servicio de relaciones con el cliente.
  
- La estrategia de la igualdad de mujeres y hombres, en la Organización, es la de la transversalidad o mainstreaming de género, la cual busca que cualquier Organización, cualquier mejora, y cualquier desarrollo y evaluación de los procesos políticos integren la perspectiva de la igualdad de género incorporándose así a todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por las personas que toman las decisiones políticas. Es la integración de las políticas de la igualdad de género en las políticas generales. En este ámbito, se ha impartido en la sede de la Organización, para el personal que presta servicios en la misma, un Seminario sobre Presupuesto y Género, sensibilizando al personal sobre su importancia e informando sobre las actuaciones que la Consejería está realizando. En las dos actividades mencionadas se trata de establecer claramente una metodología que permita analizar, de forma progresiva, la sensibilidad al género de los programas presupuestarios.
  
- La Consejería y, en la parte que le afecta, la Organización, está inmersa en el Proyecto G+ que tiene por objeto avanzar en la obtención de una metodología de trabajo que permita ir analizando, de forma progresiva y consistente, la sensibilidad de género de los programas presupuestarios y el impacto que produce. En cuanto a los objetivos que persigue el Proyecto G+, la Organización desarrolla actuaciones tendentes a la definición y aplicación de instrumentos de análisis y estudio de la igualdad de género, así como a la identificación de las posibles causas que obstaculizan la plena inserción de la mujer en el ámbito laboral. Los mencionados instrumentos de análisis son indicadores que reflejan la distribución por sexo del personal que presta servicio en la Organización, así como su segmentación por niveles y grupos; permitiendo además analizar la evolución temporal de estas variables.

- Se ha suscrito un Convenio Marco de Colaboración entre la Consejería de Justicia y Administración Pública y la Confederación Andaluza de Organizaciones a Favor de las Personas con Retraso Mental (FEAPS-Andalucía), mediante el cual, la Organización contrató a tres personas, dos en calidad de Ordenanzas y una en calidad de auxiliar administrativo. Durante tres años, estas personas desarrollaron todas las funciones que se recogen en el Convenio Colectivo de la Junta de Andalucía para las personas de esa categoría profesional. Estas personas recibieron una tutela especializada, que se extendió desde su inserción hasta el segundo año, estando en su último año de servicio totalmente adaptados al funcionamiento de la Organización.
  
- La medición del desempeño de funciones en la Organización se lleva a cabo de dos maneras:
  - o La asistencia diaria, así como la puntualidad, es controlada a través de una aplicación informática, que registra la hora de entrada y de salida del personal. Dicha asistencia es objeto de control por los Jefes de Servicio, puesto que el personal a su cargo tiene la obligación legal de comunicarles cualquier ausencia o retraso laboral. Complementariamente, con una periodicidad mensual, los Jefes de Servicio reciben un listado, suministrado por la Secretaría General, en el que figura el número de horas trabajadas en el mes en cuestión por los distintos funcionarios y funcionarias adscritos a su servicio. Reciben a su vez, también con periodicidad mensual, el listado de ausencias y de movimientos relativos al personal que se encuentra a su cargo. Asimismo, las conclusiones relativas a la asistencia y puntualidad del personal de los distintos servicios son tratadas en las reuniones de coordinación de los Jefes de Servicio.
  - o Los Jefes de Servicio se reúnen con las personas a su cargo para comentar cómo se están desarrollando los trabajos asignados. Cuando el trabajo desarrollado tiene un objetivo concreto y evaluable, la medición del grado de consecución de éste se lleva a cabo mediante el seguimiento de un indicador objetivo. Sin embargo, no siempre la valoración del desempeño puede ser realizada de forma tan directa, puesto que determinados objetivos precisan de una evaluación cualitativa más que cuantitativa. En estos casos, dicha evaluación se basa en las apreciaciones del Jefe de Servicio.

## Organización C

- En todas las líneas de actuación estratégica de la Organización se han definido objetivos operativos e indicadores relacionados con las personas, permitiendo de esta forma, alinear

en todo momento las estrategias y actuaciones relacionadas con los recursos humanos de la Organización, con la estrategia general del mismo.

- La selección de personal, se realiza de acuerdo con la oferta de empleo público, mediante convocatoria pública y a través del sistema de concurso, oposición o concurso-oposición libre en los que se garantice en todo caso, los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad. Una vez seleccionado un nuevo miembro de la plantilla, comienza su proceso de acogida que le permitirá integrarse en la Organización en el menor plazo posible.
- Existe implantado un Sistema de Reconocimiento de la Productividad basado en la dirección por objetivos de las Unidades Administrativas así como fórmulas del cálculo del incentivo. Anualmente se realiza la valoración de los objetivos alcanzados y propuestos conforme a lo dispuesto en el *Procedimiento de Planificación*. Una vez valorados se realiza el cálculo del incentivo económico teniendo en cuenta los parámetros establecidos, que son:
  - o Horas computadas en el año en jornada habitual y horas computadas fuera de jornada habitual.
  - o Nivel de cumplimiento de objetivos.
  - o Responsabilidad del puesto de trabajo para cuya valoración se establece una tabla en la que a cada tipo de puesto de trabajo se adjudica igualmente un coeficiente.
- En la encuesta anual de personal se pregunta acerca del nivel de satisfacción con el sistema de incentivos y con la remuneración total de cada puesto de trabajo; también interesa la opinión del personal en relación a la necesidad de que exista o no una remuneración variable en la Administración.
- Como herramienta de medición y valoración de las actividades de recursos humanos desarrolladas, se realizan encuestas de personal para la valoración de las personas líderes y la satisfacción del personal. La sistemática para realizar la valoración de las personas líderes y la satisfacción del personal, está recogida en el *Procedimiento de Seguimiento y Evaluación del servicio*.
- El Plan estratégico de la Organización se caracteriza por un avance permanente hacia la modernización de la Administración, y desarrolla las líneas marcadas por el Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres de la Diputación. En base a la transversalidad, cada uno de los proyectos y/o actuaciones que contempla se diseñan y ejecutan desde una perspectiva de género, garantizando el principio de igualdad de

oportunidades como derecho constitucional e indicador de calidad. Se mide la evolución de este Plan mediante los ratios de porcentajes entre hombres y mujeres de la Organización.

## Organización D

- La formación del personal comienza con la detección de necesidades formativas. Posteriormente los cursos y actividades demandados se incluyen en el Plan de Formación anual. Con el objetivo de evaluar la formación realizada, el Departamento de Recursos Humanos realiza una revisión de las acciones formativas realizadas y de las valoraciones obtenidas en las mismas.
- La mejora en la gestión de las personas es una de las líneas de actuación que lleva a cabo la Organización en consonancia con su política y estrategia, a través de:
  - o El fomento de la formación:
    - Incrementando el número de horas de formación.
    - Organizando Cursos y Jornadas específicos.
  - o El aumento de la motivación e implicación, a través de:
    - Reuniones.
    - Actividades.
  - o Mejora de las herramientas de gestión:
    - La Implantación de la Norma ISO 9001.
    - Autoevaluación EFQM.
  - o Buzón de Sugerencias.
- Una de las líneas más importantes para el Departamento de Recursos Humanos y de la Alta Dirección de la Organización es el fomento de la competencia y el desarrollo profesional de todo el personal de la entidad, para lo cual se ha desarrollado un modelo de Gestión de Competencias.
- La promoción de los valores es tratada en las reuniones mensuales, trimestrales y anuales del personal técnico con el resto del personal de la empresa, así como en las entrevistas trimestrales con la Dirección.

### 3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

#### Fundamento:







A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

## Organización A

- La Organización mantiene un Plan de Formación anual que incluye dos tipos de actuaciones:
  - o Formación online.
  - o Formación presencial y a distancia mediante la asistencia a cursos organizados por la Administración Pública.
  
- Se realiza una revisión y una valoración de los cursos como sigue:
  - o Las personas solicitan el curso vía online.
  - o La Organización, a través de una Comisión de Valoración, realiza un filtro, valorando qué prioridad (alta, media y baja) tiene la solicitud para recibir el curso, en función de una metodología compuesta por los siguientes criterios:
    - Relación del curso propuesto con el puesto de trabajo desempeñado.
    - Si tiene relación con objetivos de la Organización.
    - Número de cursos realizados por la persona solicitante al año.
  - o Esta Comisión de Valoración está compuesta por el Jefe del Departamento de Informática, el Jefe de Servicio implicado y la Secretaria General. Realizan reuniones de coordinación con una sistemática con periodicidad mensual, con el fin de baremar estos criterios y dar o no el curso seleccionado a la persona interesada.
  
- Se ha realizado un curso de preparación de las oposiciones de acceso, por el sistema de promoción interna, al Cuerpo General de Administrativos. Esta iniciativa provino de una sugerencia de una empleada de la Organización. Se impartieron dos horas semanales de clases para la preparación de las personas opositoras. Por su parte, la Administración cedió la sala de reuniones para dicha finalidad y, se realizó en horas que no afectaran al horario de atención al público.
  
- Se crean o realimentan grupos de trabajo, con el liderazgo del Jefe de Servicio afectado, con un objetivo claro, conseguir mantener viable el objetivo anual asociado. Estos grupos de trabajo aportan una flexibilidad especial a la Organización, que con sus objetivos, tanto individuales como grupales, permiten revisar y actualizar los objetivos anuales y por tanto la Política y Estrategia, a estar estos alineados de una manera muy estrecha con las líneas estratégicas definidas en la Organización.

## Organización B

- Existe un *Procedimiento de Formación* que define las tareas necesarias para gestionar el Plan de formación de la Organización. El proceso de formación parte de la identificación de necesidades formativas del personal del servicio. Para conseguirlo se tiene en cuenta la siguiente información: evaluaciones de las acciones formativas realizadas el año anterior, las fichas de perfil del personal, las fichas de definición de puestos, materias novedosas con especial complejidad que deben ser objeto de formación y las propuestas realizadas por el personal de la Organización a la Gerencia para su estudio. Una vez identificadas las necesidades, éstas se plasman en una lista de control de necesidades de formación. Esta lista constituye la base para la elaboración del Plan anual de actividades formativas que garantiza la formación y reciclaje de los empleados.
- La formación que se realiza viene proporcionada, además de por la reflejada en el Plan anual de actividades formativas de la Organización, por el Área de Recursos Humanos. Esta área anualmente aprueba un "Plan de formación" dirigido a los/as empleados/as de la Administración Pública, en el que participa el personal de la Organización que tiene la posibilidad de realizar al menos dos actividades formativas de las recogidas en el Plan y elegidas voluntariamente por las personas implicadas; además la Organización invierte en formación de tipo externo cuando se considera necesario.
- Para valorar la eficacia de la formación impartida se tiene en cuenta tanto el cuestionario de evaluación que se realiza de cada acción formativa como los informes de la eficacia de dichas acciones que emiten las personas responsables de cada Unidad Administrativa en relación al personal de la misma y en el que se evalúan las siguientes cuestiones:
  - o Nivel de adquisición de conocimientos impartidos.
  - o Nivel de comprensión de los conceptos.
  - o Aplicación práctica al puesto de trabajo.
  - o Mejora en el desempeño de sus funciones.
  - o Repercusión en los trabajos de la Unidad/Servicio.

Además, para el seguimiento de la eficacia del Plan de formación en general, se ha establecido un mecanismo de valoración mediante la encuesta de satisfacción del personal en la que se valora la eficacia del Plan de formación y la satisfacción con el mismo.

## Organización C

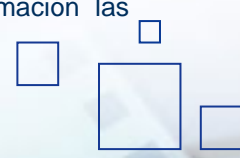
- La Organización tiene implantado un sistema para identificar, clasificar y adecuar el

conocimiento de las personas a las necesidades de la misma basado en la implantación de unas hojas de requisitos para el puesto, en las que se recogen los datos del mismo, la formación específica requerida, las competencias y habilidades, las funciones y responsabilidades, así como la promoción y desarrollo de éstas. Estas competencias recogidas en la hoja de requisitos son acordadas entre la Dirección de la Organización y la representación del personal y su detalle se enmarca en el Convenio Colectivo de la Organización.

- Se desarrollan cursos de formación para el personal, una vez detectadas las necesidades por los/as responsables de las distintas Áreas, al objeto de mantener cualificado al personal con las mejoras tecnológicas que continuamente van surgiendo, logrando con ello una permanente capacidad de respuesta para satisfacer las expectativas de las personas usuarias. Esta formación y aprendizaje se realiza, tanto a nivel individual como colectivo, abarcando a grupos profesionales y a toda la Organización.
- La capacidad de trabajo individual y de equipo, se desarrolla en la Organización de forma progresiva y eficaz, evaluando el rendimiento de las personas, en el primer caso, mediante la promoción interna, y en el segundo caso, mediante el reconocimiento de la misma a través de acuerdos económicos de productividad recogidos en Convenio.
- Para planificar las actividades formativas necesarias, es imprescindible conocer el punto de partida y las necesidades de la Organización respecto a las competencias de sus personas. El punto de partida es conocido para cada persona a través de su expediente personal actualizado y el conocimiento del/la responsable de su departamento. Las necesidades de la Organización son detectadas a partir de:
  - o El conocimiento de las mismas por parte de los/as responsables de departamento.
  - o Las previsiones de incorporación de nuevo personal.
  - o La Planificación de la Calidad realizada para la adquisición de nuevo equipamiento (vehículos, máquinas, equipos, instalaciones, etc).
  - o Las que resultan previsibles tras modificaciones de normas y procedimientos en vigor.
  - o Las necesidades para la adaptación a nuevas tecnologías.
  - o Las peticiones de los Agentes Sociales.

El resultado de esta detección de necesidades, es formalizado en solicitud e incorporado al Plan de Formación.

- La revisión y la medición de las diferentes acciones formativas recogidas en el Plan de Formación se realizan trimestralmente, incorporándose a dicho Plan de formación las



modificaciones o mejoras que fueran necesarias como consecuencia de la detección de errores o falta de eficacia del mismo.

- La comprobación de que se ha cumplido lo planificado, se lleva a cabo mediante el seguimiento del Plan de Formación. La verificación de la efectividad de las acciones formativas, se comprueba mediante dos vías, la realización de un cuestionario de evaluación de la actividad formativa por parte de cada uno/a de los asistentes, y la comprobación “sobre el terreno” de la adquisición de nuevas competencias por parte de los/as responsables de departamento. En los departamentos en los que es posible, esta comprobación es directa y cuantitativa, en base al análisis de los distintos indicadores de rendimiento establecidos. El ciclo se cierra con la introducción de mejoras en la planificación y en el diseño y desarrollo de las actividades formativas, inspiradas por las actividades de comprobación descritas anteriormente.
- Se realizan ediciones “de bolsillo” de la documentación entregada en los cursos para adecuar el formato y las dimensiones al puesto de trabajo, y garantizar así que sean utilizados realmente en el puesto de trabajo.
- Se ha realizado, con la colaboración de una consultora externa especializada, un estudio de puestos de trabajo y sus revisiones correspondientes de acuerdo a la Norma OHSAS 18001 con objeto de mejorar las condiciones de trabajo del personal. A partir de esta información, y analizando los resultados obtenidos en los distintos departamentos y puestos, se han introducido mejoras encaminadas a la adecuación del puesto a la persona, convencidos de que esta mejora del puesto de trabajo se traduce en un aumento de la productividad.

## Organización D

- Se cuenta con un Mapa de Competencias para cada grupo de profesionales, con el que se realiza la identificación de los conocimientos y capacidades de todos/as los/as profesionales. El Mapa permite la planificación de los planes de desarrollo individual, que a su vez están alineados con los objetivos de la Organización.
- Para el logro de los niveles competenciales, la Organización ha establecido *Procedimientos de Formación* para las personas:
  - o Programa continuo de formación externa: Se planifica la formación necesaria para el desarrollo de las personas en función de la identificación de las necesidades formativas conforme al Mapa de competencias de la Organización y otras necesarias. Estas asisten a sesiones externas de formación impartidas por

- profesionales en otras materias.
- Programa continuo de formación interna: Programa formativo basado en el desarrollo interno de sesiones formativas que alcanzan a todos/as los/as profesionales de la Organización. Estas sesiones están debidamente programadas y se realizan al menos tres sesiones por semana del tipo: clase magistral, talleres, revisión de problema bibliográfico, exposición complicaciones, clases teóricas, conocimientos aprendidos en seminarios externos, etc.
  - Evaluación de la formación: La Organización tiene implantado un procedimiento para la evaluación de la aplicación al puesto de trabajo de la formación adquirida. Esta sistemática complementa la evaluación del desempeño profesional, sobre la base de la mejora de los resultados de la Organización en distintas áreas.
- Para asegurar que todas las personas alcanzan su potencial, se establecen Planes de Desarrollo Individual, que están alimentados por el Mapa de Competencias, y consensuados individualmente con las personas afectadas para determinar cómo se alcanzarán los niveles competenciales correspondientes. Para la definición de estos planes de desarrollo, la Organización se basa en el modelo de acreditación de profesionales de agencias de calidad referentes del sector a nivel autonómico.
  - Se realiza anualmente una evaluación del desempeño profesional mediante una entrevista personal de cada profesional con el Director. Los/as profesionales, además de ser evaluados/as individualmente, trasladan sus opiniones y sugerencias respecto del funcionamiento de la Organización y de las personas líderes al Director. La Organización determina además de los objetivos individuales, objetivos para los distintos equipos de trabajo. Estos objetivos están alineados con los objetivos establecidos para cada proceso, y en particular con los considerados claves. El seguimiento periódico que se realiza en el seno del comité correspondiente, permite determinar el cumplimiento de los objetivos asociados a estos equipos.

### **3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.**

#### **Fundamento:**

A través de este subcriterio se considera lo que las organizaciones hacen para fomentar la implicación y participación de las personas de manera individual y por equipos, asumiendo cada vez más responsabilidades. Para ello, las organizaciones necesitan estimular el comportamiento innovador y formar a futuros/as directivos/as, teniendo en cuenta siempre el



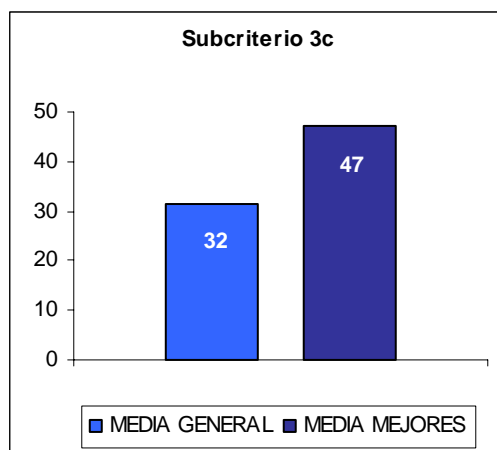
trabajo en grupo.

### Contexto de las prácticas de gestión:

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **40-55** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
B	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
C	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
D	Economía y Hacienda	Órgano central o territorial provincial	Autonómico

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A



- Existe un *Proceso de organización y funcionamiento para los grupos*, que se inicia en el momento en que se detecta la necesidad en la Organización de abordar determinadas acciones como consecuencia de las informaciones obtenidas de las autoevaluaciones, de las auditorías internas o externas, de las reclamaciones o sugerencias de clientes o empleados/as, o de los cuestionarios de satisfacción que anualmente se realizan. El proceso sigue los siguiente pasos:
  - o Detectada la necesidad, el Gerente solicita a los/as trabajadores/as la participación voluntaria, lo que se alimenta a través de la línea de Dirección, que potencia la participación en grupos de mejora ya que ésta incrementa el nivel de consecución de los objetivos individuales de sus componentes.
  - o A continuación, se seleccionan de entre los/as solicitantes a aquellos más convenientes según la tarea de que se trate, tras lo cual, se convoca al grupo para la elección del Director y Secretario del mismo, se le adjudica el área de mejora o el trabajo a abordar y se les facilita el Manual de Funcionamiento de Grupos de Mejora en el que se detallan las etapas del proceso y se explican determinadas herramientas de trabajo en equipo de las que podrán hacer uso.
  - o Las propuestas finales se formalizan en el correspondiente informe que se traslada a la Gerencia para su revisión y posterior aprobación. Los proyectos finales aprobados son comunicados al Comité de Calidad para su conocimiento y, a continuación, la persona Responsable de Calidad se encarga de informar de los mismos a todo el personal de la Organización, y muy especialmente a la unidad responsable de la implantación de los mismos, según establece el *Procedimiento de Comunicación Interna*.

La sistemática de organización y funcionamiento de los grupos está regulada por un proceso específico, y se da oportunidad de participar a todo el personal. El seguimiento de la actividad (reuniones de los grupos) se formaliza en las correspondientes actas emitidas por los/as secretarios/as de los mismos y son trasladadas tanto al Gerente como a la persona responsable de Calidad para su seguimiento. Se mide el funcionamiento del *Proceso de organización y el funcionamiento de los grupos de mejora* por medio de indicadores. Se ha editado un Manual diseñado por un grupo, que recoge de manera detallada todas las etapas del proceso y facilita a los componentes y a todo el personal de la Organización el conocimiento de determinadas herramientas de gestión y de trabajo en equipo.

- En la Organización se celebran jornadas de formación y convivencia en dos vertientes:
  - o Realización de acciones formativas en materias de mayor interés según el período, e información general de la Organización acerca de proyectos abordados o por

abordar.

- Jornada en la que se organizan actividades lúdicas y deportivas, y una comida de convivencia.

Todo el personal participa anualmente, si bien, la segunda es de carácter voluntario.

- Todo el personal de la Organización puede aportar ideas y sugerencias de mejora a través de lo que se denomina Ficha de Compromiso de Mejora de Trabajo Individual (CMTI). Se encuentra integrada en *Procedimiento de quejas y sugerencias de empleados y empleadas*. Su despliegue abarca a todo el personal y está regulado por el procedimiento y el manual correspondiente. Se evalúa y revisa en función del número de ideas aportadas.
  
- Existen módulos que incluyen el desarrollo de los conocimientos y motivación del personal directivo, para que faculden a las personas y deleguen efectivamente responsabilidades. Son ejemplos de estos módulos: Técnicas de dirección, Gestión de conflictos, Gestión de las personas, Gestión de equipos, etc. Esta formación está sistematizada como parte de la formación de directivos/as y prácticamente la totalidad de las personas líderes tiene esta formación específica. La eficacia se mide en función de la opinión de los/as empleados/as sobre la labor de la persona líder.

### Organización B

- La Organización fomenta y apoya la participación individual a través del buzón de sugerencias e ideas que el personal tiene a disposición, así como la participación colectiva a través de reuniones de grupos en las distintas áreas, donde se recogen ideas y se desarrollan coloquios sobre las tareas que se desarrollan en los mismos, activándose, de esa forma, la implicación y participación del personal en la Organización. En base a ello, se faculta a las personas para emprender acciones con independencia y se les anima a trabajar en equipo y a implicarse y motivarse en la realización de sus funciones. El Departamento de Recursos Humanos recoge diariamente todas las observaciones y sugerencias internas que han sido presentadas durante el día anterior, y se realiza su análisis para proceder a la distribución a los departamentos responsables de la toma de acciones encaminadas a su resolución.
  
- La implicación y la toma en responsabilidad por parte del personal ha llevado a implantar un Plan de Coordinación y Comunicación Interno donde mediante la creación de diferentes grupos multidisciplinares, sus componentes se implican y adquieren responsabilidades en las diferentes tomas de decisiones y acciones, siempre con un claro compromiso de la Dirección de la Organización.



- Para fomentar la implicación de las personas en las actividades de mejora, se promocionan aquellas personas líderes naturales que se han ido generando en la Organización hacia puestos con responsabilidades directas en las actividades de mejora. Esta misma filosofía es la que inspira el hecho de que en el Sistema de Formación Integrada, el profesorado sean aquellas personas (empleados/as y directivos/as) que mayor implicación con la mejora y liderazgo demuestran en la realización de sus actividades.
- Se crean equipos de trabajo para el desarrollo y aplicación de alguna nueva tecnología, o para la mejora de alguna metodología ya existente. Estos equipos de trabajo funcionan con reglas y objetivos preestablecidos, y son disueltos a la consecución de los mismos.

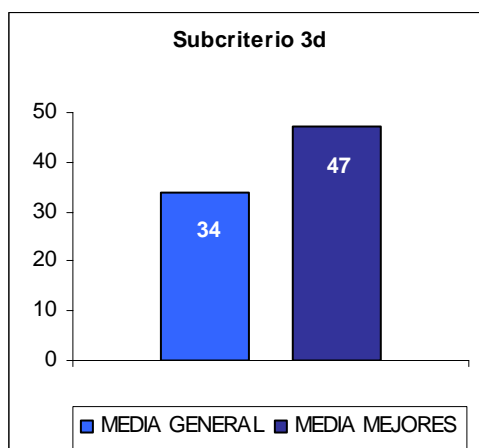
### Organización C

- Existe un procedimiento documentado que canaliza las acciones correctivas, preventivas y de mejora en la Organización. Cualquier trabajador/a puede aportar acciones de mejora, canalizándolas a través del Sistema de Gestión de la Calidad. Éstas son tramitadas sin papeles a través de un aplicativo informático. Las acciones de mejora son analizadas por las personas responsables del departamento o proceso afectado, proponiendo conjuntamente con el/la proponente, un plan de acción y nombrando responsables para su implantación. El Responsable de Calidad coordina todo el proceso, manteniendo actualizada la información en el aplicativo informático y cerrando y verificando la implantación de las acciones. Anualmente, de manera sistemática, el Comité de Calidad y la Comisión de Evaluación valoran las acciones de mejora implantadas y las incentiva económicamente y/o con permisos retribuidos proponiéndolas al Programa de Productividad por Propuestas de Mejoras de la Calidad de los Servicios y a los Premios de Calidad del Ayuntamiento.
- La Organización cuenta con grupos de mejora, constituidos de forma voluntaria por los trabajadores/as.
- Los/as trabajadores/as pueden realizar aportaciones mediante el buzón de sugerencias. Otra vía a disposición del personal para que puedan aportar sus ideas, así como para que estén informados de forma fehaciente de la realidad de la Organización, se plasma en una línea directa con la Dirección, mediante la cual cualquier trabajador/a puede presentar sugerencias o solicitar cualquier información directamente a la Gerencia, comprometiéndose ésta a responder inmediatamente.





A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- Existe un *Proceso de Comunicación Interna* cuyo objetivo y finalidad es estructurar la comunicación de la Organización y así satisfacer las necesidades de información del personal. Este proceso se encuentra definido en un procedimiento que establece las tareas a realizar para organizar el conjunto de informaciones que deben estar disponibles para los distintos públicos que forman la Organización. Dicho procedimiento también contempla la definición de un Plan de Comunicación Interna así como las etapas de seguimiento y evaluación de la efectividad del mismo.
- El Plan de Comunicación Interna es una herramienta de gestión que pone en común las necesidades de información del personal y los objetivos de la Organización, permitiendo hacer más fluido el flujo de información relevante en la misma. Este Plan de Comunicación Interna identifica:
  - o Mapa de públicos: Conjunto de públicos destinatarios de las actividades de comunicación. Se han establecido cuatro públicos objetivo:
    - Equipo directivo: Jefes de Unidad y Jefes de Servicio.







- Comunicación realizada a través de avisos publicados en los tabloneros de anuncios de la Organización (este medio ha sido destinado por deriva natural a comunicación de tipo más bien social y lúdico).
- Comunicación a través de correo electrónico, mecanismo del que dispone todo el personal técnico y administrativo. Todas las personas de la Organización tienen un PC personal y acceso a red.
- Un sistema de información que trata temas de carácter funcional y de interés a la gestión de la Organización.
- Existen buzones informáticos personales de uso frecuente que se alojan en el servidor de la Organización. Estos buzones se usan para intercambiar ficheros o en general cualquier otro tipo de información.

La Dirección de la Organización está abierta a cualquier sugerencia o diálogo con el personal, sea cual sea el canal que éste elija para tal fin. Asimismo, se dispone de un buzón de sugerencias y se analiza cualquier no conformidad que provenga de la falta de comunicación.

- En las encuestas sobre clima laboral que se realizan periódicamente, se incluyen preguntas sobre el diálogo y comunicación entre las personas y la Organización, lo cual supone una revisión sistemática de la comunicación interna. Los resultados son comentados en reuniones convocadas al efecto y se adoptan medidas correctoras cuando es necesario.
- La comunicación con el personal colaborador es fluida y se produce de manera sistemática antes, durante y después de su participación en los servicios de la Organización. Se realizan reuniones previas a la realización de cualquier servicio en los que se unifican criterios y se atienden las inquietudes y sugerencias del personal.

## Organización C

- Se han establecido varios mecanismos sistemáticos de difusión de la información.
  - Exhaustivo: de correo electrónico para la difusión de cualquier tipo de mensaje por parte del Director, Sistema de Gestión, o Departamento de Informática, elaborándose en un archivo en formato html, diseñado mediante una guía de estilos normalizada en la Organización.
  - Rodillo de información diseñado en la intranet, desde donde se envía información de interés para cualquier persona de la Organización.
  - Boletín Quincenal, donde se comunican muchos datos de información interna de la Organización y es distribuido a todas las personas de la misma.

- Se ha desarrollado un Plan de Comunicación utilizado para dar a conocer los objetivos y logros. Esta sesión de comunicación se distribuye a lo largo de una semana de trabajo, en horario de tarde, para así poder llegar al máximo número de participantes posible.

## Organización D

- La identificación de las necesidades de comunicación interna se realiza a través de distintos medios:
  - o Una política de puertas abiertas.
  - o Diversos órganos colegiados de participación.
  - o Actividades llevadas a cabo por el Departamento de Asistencia Social de la Organización.
  - o El Buzón de Sugerencias del Sistema de Gestión Integrada.
  - o Análisis de no conformidades cuya causa sea la falta de comunicación.
  - o Comité de Seguridad y Salud.
- La Organización, una vez identificadas las necesidades de comunicación, establece la estrategia y planes conforme a la política establecida, la cual se desarrolla, en cuanto a las personas, a través de los siguientes mecanismos:
  - o La implantación de un sistema de apoyo al personal, mediante la comunicación con los/as trabajadores/as y el control y seguimiento del servicio.
  - o La comunicación colectiva a través de las reuniones de los distintos grupos de trabajo.
  - o La comunicación realizada a través de reuniones con la representación del personal y de los avisos publicados en los tabloneros de anuncios de la Organización, así como en anexos adjuntos a los recibos de los salarios.
  - o La comunicación a través del correo electrónico, mecanismo que dispone todo el personal superior, técnico y administrativo.
- La Dirección de la Organización está abierta a cualquier sugerencia y diálogo con el personal, bien a nivel individual, bien a través de su representación legal. Este diálogo y comunicación se expresan específicamente con el Área de Asistencia Social, donde se recogen los problemas sociales presentados por los/as trabajadores/as y, una vez estudiados y consensuados con la Comisión Social, compuesta por miembros de la Dirección de la Organización y la representación del personal, se les da la solución adecuada.
- Las relaciones con los Sindicatos se canalizan fundamentalmente a través de:



- o Comité de Empresa. La sistemática se encuentra regulada mediante ley y convenio colectivo de la Organización.
  - o Comisión Negociadora del Convenio. Sus actuaciones se recogen en el convenio colectivo.
  - o Comité de Seguridad y Salud. Según normativa vigente.
  - o Fondo social. Su labor se recoge en el convenio colectivo.
- Se encuentra activa la intranet como elemento básico de comunicación con el personal, la cual ha sido reforzada con el lanzamiento del “Portal del Empleado”. Esta herramienta permite compartir mejores prácticas y conocimientos.

### 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la Organización.

#### Fundamento:

En este subcriterio se contempla lo que una empresa hace para alinear los temas de remuneración, despidos, traslados y otros asuntos laborales con la política y la estrategia de la empresa. Igualmente, se incluyen las actividades dirigidas a dar reconocimiento.

#### Contexto de las prácticas de gestión:

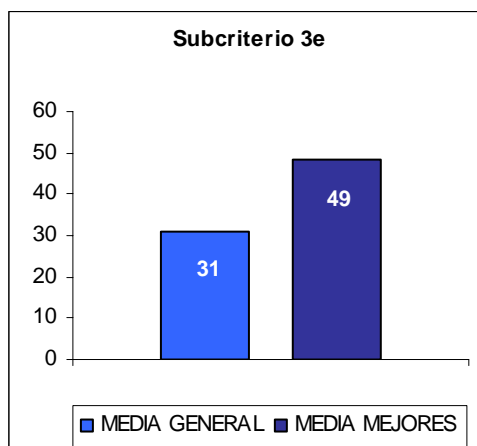
Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **45-60** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Economía y Hacienda	Órgano central o territorial provincial	Autonómico
B	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
C	Servicios Públicos (Seguridad)	Entidad instrumental	Local
D	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas



(MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

#### Organización A

- En los grupos de trabajo que se derivan de la coordinación entre Jefes de Servicio, y que se alinean con la política y estrategia de la Organización, se marcan unos objetivos concretos a conseguir por las personas que los componen. En el caso de lograrse el objetivo global, o bien, los personales, se establecen unas reuniones finales de motivación, donde se reconoce públicamente a los que hayan logrado los objetivos, o bien, a los que hayan contribuido significativamente a conseguir el objetivo general.
- Cada Jefe de Servicio, en coordinación con Secretaría General, aporta cuatrimestralmente, una puntuación generada para cada persona a su cargo, que permite establecer los baremos del complemento de productividad que le corresponderían a esa persona en concreto. Esta puntuación se basa en cinco factores:
  - o Días no trabajados.
  - o Puntualidad.
  - o Iniciativa para autoformarse.
  - o Eficacia.
  - o Disponibilidad.

A partir de esta puntuación, se establecen valoraciones para ajustar las remuneraciones a una media general dentro de la Organización.

- En la Organización las personas que son más proactivas y eficaces en su trabajo, son





equipo de fútbol sala. Así, para la celebración de las fiestas navideñas, el día anterior a la comida de Navidad se organiza un partido de fútbol sala para todas aquellas personas interesadas en participar.

- Se organizan actividades deportivas con motivo de la celebración del décimo aniversario de la inauguración del edificio consistentes en dos competiciones diferentes:
  - o Torneo de Padel.
  - o Torneo de Fútbol Sala.

Posteriormente tiene lugar una entrega de trofeos a los/as vencedores/as en un acto público con todo el personal de la Organización.

- Las instalaciones de la Organización satisfacen los mínimos legales en seguridad y ergonomía, como se demuestra en los estudios realizados de prevención en sus ámbitos de seguridad y ergonomía, incluso excediendo estos requisitos legales en aspectos tales como comodidad de los puestos de trabajo, condiciones de temperatura y humedad, amplitud, seguridad ante incendios y planes de evacuación.

## Organización B

- Las condiciones económicas del personal incluyen los siguientes conceptos retributivos:
  - o Sueldo.
  - o Complementos Salariales:
    - a) Complemento de destino.
    - b) Complemento del puesto de trabajo.
    - c) Complemento de función.
    - d) Complemento por incompatibilidad.
    - e) Plus de jornada partida.
    - f) Complemento personal transitorio.
    - g) Complemento personal.
    - h) Complemento de productividad
  - o Antigüedad.
- El complemento de destino retribuye las condiciones particulares de algunos puestos de trabajo en atención a su especial dificultad técnica, dedicación, responsabilidad, incompatibilidad, peligrosidad o penosidad.
- El complemento de función retribuye la especial responsabilidad funcional y/o directiva de determinados puestos de trabajo.



- El complemento de productividad retribuye el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el/la trabajador/a desempeñe su trabajo. La aplicación de este complemento se determinará con la aprobación de los programas correspondientes, de conformidad con los criterios generales establecidos. La apreciación de la productividad deberá realizarse en función de las circunstancias objetivas relacionadas directamente con el desempeño del puesto de trabajo y objetivos asignados al mismo, y las cantidades a abonar se decidirán tras ser oído el Comité de Empresa. Se establecen en el Convenio Colectivo como programas de productividad, sin perjuicio de los programas específicos que se aprueben por la Dirección para casos concretos, los siguientes:
  - o Productividad por consecución de objetivo: Su objetivo es primar los rendimientos vinculados a la consecución de los objetivos asignados a la Organización en general. En el programa anual de productividad por consecución de objetivos se establecen los siguientes puntos:
    - Sistemática de valoración del cumplimiento de objetivos por departamentos.
    - Cuantías.
    - Exclusiones (causas por la que un/a trabajador/a puede no percibir la recompensa o ésta sea minorada).
    - Sistema de liquidación.
  - o Productividad por especial dedicación: Tiene como ámbito de aplicación a los/as trabajadores/as que desempeñan puestos de especial dedicación y que conllevan atender a determinadas circunstancias de carácter puntual, aunque de gran importancia para el buen funcionamiento de la Organización, para lo que deben estar disponibles en horario de tarde.
  - o Productividad por propuestas de mejoras de la calidad de los servicios: Tiene por objeto fomentar la iniciativa de los/as trabajadores/as de la Organización incentivando la presentación voluntaria de propuestas o proyectos que repercutan de forma práctica en una mejora de los procedimientos o de la calidad de los servicios que se prestan en la Organización. Podrán participar de este Plan de Incentivos (Regulado como un programa específico en el vigente Convenio Colectivo de la Organización) todos/as los/as trabajadores/as de la Organización, fijos o temporales, de forma individual o en grupo. Los proyectos de mejora podrán presentarse a lo largo de cada año ante la Comisión de Evaluación de los mismos (compuesta por el Gerente, el Subdirector de Presupuestos, Planificación, Control y Coordinación, el Subdirector de Administración y el Jefe del Departamento de Recursos Humanos) y deberán estar avalados por una Jefatura de Departamento.

Dichos proyectos deberán presentarse por escrito acompañando como documentación mínima necesaria a los efectos de aceptación de la propuesta una memoria descriptiva del proyecto en la que se recojan los aspectos básicos de interés teniéndose en cuenta, asimismo, los estudios económico-financieros y cuanto documentación avale la viabilidad de la puesta en marcha de la iniciativa de mejora planteada y permita valorar más ampliamente la innovación propuesta. Para la evaluación de los proyectos presentados la Comisión de Valoración se ajustará, entre otros, a los siguientes criterios:

- Criterios objetivos:
  - Calidad y Presentación
  - Carácter innovador y originalidad
  - Dificultad y nivel de desarrollo.
  - Inclusión en su desarrollo de criterios de calidad.
  - Viabilidad práctica del proyecto.
  - Interés para su implantación en la Organización.
- Criterios subjetivos:
  - Categoría profesional y puesto de trabajo del autor/a del proyecto.
  - Carácter individual o colectivo del proyecto.

Una vez valorada positivamente por la Comisión de Evaluación, el carácter del incentivo a percibir por la propuesta dependerá de la naturaleza de las mejoras implantadas en la Organización:

- Si la implantación del proyecto redundara en una mejora que supusiera un menor coste económico para la Organización, el incentivo tendrá carácter económico. Si la implantación del proyecto redundara en cualquier otro tipo de mejora no evaluable económicamente, el incentivo consistirá en un permiso retribuido de hasta cinco días laborables. La cuantificación del incentivo se concretará en la decisión que al efecto establezca la Comisión de Evaluación.
  - En los casos de presentación de proyectos en grupos de trabajo, el incentivo, ya sea de carácter económico o social, será prorrateado a partes iguales entre sus integrantes.
  - Además de esta productividad, también existe la posibilidad de premios concedidos por el Ayuntamiento.
- o Productividad por el desempeño de puestos de trabajo específicos: Tiene por objeto el incentivar el desempeño de determinados puestos de trabajo en los que concurren circunstancias muy específicas que los hacen perfectamente diferenciables del resto, en concreto:



- Atención al público.
  - Puestos cuya actividad se desarrolla fuera del Centro de Trabajo.
  - Grabación intensiva de datos.
  - Manejo de maquinaria.
- Además de las compensaciones formales, la Organización establece compensaciones por campañas. Así, por ejemplo, existe un Plan de Incentivos en vigor dirigido a la consecución de pago de impuestos a través de cuentas bancarias, es decir, de domiciliación de recibos. Estas campañas son económicamente significativas en los sueldos de los/as trabajadores/as de base.
- En el desarrollo del Plan de Emergencias, en cada centro de trabajo o planta se han designado Jefes de Emergencia y Equipos de Intervención, titulares y suplentes, a los que se les está dando la necesaria formación para el desarrollo de sus competencias en emergencias, evacuación y primeros auxilios.
- Para conseguir la concienciación en higiene y seguridad laboral la Organización cuenta con un Comité de Seguridad y Salud donde cada tres meses se realiza una evaluación sobre la seguridad y salud de los/as trabajadores/as. En esta ronda se revisan todos los puestos de trabajo y se concientia a los/as trabajadores/as mediante explicaciones in situ.
- En medio ambiente se ha establecido un sistema de buenas prácticas medioambientales en oficinas, que consiste en general, en la clasificación de residuos, consumos responsables y reutilización de los recursos.
- La Organización asigna recursos dirigidos a la responsabilidad social. Estos recursos económicos son aportados por la Organización y gestionados por la representación del personal y es ésta la que decide su destino. Por ejemplo: Recursos dedicados a la recuperación de las playas gallegas tras el desastre del “Prestige”, a la recuperación de los países asiáticos tras el “Tsunami”. Los recursos que no sean asignados en un ejercicio se acumularán al del siguiente.
- En cuanto a los beneficios sociales cabe destacar:
- Vacaciones: Un día adicional cada quince, veinte, veinticinco o treinta años de servicio.
  - Permiso retribuidos: Se conceden numerosos permisos que superan la legislación laboral vigente, por ejemplo, 3 semanas adicionales por maternidad o adopción, 6



días para asuntos particulares, asistencia a exámenes, período de lactancia, enfermedad de familiares, etc.

- Reducción de jornada: Se ofrece esta posibilidad al trabajador/a que por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de seis años o un minusválido psíquico, físico o sensorial.
- Asistencia jurídica y garantías.
- Seguro de vida-accidente y de responsabilidad civil.
- Prestaciones: Los trabajadores y trabajadoras podrán percibir las siguientes prestaciones:
  - Por matrimonio o pareja de hecho.
  - Por natalidad acogimiento preadoptivo o adopción y acogimiento permanente.
  - Por enfermedad, accidente o permiso maternal: se abonará el 100% del salario real a cargo de la Organización.
  - Por cada hijo/a o cónyuge discapacitado/a atendiendo al grado de minusvalía del mismo.
  - Por ayuda escolar.
  - Por ayuda para incentivación en la formación de los trabajadores y trabajadoras de la Organización.
  - A los trabajadores y trabajadoras que, posteriormente a su ingreso, se les exija, por la Organización o por Ley, un carné distinto al requerido en las normas de ingreso, se les gestionará la obtención del nuevo carné. Asimismo, la Organización, se encargará de gestionar la renovación del carné de conducir a aquellos trabajadores y trabajadoras que se les haya exigido dicho requisito en los procesos de ingreso o promoción.
  - Por la asistencia, justificada documentalmente del cónyuge, padre o madre, o hijos/as, del trabajador/a que convivan con él o ella, a algún programa de rehabilitación para drogodependientes en régimen de internado, en centros reconocidos oficialmente (mientras dure el tratamiento).
- Prótesis dentarias: Los trabajadores y trabajadoras de la Organización percibirán una ayuda económica para hacer frente a los gastos originados por la compra de prótesis sanitarias, abonándoseles el importe correspondiente previa justificación mediante factura y receta médica.
- Cualquier otra petición no contemplada será informada por la Comisión de Seguimiento y resuelta por la Dirección de la Organización.
- Anticipos: La Organización destina un fondo para la concesión de anticipos reintegrables al conjunto de sus trabajadores y trabajadoras fijos. Los anticipos se

- conceden por un determinado importe que son reintegrables como máximo en 20 meses.
- Indemnización por jubilación, anticipo y pensión mínima. Plan general de empleo: Todo trabajador o trabajadora que se jubile por cualquier causa tendrá derecho a una indemnización que, a ser posible, se abonará en la nómina del mes en que se jubile. La Organización abonará como ayuda las posibles diferencias hasta llegar a una determinada cantidad para todos los trabajadores y trabajadoras que se jubilen con carácter forzoso por cualquier causa. Cuando un trabajador o trabajadora solicite, y le sea concedida la jubilación con antelación a la edad de 65 años, la Organización le abonará una indemnización de la cuantía que se indica en función de su edad. A la totalidad de trabajadores y trabajadoras que cumplan o hayan cumplido 25 años de servicios prestados a esta Organización, se les abonará, en concepto de gratificación por una sola vez una determinada cantidad.
  - Adecuación de puestos de trabajo: Cuando, como consecuencia de enfermedad o accidente de trabajo, un trabajador o trabajadora no pueda ejercer su puesto de trabajo habitual y no corresponda la declaración de invalidez permanente, podrá adecuársele a un nuevo puesto, si está capacitado/a para el mismo.
- En cuanto a las actividades sociales y culturales, la Organización tiene constituido un fondo anual, con el fin de desarrollar actividades culturales, sociales y recreativas, que es administrado por un Comité y fiscalizado por la Organización. Las cantidades del fondo que no sean utilizadas en un ejercicio se acumularán al del siguiente. Desde la Dirección de la Organización se impulsa la realización de actividades que fomenten las relaciones personales de los/as trabajadores/as más allá del ámbito estrictamente laboral (comidas de Navidad, competiciones deportivas, fiestas infantiles, celebración del décimo y quinceavo aniversario del nacimiento de la Organización). En este sentido, la Dirección pretende tutelar el asociacionismo de sus trabajadores/as con la creación de un Club Social de Trabajadores/as de la Organización.

## Organización C

- La Organización fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. La Organización cuenta con un Plan de Seguridad e Higiene en el Trabajo y un Plan de Evacuación y Autoprotección. En este último Plan se incluye una evaluación de riesgos, se establece un Comité Director y un Programa de formación en materia de seguridad y salud laboral en el que participan todas las personas que forman parte de la Organización. Complementando el Plan de Evacuación









no una remuneración variable en la Administración.

## 4. ALIANZAS Y RECURSOS

### 4a. Gestión de las alianzas externas.

#### Fundamento:

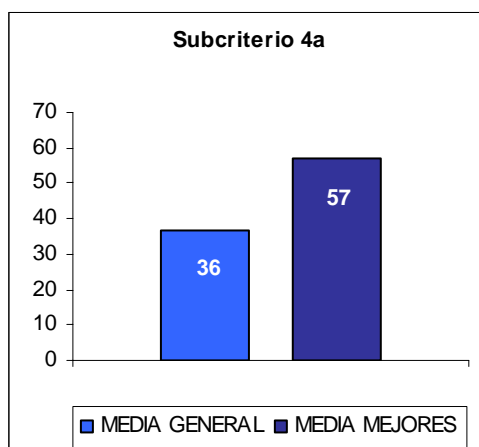
En este subcriterio se incluye lo que las empresas hacen para planificar y gestionar todo lo relacionado con las alianzas externas. Para ello, las empresas deben identificar las organizaciones con las que establecer alianzas clave y estructurar las relaciones de forma que añadan valor a la empresa, así como asegurar la compatibilidad de culturas y realizar trabajos conjuntos para la mejora continua.

#### Contexto de las prácticas de gestión:

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **45-70** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Autonómico
B	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
C	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
D	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### **Organización A**

- La Dirección de la Organización, en aras de la consecución de alianzas estables y fructíferas, y manteniendo siempre el principio de que sólo se deben desarrollar en la Organización las actividades compatibles con un medio de estas características, promueve:
  - o Para cada operación, actividad, acontecimiento, oportunidad, amenaza u otros, la identificación de posibles aliados/as con los/as que colaborar conforme a lo definido en la Política y Estrategia.
  - o La búsqueda de organizaciones y entidades con las que establecer acuerdos mutuamente satisfactorios.
  - o El establecimiento de alianzas en las que prevalezca la satisfacción de las expectativas y necesidades de las personas usuarias de los servicios ofertados por la Organización.
  - o El desarrollo de acuerdos con entidades y empresas que compartan los valores de la Organización.
  - o Definir sistemáticas de mejora de las actividades desarrolladas en común con los/as aliados/as.
  
- Cuando alguna asociación, organismo o particular realiza una propuesta de colaboración, se estudia si es compatible con la Misión, la Visión y los Valores de la propia Organización. En caso afirmativo se concreta la colaboración entre ambas partes. Para la realización de estas actividades se emplea la información obtenida de actividades previas de ámbito similar.





con los niveles de demanda que alimentan el grado de conocimiento para el análisis y mejora del servicio colaborando en el diseño de la encuesta desde el departamento de planificación y desarrollo y en la estrategia de muestreo.

#### Organización D

- La identificación de los/as aliados/as claves de la Organización es realizada de manera sistemática a través de la información, conocimiento y experiencia de las personas. Además es comentada y consensuada en las reuniones de Dirección a través de la utilización de diversas herramientas como reuniones periódicas con las direcciones de grandes clientes, con clientes de sectores específicos, y con colectivos y empresas de sectores relacionados.
- A través de los acuerdos firmados, la Organización se asegura que los valores, el flujo de información y conocimiento, la mejora de los servicios y procesos, así como la evaluación de los resultados alcanzados mediante reuniones para el establecimiento de futuras relaciones se mantienen, fomentan y aseguran y son compatibles con la Organización. Las revisiones anuales de estos convenios/alianzas, se reflejan en la reestructuración de la estrategia y el reajuste del Plan de Inversiones a las necesidades detectadas para los/as clientes, a través del flujo de información obtenido de las colaboraciones.

#### 4b. Gestión de los recursos económicos y financieros.

##### Fundamento:

En este subcriterio se considera lo que las empresas pueden hacer para gestionar sus recursos económicos y financieros desarrollando procesos acordes a su política y estrategia. La empresa debería evaluar las inversiones y gestionar los posibles riesgos que podrían conllevar mediante metodologías eficaces, así como emplear mecanismos y parámetros económicos que garanticen una estructura de recursos eficiente.

##### Contexto de las prácticas de gestión:

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **50-65** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.





inversiones. Existe un sistema de reparto de costes del Departamento Financiero y de Recursos Humanos en los diferentes Programas.

- La evaluación de las inversiones necesarias se realiza de la siguiente manera:
  - o Se pide a los Centros las necesidades de inversión en el último trimestre del año, y se prioriza en función de su utilidad y la cantidad de recursos disponibles.
  - o Se establece un Plan anual de inversiones, con el objetivo de intentar homogenizar la totalidad de las instalaciones de los Centros.
  - o En algunos casos, existe una posibilidad de inversión extraordinaria, pudiendo pedir para ello algún tipo de subvención extraordinaria (por ejemplo en el caso de remodelación los Centros de la Organización).
- La forma de analizar los gastos en la Organización es hacer un seguimiento de forma mensual del gasto corriente (análisis de costes) y desde el punto de vista financiero, para asegurar la corriente de cobro se planifica la tesorería. Para gestionar los riesgos de los recursos económicos y financieros, no se compromete el pago hasta que no hay cobro asegurado.
- Se remite a la Consejería información del grado de cumplimiento de los indicadores establecidos en el Proyecto de Presupuesto. Toda esta información es utilizada para la mejora continua y revisión de las líneas de actuación.

## **Organización B**

- La eficacia en la gestión se basa en la planificación de un presupuesto alineado con la estrategia de la Organización de modo que puedan cumplirse los objetivos de la misma. Los pilares básicos en los que se sustenta la gestión de estos recursos son:
  - o El ahorro en el desarrollo de actividades, de modo que los/as colaboradores/as asuman parte de los costes, de este modo se puede invertir más dinero a la realización de otras actividades, a la mejora de las instalaciones u otros.
  - o El alto grado de ejecución del presupuesto, lo que se traduce en una mejor cobertura de las necesidades de la Organización.
  - o El seguimiento y control continuo de las operaciones de explotación y mantenimiento que se repiten en el tiempo. La evaluación del resultado con el personal afectado, permite analizar la posibilidad de reducir los costes.
- En relación a los pagos, se ha definido como un principio excelente de gestión, la realización de todos los pagos a los/as acreedores/as, el día 20 de cada mes.







- o espacios para almacén, taller, vestuarios, cocina, etc.
  - o Tener un botiquín de primeros auxilios para las personas usuarias de la Organización.
  - o Ofrecer una imagen de la Organización moderna y de Servicio Público.
- Se ha implantado y certificado un Sistema de Gestión de la Calidad, orientado al mantenimiento de determinadas áreas de la Organización con el objeto de asegurar que las mismas se encuentren siempre en óptimas condiciones para su uso. Del mismo modo se ha obtenido la marca N según UNE-EN 1176 (1 a 7). En relación al alcance del Sistema de Gestión, se han establecido indicadores para medir los procesos identificados en el Mapa de los Procesos.
  - Existe una sistemática para el control del estado de los edificios, instalaciones u otros, aprovechando que el servicio de seguridad está siempre realizando tareas de vigilancia por la Organización. En caso de detección de cualquier daño, deterioro identificado u otros, se comunica inmediatamente para proceder a su reparación.
  - En relación al medio ambiente, además de los procedimientos definidos en el Sistema de Gestión Ambiental, se han realizado importantes progresos en esta materia, a saber:
    - o Organización del sector pionera en la recogida selectiva de residuos.
    - o Se reciclan algunos residuos y se reutilizan en beneficio de la Organización.
    - o Se reciclan y emplean algunos residuos orgánicos de origen vegetal.
    - o La Organización está cerrada al tránsito rodado, con objeto de aislarla de la polución y contaminación acústica, y mejorar su aspecto desde el punto de vista paisajístico.
  - En relación a los edificios y las instalaciones, se han considerado requisitos de accesibilidad de las personas, lo que ha derivado en:
    - o Adaptación de oficinas.
    - o Corrección de la mayoría de los puntos considerados de accesibilidad difícil.
    - o Plan de eliminación de barreras.
- En relación a este apartado, se han identificado actividades y proyectos de futuro como son:
- o Dar la Organización la clasificación de Espacio Cardioprotectado, para lo que es necesario tener una sala acondicionada, entre otras cosas con un desfibrilador, y dar formación apropiada al personal de la Organización, incluidos los trabajadores de las subcontratas.
  - o Ampliación de las instalaciones de la Organización.





## Organización B

- El Plan Estratégico de la Organización establece un objetivo específico y Planes de acciones concretos para la adecuación de los equipos y materiales a la demanda de los clientes. Dentro de los límites que marca la homologación de equipos y materiales se establecen mejoras como consecuencia de la detección de fallos puestos de manifiesto en las reuniones sistemáticas del Comité de Seguridad y Salud, como consecuencia de la investigación de accidentes laborales y accidentes sufridos por los/as clientes. Esto ha dado como consecuencia lo siguiente:
  - o Establecimiento de un Plan encaminado a la mejora de la seguridad de equipos y materiales
  - o Implementación de determinadas medidas de confort en equipos y materiales que carecen de ello.
  - o Modificaciones en determinados modelos.

Todas estas mejoras son exigidas a los nuevos modelos pendientes de adquisición.

- Se han renovado los contratos con los/as fabricantes acordando que dispongan de sus equipos y materiales en los almacenes propios de la Organización en concepto de depósito, favoreciendo el aumento de los mismos sin cargar a la Organización gastos de inmovilizado. El programa informático de gestión de almacenes permite una localización inmediata de cada una de los elementos. La clasificación se ha realizado basándose en: grupos, subgrupos, conjuntos o piezas, llegando así a la unidad.
- Se realizan esfuerzos encaminados a mejorar el confort de los/as trabajadores y a proyectar una imagen moderna ante sus empleados/as, proveedores/as y todas las personas que visitan la Organización. En este sentido, y pensando en acercar las instalaciones a los/as clientes y con la vocación de mejorar la atención, se ha establecido una oficina comercial en el centro de la ciudad ubicada en zona estratégica con las siguientes funciones:
  - o Resolución de todo tipo de incidencias con tarjetas, cambios, deterioros, etc.
  - o Información sobre datos referentes al servicio y servicios especiales.
  - o Información sobre objetos perdidos.
  - o Recogida de sugerencias.

- La Organización ha establecido un programa de mejora, conservación y mantenimiento de las instalaciones que alcanza a todas las instalaciones fijas, talleres y oficinas. Por ejemplo: Se han acometido obras de reforma de las cubiertas de los talleres encaminadas a la solución de las filtraciones, reforma de las oficinas encaminadas a la apertura de espacios y

- a facilitar la comunicación entre los/as trabajadores/as. Con independencia de lo anterior se han dispuesto de programas encaminados a la revisión periódica de las instalaciones y a la ejecución de las inspecciones oficiales. Las instalaciones sometidas a inspecciones oficiales están identificadas y existe un seguimiento del cumplimiento de las mismas.
- Con respecto al medio ambiente y la sociedad, se identifican los aspectos y evalúan los impactos, estableciéndose como consecuencia de ello, planes conforme al Sistema de Gestión Integral que cumple con los requisitos de la ISO 14000, además de haber realizado la solicitud de incorporación en el registro EMAS (Registro de Declaración Medioambiental de Acuerdo con el Reglamento Europeo 1836/93). Todo esto implica la realización de una serie de actividades de gestión de los residuos generados por todas las áreas de la Organización. La Organización realiza actividades medioambientales sobre la base de lo establecido dentro del Plan de mejora medioambiental con los siguientes objetivos:
    - o Reducción de consumo de recursos.
    - o Reducción de emisiones contaminantes.
    - o Reducción y eliminación de residuos.
  - Se han establecido controles de las emisiones de ruido y gases en los vehículos de la flota, en este sentido se dispone de un opacímetro y un sonómetro, convenientemente calibrados, para realizar los referidos controles. En materia de control del ruido se ha elaborado una pauta de inspección y control la cual incluye la medición y toma de acciones correctoras si procede, de los vehículos tras haber superado la revisión semestral.
  - Las cantidades de residuos obtenidas de los procesos de taller de reparación y mantenimiento de vehículos son gestionados por empresas autorizadas, aumentando así las cantidades de residuos peligrosos controlados.
  - La Organización tiene definido un Plan de Emergencias en el que se contemplan las medidas a adoptar en caso de incendios en las instalaciones. Se revisa el Plan de Emergencias y se incluye como consecuencia, las medidas a adoptar en caso de emergencias medioambientales, realizándose los simulacros correspondientes (derrames de sustancias contaminantes).
  - Dentro de los programas medioambientales establecidos se incluye el estudio de consumos energéticos de la Organización, fruto del cual, se adoptaron las medidas encaminadas al control y reducción de los mismos.
    - o Consumo Eléctrico.
    - o Consumo de Agua.

- Consumo de Aceites.
- En la página web de la Consejería de Medioambiente se encuentra publicada la matriz de aspectos e impactos de la Organización formando parte de la declaración medioambiental EMAS (Registro de Declaración Medioambiental de Acuerdo con el Reglamento Europeo 1836/93) de la misma.

## Organización C

- La gestión de los edificios, equipos y materiales se realiza a través de personal propio y de empresas contratadas externamente. Para gestionar el mantenimiento y uso de los activos, la Organización tiene diseñado:
  - Un Plan de Mantenimiento propio, en el que se enmarca el personal específico de mantenimiento.
  - Un Plan de Mantenimiento suscrito con una empresa para los equipos de frío.
  - Un contrato de renting para los equipos informáticos y para los coches, ambos con un Plan de Mantenimiento incluido.
- Para gestionar la seguridad de los activos, la Organización tiene establecido un contrato de seguridad en la sede central, unos seguros para todos los equipos y materiales y cuenta con los servicios de personal de seguridad específico en su sede central. Además, existe un Documento de seguridad que da cumplimiento a la Ley Orgánica de Protección de Datos.
- En cuanto a la minimización de impactos medioambientales negativos y la seguridad, la Organización tiene diseñados unos sistemas de depuración de agua, de recogida de aceite en los Centros, de seguridad frente a legionella, además de contar con un Manual de Prevención de Riesgos Laborales. Así, por ejemplo, para optimizar los inventarios de material, la Organización realiza arqueos mensuales de alimentos, de productos farmacéuticos y de productos de limpieza en todas los Centros. Además, se realiza un inventario anual de equipos y se comprueba el inventario físico con el contable, existiendo un procedimiento específico para ello.
- Para optimizar el consumo de los suministros, la Organización realiza un control sobre el consumo de energía eléctrica manteniendo todas las luces apagadas por las tardes o utilizando el papel por ambas caras y usando agua reciclada para el riego en algunos Centros.



- Para mejorar la accesibilidad a los edificios, la ubicación de los mismos, así como los medios de transporte público más cercanos a cada uno de ellos, se recoge también en las Cartas de Servicio.

#### 4d. Gestión de la tecnología.

##### Fundamento:

Toda organización excelente debe gestionar la tecnología de manera eficiente, desarrollando estrategias alineadas con su política que permitan una explotación eficaz de la tecnología existente y una identificación y evaluación de las tecnologías alternativas para la posible sustitución de las que tengan obsoletas, y siempre respetando el medio ambiente.

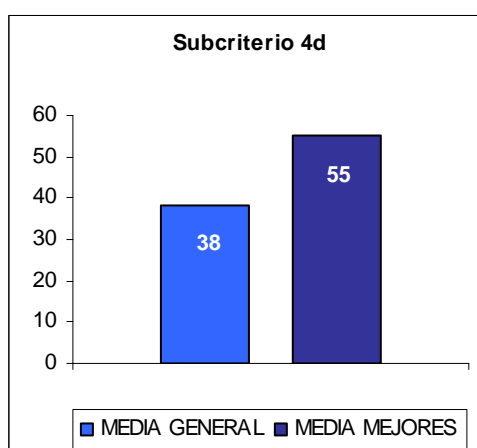
##### Contexto de las prácticas de gestión:

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **45-60** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
B	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Autonómico
C	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
D	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).





A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

#### Organización A

- La Organización en su afán de liderar los avances producidos en el campo de las nuevas tecnologías dispone de:
  - o Foro de intercambio de experiencias aplicadas al sector.
  - o Diversas suscripciones a revistas y publicaciones del sector en internet distribuyéndose a todos/as los/as responsables de departamento para su análisis y consideración.
  
- La Organización tiene implantado un nuevo sistema de monética, basado en una tarjeta sin contacto, rígida, recargable y leída a distancia. Las ventajas de este sistema que alcanzan al cliente, al personal, a la red de distribución y a los sistemas de información de la Organización, da lugar a los siguientes logros:
  - o Disminución de los tiempos en el servicio.
  - o Control exhaustivo de clientes, índices de ocupación.
  - o Creación de una base de datos con los registros del servicio
  - o Utilización de diferentes tipos de títulos con la misma tarjeta.
  
- La Organización cuenta con un Sistema de Ayuda a la Explotación que constituye una de las principales herramientas de gestión del servicio ofrecido a las personas usuarias. Se trata de un sistema pionero en la aplicación de las TIC al sector, pues permite la comunicación en todo momento con las unidades de servicio. De esta forma, el Centro de



control y operaciones dispone de opciones únicas para la gestión inmediata de todos los datos de servicio, y corrige posibles incidencias a través de su software de explotación. Además, se ha introducido como novedad del sistema la utilización de un sistema de comunicaciones GPRS. Todo ello, en conexión con el sistema de monética, posibilita conocer el volumen de clientes en tiempo real, y por extensión la de cada unidad en todo momento.

- Se ha creado y se ha implantado un sistema de comunicación directa con los/as clientes en base a paneles informativos online en determinados puntos estratégicos. La Organización ha inaugurado un nuevo sistema de información que aprovechando los datos del Servicio de Ayuda a la Explotación (SAE) informa a los/as clientes sobre datos referentes al servicio.
- La Organización cuenta con un subsistema de información de tiempos de espera a través de mensajes SMS, en conexión con el Servicio de Ayuda a la Explotación (SAE), que se encuentra disponible y operativo en un servidor de mensajes propio. El cliente envía un código de servicio, y recibe un mensaje con el tiempo de espera. Bajo el mismo subsistema se han realizado también los desarrollos web necesarios para ofrecer la misma información desde la nueva página web de la Organización.
- La Organización dispone de un Sistema de Información y Recarga Telemática (SIRET) concebido enteramente por el Área de Sistemas de Información de la Organización. Este novedoso sistema de información y recarga telemática de tarjetas complementa el sistema de monética, pues permite:
  - o Información. Con sólo introducir la tarjeta sin contacto, presenta a la persona usuaria en pantalla información de su contenido y saldo, número de servicios o fechas de validez.
  - o Recarga y renovación. Al pulsar una tecla, el sistema, mediante comunicaciones que utilizan la misma red GPRS del Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE), accede a los servidores de la Organización y consulta la disponibilidad de compra de títulos de servicio realizadas para esa tarjeta. En caso afirmativo, procede a su recarga (número de servicios, o tiempo).

Las compras de títulos de servicio pueden ser realizadas mediante teléfono móvil, internet, cajeros bancarios, call center, etc. Este sistema proporciona al cliente el valor añadido de poder realizar las compras a su conveniencia, incluso en horas o días en que los establecimientos de la red de distribución se encuentran cerrados.

- Se ha implantado un sistema de pago y recarga con teléfono móvil de títulos de servicio que, contempla dos aspectos bien diferenciados, ambos utilizando el sistema de compras



por referencia de Mobipay :

- Compra de ticket de servicio: Mediante una llamada a un código especial, el/la cliente recibe en su móvil un mensaje incluyendo un código de barras de dos dimensiones, que es leído por un escáner instalado en la unidad de servicio, y validado frente al servidor mediante comunicaciones GPRS. El pago del ticket se realiza contra su tarjeta o contrato del operador de telefonía.
- Recarga de tarjetas: Mediante una llamada especial, en la que incluye el número de la tarjeta, el cliente solicita la compra. Todas las compras mobipay se realizan con llamada a través del canal seguro USSD de telefonía móvil.

## Organización B

- Se ha desarrollado una aplicación informática, que es un registro nominal informatizado único, centralizado y accesible (con base de datos única) de clientes y de su historial relacionado con el servicio para toda la Comunidad Autónoma, que facilita la comunicación intercentros.
- La Organización también utiliza una aplicación informática para la explotación de datos del programa de espacios naturales, el Portal del Empleado y el de gestión de Centros.
- Se hace uso de la tecnología existente a través de la página web, los servicios online y además se renuevan los equipos informáticos cada tres años, para conseguir una constante actualización.

## Organización C

- La Organización se ha dotado de personal especializado y de una infraestructura tecnológica importante, a la vez que establece colaboraciones y alianzas con agentes tecnológicos, para el alcance de los objetivos que les son otorgados. A su vez, la Organización incorpora una adaptación permanente de medios, infraestructura y conductas. Como evidencia de este compromiso, la propia Organización ha creado un Departamento de I+D+i, para el desarrollo proyectos de aplicación de las nuevas tecnologías a los servicios del sector. Desde el mismo se lleva a cabo una labor de permanente observatorio, de participación y ejecución directa de proyectos basados en nuevas tecnologías de aplicación a las necesidades del Sistema de Servicios del Sector de la Comunidad Autónoma. Dentro de esta línea de actuación se desarrollan programas:
  - Tarjeta Cliente: La Organización es la responsable de poner la Tarjeta Cliente a disposición de todos/as sus clientes. Igualmente tiene como cometido lograr el

incremento de servicios y prestaciones, que faciliten y mejoren el bienestar y la calidad de vida de las personas titulares de la tarjeta mediante el establecimiento de acuerdos y convenios de colaboración con Administraciones, entidades y empresas. A través de la Tarjeta Cliente sus titulares pueden beneficiarse de numerosos servicios.

- Servicio de Teleasistencia: es un sistema de atención personalizada basada en las nuevas tecnologías de la comunicación, que permite a sus usuarios/as mantener, a través de la línea telefónica, el contacto verbal con un personal especializado, durante las 24 horas del día todos los días del año, con sólo apretar un botón. La conexión se realiza a través de elementos que permiten a la persona usuaria de forma sencilla y altamente fiable, el establecimiento de una comunicación en modo “manos libres”, es decir sin necesidad de utilizar el teléfono.
  - Proyectos piloto como la Teleasistencia Móvil (MobilAlarm) o los Dispositivos Adicionales de Seguridad (Humo, Gas e Inundación) e Inactividad.
  - Desarrollo del Programa de Control de Errantes y el Sistema Integral de Telemedicina en los Centros y participación en el desarrollo de la Administración electrónica.
- La Consejería competente, a través de la Organización, participa con dos proyectos de actuación en servicios públicos electrónicos. Se trata de la solicitud y consulta del estado de tramitación electrónica de procedimientos administrativos, accesibles desde la web de la propia Organización, así como desde el Portal de la Consejería. Los procedimientos son:
- Solicitud de Tarjeta Cliente.
  - Solicitud del Servicio de Teleasistencia.

Esta iniciativa, en concordancia con la línea de desarrollo de la Organización para mejorar la prestación de los servicios, tiene el objetivo de mejorar la atención a la ciudadanía, potenciar el uso de las nuevas tecnologías y simplificar y agilizar los trámites administrativos.

- Uno de los pilares tecnológicos de la Organización es su página web, que ha sido rediseñada y revisada según las pautas definidas en el documento ‘Web Content Accessibility Guidelines’ (Directrices de Accesibilidad al Contenido Web). El objetivo de estas directrices es facilitar el acceso a la información ofrecida desde internet a la ciudadanía. De conformidad con las Directrices de Accesibilidad para el Contenido Web 1.0 (WCAG 1.0), la página web de la Organización alcanza el máximo nivel, Triple-A.
- Dentro de la innovación y mejora de los sistemas de gestión internas se ha implantado la tecnología SAP para la gestión de los diferentes recursos de la Organización. Dentro de

este proyecto se encuentran, como subproyectos, la implantación de los módulos económico-financiero, de compras, de recursos humanos, de formación y de integración, para los procedimientos de envío, recepción y control de las liquidaciones gestionadas desde los diferentes Programas.

## Organización D

- Existe definida una línea estratégica que incluye entre otros la adecuación y actualización del hardware empleado y el desarrollo e implantación de los programas informáticos necesarios para la prestación de los servicios.
- Se planifican y priorizan las necesidades de nuevos programas informáticos y se realizan reuniones periódicas con el Servicio de informática. Se consigue así, por un lado, implantar las herramientas informáticas necesarias para satisfacer las necesidades de la Organización y sus clientes y por otro lado, se consigue adaptar la tecnología sustituyendo aquellas que han quedado obsoletas periódicamente.
- Se han incluido programas específicos puestos en marcha, como son:
  - o Inspección.
  - o Gestión de expedientes.
  - o Asistencia Jurídica.

Todo el personal utiliza el mismo sistema informático integrado en el Plan Director. Se han establecido los cauces para el desarrollo e implantación de los programas informáticos necesarios para mejorar en el trabajo. Cada vez que se incorporan nuevos programas o módulos en el Plan Director, los trabajadores encargados de su utilización reciben la formación pertinente en el uso de los mismos, formación que queda plasmada en documentos de trabajo denominados circulares con instrucciones de servicio que se hacen de conocimiento público a todos los integrantes de la Organización a través de la intranet. La eficacia de este proceso es medida por medio de indicadores.

- La Organización, junto a los responsables del Servicio de Informática ha diseñado una oficina virtual en internet para dar acceso a la Organización a todos/as sus clientes. Esta oficina virtual es una extensión de las oficinas de atención a clientes a través de la cual éstos/as reciben los mismos servicios que se prestan en las dependencias de la propia Organización. El acceso a esta oficina virtual queda tan sólo restringido a la tenencia de un certificado de firma digital emitido por cualquier organismo acreditado al efecto, de manera que, una vez en posesión del mismo y debidamente identificado el cliente, podrá acceder a los siguientes servicios entre otros:

- Solicitud de cita previa.
- Modificación de datos personales.
- Consultas.
- Presentación de quejas.
- Sugerencias o cuestionarios de satisfacción.
- Acceso a noticias de la Organización.

#### 4e. Gestión de la información y del conocimiento.

##### Fundamento:

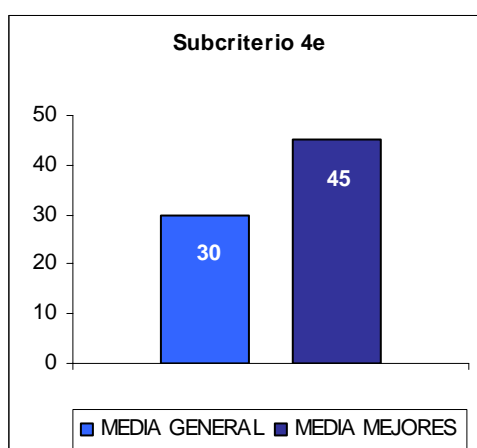
Una organización excelente debe demostrar que desarrolla estrategias de gestión de la información y del conocimiento apoyando su política. La organización debe identificar los requisitos y estructurarlos, así como gestionar la información y el conocimiento de forma que se garantice la integridad y la seguridad de los mismos, proporcionando a su vez un acceso adecuado para los posibles usuarios de los distintos grupos de interés.

##### Contexto de las prácticas de gestión:

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **45-60** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
B	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
C	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
D	Turismo, Comercio y Deporte	Órgano central o territorial provincial	Autonómico

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

#### Organización A

- Dentro del flujo de información y atendiendo a la comunicación externa, se han definido distintas alianzas claves con empresas, administraciones y profesionales del sector con la finalidad de conseguir una retroalimentación de información beneficiosa para todas las partes y que redunde en el desarrollo del sector. Así, la Organización establece como línea estratégica de actuación la formación e investigación en el ámbito del sector. Para ello se crea el Área de Formación en la estructura organizativa de la Organización, con el objetivo final de situar a la misma en el principal referente en formación e investigación en el sector.

- La página web de la Organización es una de las principales herramientas de comunicación e información sobre programas desarrollados, así como un instrumento de gestión para ella misma y las entidades y empresas colaboradoras, y además:
  - o Presenta un carácter bilingüe.
  - o Incorpora lengua de signos española en todos los contenidos del sitio y de texto audio descrito, para personas con problemas de visión.

Además, se han creado zonas privadas para el acceso personalizado de las entidades y empresas colaboradoras.

- Con respecto al flujo de información interno, la Dirección de la Organización pone a disposición de su personal distintas herramientas que permiten gestionar la información y el conocimiento. Cabe destacar:





- Intranet de la Organización. El objeto fundamental es facilitar el trabajo entre Áreas, utilizando para ello herramientas que favorecen la comunicación entre las mismas y la gestión de procedimientos ya existentes, permitiendo aumentar el control, seguimiento y supervisión de los trabajos realizados por el personal.
  - Foros de comunicación entre las distintas áreas que constituyen la Organización, donde se analizan las mejoras e incidencias detectadas como consecuencia de la aplicación de las distintas herramientas de gestión implantadas.
  - Plan de Formación, desarrollado por el Departamento de Recursos Humanos.
  - Web de la Organización. Se ha implementado una herramienta de formación, que se integra tanto en la web como en la intranet, con la que se facilita la creación y difusión de cursos, la selección de las personas matriculadas y, en general, toda la gestión del proceso, desde que se crea el curso hasta que se le entrega a los/as participantes un certificado de su asistencia.
- Para asegurar la protección de la propiedad intelectual y así maximizar su valor para el/la cliente, se han adaptado todas las aplicaciones para garantizar el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos. Además, se llevan a cabo auditorías de protección de datos por la Dirección General de Inspección y Evaluación de la Consejería.

## Organización B

- La Organización trabaja el uso de tecnología para el apoyo de la gestión de la información y comunicación interna mediante la implementación de herramientas como el correo electrónico para todo el personal, Plan Director, intranet, etc.
- Existe un sistema de acceso restringido a la información y un archivo donde están claramente identificadas para todo el personal la clave de acceso al Plan Director, así como el perfil sobre acceso y utilización de los medios telemáticos. Este sistema tiene el objetivo de proteger la información disponible y el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos. También existe un archivo que recoge quienes han de ser las personas destinatarias de las novedades legislativas o de organización y quienes las responsables de la difusión de dicha información.
- Todo el personal de la Organización tiene acceso a los procesos, instrucciones de trabajo o registros utilizados a través de la intranet cuyo mantenimiento está a cargo del responsable de calidad. Esta sistemática es medida por medio de indicadores, auditorías internas y externas al *Proceso de Comunicación Interna* y a través de los resultados de las encuestas de satisfacción del personal y de Ayuntamientos.



- Se ha creado una intranet como medio de difusión de toda la información concerniente a la Organización; para ello se ha dado acceso a todo el personal a una unidad de disco exclusiva de la Organización y se ha diseñado el sistema de comunicación de todas las novedades incluidas en la intranet a través de correos electrónicos dirigidos a las personas responsables de la posterior difusión de las mismas.
- El uso de correo electrónico está abierto a todos los componentes de la Organización; con esta medida se consigue que la información llegue de manera directa a todas las personas interesadas sin intermediación alguna.
- Se proporciona a los/las clientes acceso adecuado a la información, tanto escrita (Carta de Servicios, Memoria de la Organización, calendario de atención al cliente, cartelería), audiovisual (anuncios en prensa, televisión y radio) y telemática (internet, correo electrónico). Se mide la eficacia de estos medios de difusión a través de los resultados de las encuestas de satisfacción de ciudadanía y Ayuntamientos.
- La Organización dispone de una base de datos de direcciones de e-mail de clientes a los efectos de realizarles las oportunas notificaciones a través de esta vía y que también sirve como medio de difusión de las noticias de la Organización a aquellos/as clientes que así lo soliciten.
- Como principal herramienta de difusión y conocimiento de la Organización y de los servicios ha diseñado una oficina virtual a través de internet por medio de la cual los/as clientes y principales grupos de interés pueden interactuar con la Organización y acceder a la totalidad de los servicios.
- Existen mecanismos de protección de datos de carácter personal del/la cliente. Por ejemplo: Existe una metodología que exige el conocimiento por parte del/la cliente de determinados datos de carácter personal para poder acceder a la información. La información de carácter protegido sólo se facilita previa identificación de las personas interesadas y nunca a través de la línea telefónica. Además el servicio de asistencia jurídica se encarga del estudio de aquellas peticiones de información que no proceden de los/as interesados/as. El control de la información que se facilita a los Ayuntamientos corresponde a la Gerencia que se encarga de solicitarla a las personas responsables propietarias de la misma y evaluar aquellas que considera posible comunicar o no. La eficacia de estas medidas de protección de datos es medida a través de indicadores.



## Organización C

- La gestión de la información y el conocimiento se realiza a través de la Memoria, el indicador de tratamiento, la búsqueda y prospección de información en BOJA, en el BOE, en la web, etc. El Director Económico hace un filtro y propone las búsquedas de información. Hay una persona dedicada a hacer una prospectiva en estas fuentes de información, y el responsable del Departamento Económico debe realizar un análisis de la misma y proponer el tratamiento más adecuado que se deba dar.
- Las herramientas que permiten gestionar la información y el conocimiento para dar apoyo a la política y estrategia son:
  - o Sistema de información: Registro nominal informatizado único, centralizado y accesible (con base de datos única) de clientes y de su historial relacionado con el servicio para toda la Comunidad Autónoma, que facilita la comunicación intercentros.
  - o Programas informáticos de gestión de la Consejería.
  - o La formación a través de los Planes de Formación.
  - o El resto de canales de comunicación:
    - Planes y Programas de Actuación.
    - Carta de Servicios de la Organización.
    - Página web.
    - Jornadas, conferencias, cursos y seminarios.
    - Publicación de la Memoria Anual de Resultados.
    - Reuniones de coordinación e información.
    - E-mails informativos.
    - Tablones de anuncios en todos los Centros.
- En la Organización, existe un Comité de Formación, que aprueba el Plan de Formación cada año sobre las propuestas que hayan sido realizadas.
- Para asegurar la integridad y seguridad de la información, la Organización ha desarrollado un documento de seguridad que da cumplimiento a la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), realiza auditorías bienales y para asegurar la validez de los datos existente en la página web, ésta se revisa trimestralmente y se renueva, al menos, cada dos años.
- Para compartir la información existente de una manera rápida con los grupos de interés, se utilizan los distintos canales de comunicación detallados a continuación:
  - o Planes y Programas de Actuación.



- Carta de Servicios de la Organización.
- Página web.
- Jornadas, Conferencias, Cursos y Seminarios.
- Publicación de la Memoria Anual de Resultados.
- Reuniones de coordinación e información.
- E-mails informativos.
- Tablones de anuncios en todos los Centros.

Además existen subscripciones a revistas, además de completar la adquisición de conocimiento gracias a la formación externa.

- Se han organizado jornadas temáticas de carácter bienal, que tienen como objetivo el desarrollo y debate sobre temas demandados o que interesan estratégicamente, por ejemplo Jornadas sobre Calidad.
- La Organización ha puesto en marcha iniciativas para innovar a la hora de prestar servicios a los/as clientes y mejorar la calidad de los mismos:
  - Seminarios, jornadas, etc, que aportan nuevas ideas.
  - Grupos de Mejora.
  - Buzón de Sugerencias.

## Organización D

- Con objeto de gestionar toda la información y conocimientos que fluyen en la Organización, se han establecido diferentes herramientas:
  - Creación de la Unidad de Información, que tiene como principal fin recoger y filtrar toda la información de la Organización para su posterior traslado al personal.
  - Aplicación de un Plan de Formación propio de la Consejería, con el objetivo de fomentar un aprendizaje continuo de todos/as los/as profesionales.
- Para facilitar el rápido acceso a la información, se han creado diferentes mecanismos:
  - Elaboración y actualización del Cuaderno Guía de Posicionamiento para la Supervisión, que facilita a los/as nuevos/as empleados/as el conocimiento de todos los objetivos y metas de la Organización.
  - Carta de Servicios, en la que se recogen los servicios prestados y compromisos con los/as clientes de la Organización.
  - Página web de la Consejería y establecimiento de un acceso directo a la Organización dentro de ésta.
  - Catalogación informática del archivo de expedientes tramitados.



- Otras medidas que se han establecido para agilizar la comunicación con las personas usuarias y mejorar el acceso a la información son:
  - o Participación en numerosos congresos, convenciones, asambleas, etc.
  - o Reuniones periódicas con los diferentes grupos de interés.
  - o Pantallas informativas en las sedes de la Organización, que transforman dichas sedes en un “escaparate” de los servicios ofertados por la propia Organización.
  - o Buzón de sugerencias.
  
- Para proteger toda la información de la Organización, se ha desarrollado un Plan para la implantación de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), que ha sido dirigido por el Jefe o Jefa de Informática de la Organización.

## 5. PROCESOS

### 5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.

#### Fundamento:

Las organizaciones excelentes se destacan por diseñar y desarrollar los procesos necesarios para llevar a cabo su política y su estrategia, identificando los grupos de interés para cada uno de ellos. Este tipo de organizaciones realizan una gestión sistemática de los procesos usando modelos de referencia o estándares reconocidos, como son los de gestión de la calidad, del medio ambiente o de riesgos laborales. Asimismo, gestionan utilizando indicadores y objetivos de rendimiento.

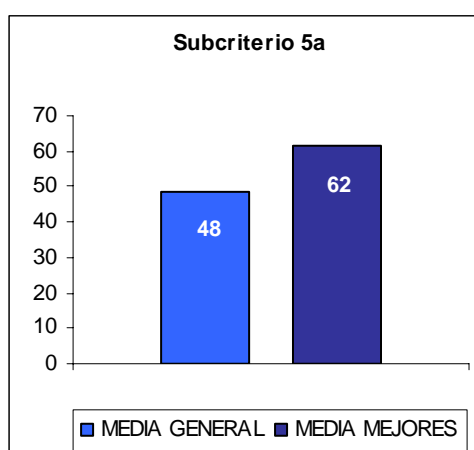
#### Contexto de las prácticas de gestión:

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **60-70** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.



Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
B	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
C	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
D	Empleo	Entidad instrumental	Autonómico

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- La Organización ha definido unos compromisos de calidad, expresados en un documento: "Política de Calidad de la Organización". Para alcanzar tales compromisos ha establecido un Sistema de Gestión de la Calidad. Este Sistema permite asegurar que los procesos que conforman los diferentes servicios que la Organización ofrece, se desarrollan conforme a procedimientos que se cumplen de forma planificada y sistematizada, abarcando dichos procedimientos o sistemáticas desde la revisión de la petición del servicio realizada por el/la cliente hasta la finalización del servicio prestado y la posterior atención en caso de





reclamaciones. Además el Sistema pretende involucrar a la Organización en un proceso de mejora continua que le haga alcanzar niveles de calidad más altos. Todas las personas pertenecientes a la Organización están obligadas formalmente al cumplimiento de los requisitos establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad. El Responsable de Calidad de la Organización es responsable de verificar su cumplimiento, recomendar soluciones y comprobar su puesta en práctica cuando se produzcan desviaciones respecto a lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello, posee la autoridad y libertad necesarias, concedidas por el Gerente de la Organización, sobre el que recae la responsabilidad última de la decisión, implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad establecido.

- El Sistema de Gestión está constituido por:
  - o El personal, con sus funciones y responsabilidades claramente establecidas
  - o Los documentos del Sistema (Manual de Calidad, los procedimientos documentados requeridos por la Norma UNE-EN-ISO 9001, y por otros documentos y registros, tanto internos como externos, que son necesarios para garantizar el control de los procesos que repercuten en la calidad de las actividades de la Organización y en la satisfacción de los/as clientes).
  - o Los procesos de prestación de los diferentes servicios, que son realizados de acuerdo con dicha documentación, y con los recursos apropiados facilitados por la Organización.

Es parte fundamental del Sistema la medición del grado de consecución de los objetivos específicos y la utilización de los resultados de estas medidas para la mejora continua del Sistema y de los procesos desarrollados por la Organización. Las herramientas necesarias para dicha medición, recogidas por el Sistema son:

- o Establecimiento de un Sistema de Indicadores de Calidad para cada proceso asociado a un servicio.
  - o Auditorías Internas de Calidad.
  - o No conformidades y acciones correctivas.
  - o Sistema de medición de la satisfacción de clientes.
- Se han definido los procesos utilizando una clasificación que facilite identificarlos en función de su relación con los/as clientes y la Organización. Se ha utilizado la clasificación siguiente:
  - o Procesos clave: Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente. Estos procesos se suelen caracterizar por ser los que más valor añaden al cliente. Desempeñar mal estos procesos significa una disminución directa del valor percibido por el cliente. En ocasiones suele identificarse esta



forma que todo el personal conoce tanto sus propios objetivos como los de los demás.

- Todos los procesos constan de una Ficha de proceso en la que se define su objetivo y finalidad, su ámbito de aplicación, la responsabilidad o propiedad de los mismos, sus contenidos principales, incluyendo las interfases entre actividades, y los documentos o registros que les son de aplicación. Además, las actividades de los mismos se encuentran documentadas en diagramas de flujo y en una tabla de procesos en la que se definen las actuaciones, sus resultados así como las distintas personas o grupos de interés implicados en éstas: quién las ejecuta, quién las decide, quiénes son los implicados y a quién hay que informar en cada una de las etapas definidas.
- El Sistema de Gestión contiene todos los procesos y actividades de la Organización, cubriendo la totalidad de los servicios, lo cual supone también que la gestión por procesos depende de todo el personal. Esto se puede hacer extensivo a clientes y aliados/as. Se han definido objetivos operativos e indicadores para todos los procesos. Muchos disponen de objetivos e indicadores financieros, de clientes, de procesos o de rendimiento, todo ello según lo establecido en el *Proceso de Planificación*. Estos indicadores sirven para medir la eficacia de los procesos, lo cual se hace de acuerdo con lo establecido en el *Proceso de Seguimiento y Evaluación del Servicio* de la Organización. Cada uno de los procesos que integran el Sistema es objeto de seguimiento y control por parte de su propietario/a. Además el seguimiento y control de los objetivos operativos de la Organización se realiza trimestralmente en las reuniones del Comité de Calidad trasladando las conclusiones de dichas reuniones a todo el personal de la Organización.
- Existe un *Proceso para el Seguimiento y Evaluación del Servicio*, cuyo objetivo es la medición, análisis y mejora de cada servicio, que determina las etapas para su seguimiento y evaluación y que facilita la verificación de que cumple los requisitos de acuerdo con las disposiciones planificadas. Los indicadores de evaluación se centran sobre todo en la calidad de los servicios, la satisfacción de los/as clientes y los indicadores clave, tanto de los procesos clave, como de los de soporte. El Sistema en sí mismo está sometido a revisión y mejora de una forma periódica, en función de su capacidad para hacer posible la implantación efectiva de la Política y Estrategia de la Organización. Se ha creado un grupo de trabajo encargado de redefinir el sistema conciliándolo con la planificación, dando lugar al diseño e implantación del *Proceso de Planificación de Política y Estrategia*.

## Organización B

- Se ha establecido una Gestión por Procesos, llegando a certificar el *Proceso de Gestión de Subvenciones* según la norma ISO 9001. Para ello, la Organización define previamente sus procesos, reflejándolos, así como su interrelación, en un Mapa de Procesos.
  
- La forma en que se desarrollan los procesos operativos es a través de Programas o Líneas de actuación, que tienen asociados unos procedimientos que recogen la sistemática que sigue cada uno de ellos. La persona responsable de cada Programa o Línea de actuación es la encargada de elaborar los procedimientos que correspondan.
  
- La Organización elabora su Carta de Servicio, donde se implica toda la Organización para definir los servicios, los compromisos e indicadores que aparecen en la misma. La medición y revisión de dichos indicadores son recogidos y publicados anualmente en las Memorias de la Organización.
  
- La revisión de los objetivos de calidad se realiza en los Comités de Calidad tres veces al año y hay una revisión por la Dirección una vez al año. Esta revisión permite también detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora que ayudan a establecer los objetivos de una manera más racional. El resto de objetivos de los procesos se revisa en las reuniones de Equipo de Dirección, Consejo de Dirección y en las reuniones de seguimiento de los Centros Provinciales. Todo este análisis sirve para redefinir los procesos y adecuar los Planes de Actuación a la Política y Estrategia de la Organización.

## Organización C

- La Organización dispone de una metodología para la identificación, análisis, medición y mejora de los procesos de la Organización. Se parte de un esquema de procesos a tres niveles:
  - o Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos; son procesos que ayudan a analizar las necesidades de las partes implicadas. (ejemplos: Desarrollo de políticas estratégicas, Relaciones con clientes-alianzas, Plan de marketing).
  
  - o Procesos clave: constituyen las actividades principales de la Organización, son los procesos que tienen impacto en el cliente creando valor para éste, son su razón de ser. También son los procesos donde el/la cliente percibe la calidad de la Organización.
  
  - o Procesos de apoyo: dan soporte a los procesos fundamentales o clave que realiza

la Organización. Son procesos proveedores. (ejemplos: Auditorías, Gestión de la Información, Formación).

Se han analizado y modelado los procesos, partiendo del Catalogo de Procesos de la Organización, que recoge siete grandes macro procesos:

- Subdirección de Movimiento
- Subdirección Técnica
- Departamento Jurídico
- Recursos Humanos
- Comercial y Marketing
- Sistemas de Información
- Económico Financiero

Estos macro procesos se subdividen a su vez en subprocesos.

- Para cada uno de los Procesos, la Organización ha definido una matriz, que identifica para cada uno de ellos, una serie de atributos, siguiendo el “método de la caja”. Entradas, Proveedores, Salidas, Clientes, Propietario/a, Indicadores, Documentación asociada, Instalaciones y entorno de trabajo, Registros generados. Cada columna de la matriz es un proceso, y genera un Diagrama de Proceso. Este diagrama recoge la información de la “caja del proceso” mediante el flujograma del proceso (“lo que hay que hacer”). Con esta metodología se han documentado todos los procesos clave de la Organización, simplificando su gestión, reduciendo el número de instrucciones y documentos complejos, resultando más útiles desde el punto de vista pedagógico o formativo. La metodología de análisis de procesos está integrada en el Sistema de Gestión Integral de la Organización. (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001). La Organización dispone de un Manual de Calidad y *Procedimientos de Gestión* que recogen parte de los procesos estratégicos (Responsabilidad de la Dirección, Auditorías del Sistema) y de los procesos de Apoyo (No Conformidades, control de los documentos).
- La filosofía del Sistema de Gestión Integrado (SGI) de la Organización se basa en tres principios:
  - Identificación
  - Medición
  - Mejora

La medición constituye el eje fundamental de la mejora. Para cada uno de los procesos se han definido indicadores que miden su capacidad, siempre con el objetivo de que la medida aporte valor para la Organización o para el/la cliente (esto es, solo se mide lo necesario). Estos indicadores son recogidos en la Matriz de Indicadores, que es la última consecuencia del Proceso de Análisis. Para cada uno de los indicadores, la matriz recoge los siguientes







acciones inmediatas” oportunas que podrá remitir a otras áreas que están afectadas. Estas desviaciones podrán originar una no conformidad de la que remitirá una copia al departamento afectado según sistemática descrita en el procedimiento de no conformidades, acciones correctivas y preventivas del Sistema de Gestión Integrada.

## Organización D

- La Organización ha implantado un enfoque a procesos en su gestión, definiendo sus procesos y reflejándolos en un Mapa de Procesos. Para el desarrollo de estos procesos, se ha implantado y certificado un Sistema de Gestión Integrados de gestión que incluye:
  - o Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la norma ISO 9001.
  - o Sistema de Gestión del Medio Ambiente conforme a la norma ISO 14001.
  - o Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, conforme a la norma SA 8000.
  - o Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales y Vigilancia de la Salud.
  
- Existen procesos comunes a todos los ámbitos del Sistema de Gestión Integrado (p.e. la gestión de recursos humanos) y procesos específicos a alguno de ellos (p.e. específico de la Calidad, el Medioambiente, la Responsabilidad Social Corporativa y la Prevención de Riesgos Laborales (p.e. Proceso de Relación con el/la cliente, específico del ámbito de la Calidad). Cada uno de los procesos se encuentran documentados por ejemplo, mediante:
  - o El Manual de Calidad y Medio Ambiente.
  - o El Mapa Específico de los *Procesos de Calidad y Medio Ambiente*.
  - o Los *Procedimientos de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales*.
  - o Las Instrucciones de Calidad, Medio Ambiente y Prevención.
  - o Catálogo de procesos.
  - o Matrices de procesos.
  - o Fichas de procesos:
    - Entradas y salidas
    - Propietarios/as
    - Proveedor y cliente
    - Indicadores
    - Instalaciones y ambiente de trabajo
    - Documentación asociada



- Aspectos e Impactos Medioambientales

En dichos documentos se describen las sistemáticas de realización de los procesos, las responsabilidades y los sistemas de seguimiento y medición. Entre los procedimientos se ha desarrollado un procedimiento específico de gestión de las comunicaciones, tanto internas como externas, con el fin de facilitar las interfaces entre la Organización y las personas.

- Se han definido indicadores de medición para los *Procesos de Calidad y Medio Ambiente* que se encuentran incluidos en las fichas de los diferentes procesos, así como en las Matrices de Indicadores de Calidad y Medio Ambiente. A partir de las Líneas Estratégicas definidas por la Dirección en el Plan Estratégico, y con el objetivo de realizar un seguimiento del cumplimiento del mismo, se han definido en los Planes Gerenciales (uno por provincia) los indicadores clave para conseguir el cumplimiento de la Políticas y Estrategias marcadas por la Dirección. Dichos indicadores clave son evaluados en cada una de las Gerencias provinciales y revisados bimensualmente por los diferentes responsables en cada una de las provincias: Para cada uno de los indicadores establecidos se han definido objetivos de la dirección y responsables de consecución y seguimiento, que reportan los resultados en los Comités de Calidad y Medio Ambiente para el análisis de los mismos.
- Cada Gerencia Provincial, en alineamiento con el Plan Estratégico del Área de calidad y medioambiente, establece sus propios objetivos específicos. Dichos objetivos de calidad y medioambiente de la Gerencia Provincial son revisados por su Gerente, Coordinador y Gestor de Calidad y Medioambiente anualmente, por lo menos, y por el Comité de Calidad y Medioambiente con posterioridad.

### **5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.**

#### **Fundamento:**

En este subcriterio se incluye lo que una organización hace para identificar y priorizar las mejoras necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, de forma que se añada cada vez más valor. Para ello, las organizaciones excelentes utilizan los resultados de los indicadores y las actividades de aprendizaje.





A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- La información para la mejora de los procesos, se obtiene de:
  - o Recomendaciones y sugerencias de las asociaciones, entidades u otros colaboradores.
  - o Retroalimentación de las personas usuarias a través de sugerencias y encuestas.
  - o Información relativa al dossier de prensa.
  - o Información de las personas de la Organización y las subcontratas.
  - o Análisis interno de los resultados en la gestión.

De la revisión de estos datos se realizan las posibles mejoras de los procesos en la Organización.

- Los cambios introducidos en la Organización se realizan con las partes afectadas cuando es posible, y se comunican las modificaciones y mejoras para asegurar su comprensión y la implantación de la mejora. Para ello se utilizan canales de comunicación como el correo electrónico, carta, teléfono, página web, folletos explicativos, etc. siendo de gran valor las buenas relaciones entre la Dirección de la Organización y los distintos grupos de interés. Como ejemplo de esto:
  - o Las acciones de divulgación emprendidas para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, en determinadas áreas.
  - o El programa de acciones formativas relativas a los sistemas de gestión normalizados.
  - o Las comunicaciones al personal de seguridad.
  - o Comunicaciones a los responsables de las instalaciones de la Organización.

### Organización B

- Las mejoras en los procesos son gestionadas a través de las herramientas establecidas a tal efecto en el Sistema de Gestión Integrado de la Organización, como: no conformidades, acciones correctoras y preventivas, auditorías internas y revisión del Sistema por la Dirección. La Organización utiliza también para estos fines: equipos de trabajo, buzón de sugerencias y un sistema de vigilancia tecnológica.

- La Organización cuenta con un Mapa de Procesos, el cual es seguido por toda la







- sometida la Unidad.
- Sistemas de obtención de la información de la percepción de las personas usuarias: Encuestas telefónicas anuales de satisfacción de las personas usuarias, así como encuestas autocumplimentadas a utilizar a la finalización de la prestación del servicio.
  - La identificación, búsqueda y captura de la información que facilite una práctica en la prestación del servicio actualizada, y su posterior traslado a los diferentes grupos de interés.
- Para la difusión de las mejoras o cambios en los procesos, la Organización ha desarrollado un Plan de Comunicación que incluye a profesionales, internos y externos, personas usuarias, familiares y otras Administraciones (Consejería competente y otras organizaciones de carácter similar al de la Organización), basado entre otros aspectos en:
- Difusión de las modificaciones de los documentos relativos a las actividades, a través del correo electrónico y / o intranet.
  - Desarrollo de acciones formativas e informativas: Sesiones semanales y talleres.
  - Página web de la Organización.
- En línea con la Misión y Visión, las personas que forman parte de la Organización participan en la difusión externa de los conocimientos generados:
- Comité Nacional de la Especialidad.
  - Asesoramiento a otras organizaciones de carácter similar.
  - Formación de profesionales.
  - Comisión del desarrollo de la Carrera Profesional.
  - Participación activa en diferentes sociedades científicas de ámbito autonómico,
  - Asistencia pericial a juicios.
  - Participación en actividades encaminadas a evaluar el conocimiento de las personas que participan en las Bolsas de Empleo de la Comunidad Autónoma.
  - Colaboración con entidades/empresas proveedoras en el desarrollo de sus programas de investigación.
- Las técnicas y aplicaciones novedosas aprendidas en los foros y seminarios en los que participa el personal en formación, son trasladadas al resto de las personas de la Organización en función del área de actuación y puestas en marcha en las actuaciones inmediatas para asegurar la puesta a disposición de las personas usuarias de los últimos avances en cualquier aspecto.
- En relación a los cambios puestos en marcha en los procesos, la sistemática definida para

su implantación considera inicialmente, y siempre que sea posible, el desarrollo de proyectos piloto cuyos resultados permiten hacer un análisis de la bondad de la planificación de la mejora y en caso positivo sistematizar la misma.

### 5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los/as clientes.

#### Fundamento:

Las organizaciones excelentes identifican las necesidades y expectativas de los grupos de interés por medio de distintas fuentes de información para anticiparse a éstas y desarrollar productos/servicios novedosos y competitivos junto con los/as clientes, de forma que añadan valor y queden satisfechos/as, apoyándose además en la posible creatividad de las personas de la organización y de partners.

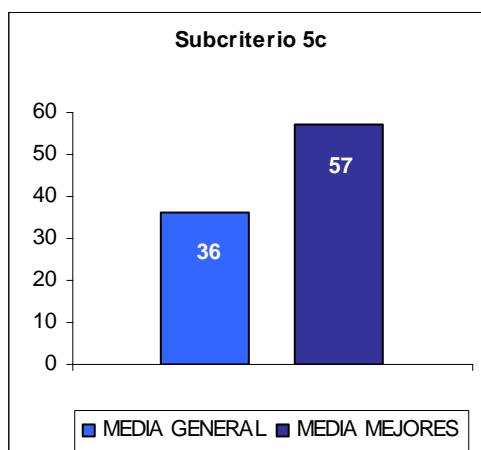
#### Contexto de las prácticas de gestión:

Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **50-65** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
B	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
C	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
D	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Autonómico

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).





A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- Para adecuar los servicios a las necesidades y expectativas de los/as clientes, y para conocer su grado de satisfacción, la Organización utiliza diversas fuentes de información:
  - o Inspecciones de calidad del servicio en función de los criterios de calidad.
  - o Estudios técnicos realizados por diferentes entidades y asociaciones.
  - o Encuestas de satisfacción.
  - o Reuniones con representantes de la sociedad.
  - o Reclamaciones, quejas y sugerencias.
  - o Encuesta Ad Hoc.
  - o Estudio Clima Laboral.
  - o Resultados del Sistema de Ayuda a la Explotación (SAE).
  - o Información de Partners.
  
- Con periodicidad anual, se realizan encuestas a los/as clientes respecto a su percepción de la calidad del servicio. Estas encuestas son realizadas por una empresa consultora externa especializada, con el objeto de que no exista influencia alguna por parte de la Organización en los resultados de la misma. Las encuestas se realizan sobre una muestra de clientes durante la prestación de los servicios. Para las respuestas negativas, se pide a la persona encuestada que explique la causa.
  
- Para el desarrollo de servicios que se anticipen a las necesidades y expectativas de los/as clientes, se utilizan los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción de los/as

clientes, que tras ser analizados llevan a la implantación de mejoras en los servicios, como por ejemplo:

- Apertura de nuevas oficina de atención al cliente.
- Establecimiento de las diferentes modalidades de pago para los diferentes grupos de personas usuarias.

## Organización B

- Se utilizan medios para conocer las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés y ésta información es utilizada para rediseñar o revisar los procesos en concordancia también con la Política y Estrategia. Como ejemplo claros de revisión-evolución en los procesos, se tiene:
  - Los Programas de Formación y Empleo puestos en marcha que se van adaptando a las demandas del mercado laboral.
  - La mejora en la atención prestada a los/as clientes.
  - El aumento de los canales de comunicación y la cantidad y calidad de la información puesta a disposición de la sociedad.
  - El cambio metodológico de la Unidad de Igualdad y Género en función de la demanda y de los diagnósticos realizados en los órganos de la Administración.
  - Los Planes de Actuación que han ido redefiniendo objetivos en función de los resultados y de las necesidades que se detectaban al realizar su seguimiento.
  - El aumento del número de colectivos a los que se dirigen las Políticas de la Organización cada año.
- La Organización involucra a los grupos de interés en la revisión y mejora de los procesos a través de la gestión de alianzas con colectivos y organizaciones para avanzar en la transversalidad de las Políticas. También el uso de nuevas tecnologías, como la intranet o la página web permite prestar nuevos servicios o mejorar los existentes, como es el caso del servicio online de información jurídica.
- Para el fomento y avance en la creatividad e innovación en la prestación de los servicios, se realizan actividades como:
  - Reuniones aplicando la Técnica de Grupo Nominal (TGN) para mejorar en la gestión en aspectos especialmente complejos y que afectan a toda la Organización.
  - Grupo de mejora, centrado en la elaboración de nuevos órdenes de subvenciones y del seguimiento y planificación de las convocatorias.
  - Jornadas de expertos/as y foros de debate con colectivos específicos.
  - El buzón de sugerencias, que fomenta el talento creativo a través de los *Premios a*

*las mejores ideas.*

## Organización C

- Las necesidades explícitas o potenciales de los/as clientes son detectadas a través de diferentes canales, como:
  - o De naturaleza proactiva: reuniones, visitas, propuestas, estudios jurídicos de posibles novedades legislativas, encuestas de satisfacción, autoevaluaciones EFQM, actividades de benchmarking con otros Organismos similares y sugerencias del personal de la Organización
  - o De naturaleza reactiva: análisis de quejas, reclamaciones, peticiones y sugerencias.
  
- Existe un *Proceso de Diseño y Desarrollo de Nuevos Servicios*, que se basa principalmente en las necesidades explícitas o potenciales de los/as clientes, detectadas a través de los canales establecidos. Una vez decidida la necesidad de diseñar e implantar un nuevo servicio, el Gerente convoca a las personas responsables implicadas, a efectos de formar un equipo de trabajo que se encarga de la planificación y estudio de las fases del diseño. En esta planificación se determinan: el nuevo servicio, las necesidades tecnológicas para su desarrollo, las etapas de revisión y verificación del diseño mediante las correspondientes pruebas “en desarrollo” y no en real, las responsabilidades del mismo y los recursos necesarios. Clientes y partners participan con la Organización en el desarrollo de los nuevos servicios. La actividad suele comenzar con una petición de oferta, a lo que siguen grupos de trabajo mixtos, intercambio de requisitos, experiencias y necesidades, análisis de los medios y las alternativas, y establecimiento de acuerdos sobre las particularidades de dichos servicios.
  
- Se ha diseñado un Portal de la Organización en internet, que funciona como Oficina Virtual, en la que tanto clientes como Ayuntamientos y otros grupos de interés pueden interactuar con la Organización. Dicho portal ha sido diseñado por un grupo de trabajo formado por una empresa externa, el Director Adjunto del Área de Nuevas tecnologías de la Diputación, el Responsable de Sistemas del Plan Director de la Organización, el Gerente, y la Jefa de Servicio.
  
- La Oficina Virtual se caracteriza por ser una plataforma de servicios dirigida a cuatro colectivos principales: Clientes, Funcionarios de Ayuntamientos, Notarios y Gestores Administrativos, que siempre deberán estar autenticados mediante su correspondiente certificado electrónico y, en función de los derechos de acceso concedidos, actuarán con un

perfil diferente y por lo tanto con posibilidad de acceso a diferentes datos y trámites.

- Para dar acceso al personal de un Ayuntamiento se debe presentar un modelo de autorización firmado por el Alcalde. El acceso se realizará utilizando certificado digital. Cada vez que se intente acceder, se comprobará su existencia como personal funcionario del Ayuntamiento.
- Muchos de los servicios gestionados por la Organización pueden ser pagados a través de telefonía móvil. Para ello, la Organización se sirve de una plataforma para realizar pagos y otras transacciones de forma segura a través del teléfono móvil.
- La Organización cuenta con un *Proceso de Diseño y Desarrollo de Nuevos Servicios*, cuya eficacia ha ido mejorando en casi todos sus aspectos:
  - o Detección de necesidades (relaciones con clientes y prospección de presuntos y mejora de otros canales).
  - o Establecimiento de acuerdos, tiempos para establecerlos, errores o iteraciones.
  - o La propia metodología de desarrollo e implantación, la cual se ha desarrollado y aplicado de una forma más amplia y completa en los últimos casos de nuevos servicios, como por ejemplo, la Oficina Virtual.
- Las medidas de eficacia se establecen sobre todo en dos vertientes: temporales, referidas al desarrollo del proceso, tiempos y cumplimiento de los planes, etc. y las relativas a la calidad de los servicios, los ciclos de tiempo y sobre todo la satisfacción de los/as clientes sobre en qué grado se cumplen los requisitos establecidos en los acuerdos.

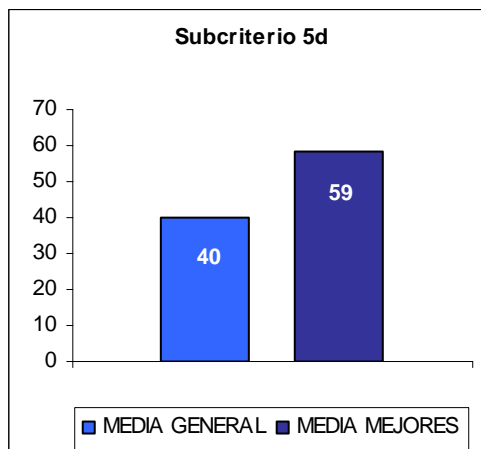
## Organización D

- Las relaciones periódicas con los grupos de interés, así como los métodos de obtención de datos relativos a sus expectativas, permiten obtener información relativa a:
  - o La percepción de los grupos de interés y su grado de satisfacción: De las fuentes de obtención de datos definidas para determinar el grado de satisfacción de los grupos de interés, (encuestas, reuniones, informes, prensa, etc), se determinan las mejoras a emprender en los servicios que se prestan, así como en las instalaciones y medios de la Organización, identificando a los procesos afectados para su adecuación.
  - o Cómo anticiparse a las expectativas futuras de los grupos de interés: Las actividades de investigación y ampliación de conocimientos, emprendidas por la





(MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

#### Organización A

- La Organización ofrece sus servicios a la ciudadanía, según lo establecido en el *Procedimiento de Atención al Cliente*, a través de una red de oficinas por toda la provincia. El número de oficinas disponibles es revisado en las reuniones técnicas mensuales del Gerente con los técnicos de la Organización. A través de las mencionadas reuniones técnicas, así como fruto del análisis de estudios demográficos y sociológicos, se identifica la necesidad de abrir nuevas oficinas de atención al cliente. Una vez identificada la necesidad de nuevas oficinas, el Gerente, previa petición de los Ayuntamientos implicados, eleva al Consejo Rector para su aprobación, el número y ubicación de las mismas.
- Para mejorar el acceso de los/as clientes a los servicios ofrecidos por la Organización se ha creado una línea telefónica de atención al cliente con coste de llamada compartido a través de la cual se da solución a todas aquellas cuestiones que legalmente pueden ser solucionadas por vía telefónica y en la que se facilita la posibilidad de solicitar cita previa con cualquiera de las dependencias de atención de la Organización evitando así a los/as clientes las posibles esperas.
- Se ofrece a la ciudadanía un servicio de atención directa a través de correo electrónico y página web, donde pueden solicitar algunas gestiones relacionadas con el servicio. La efectividad de estas medidas es revisada a través de los indicadores asociados a los objetivos operativos que se recogen en el Cuadro de Mando. Además en la encuesta de

satisfacción de la Organización dirigida a los Ayuntamientos se pregunta acerca del grado de conocimiento de las diferentes vías de acceso a la información y servicios, así como el grado de satisfacción que tienen para con las mismas; también se pregunta acerca de sus niveles de satisfacción con la atención que se les presta en las dependencias de la Organización.

- Se ha diseñado y desarrollado un Portal de la Organización en internet que funciona como Oficina Virtual en la que tanto clientes como Ayuntamientos y otros grupos de interés puedan interactuar con el servicio de la Organización.
- La Organización ofrece servicios de asesoría jurídica a los Ayuntamientos en relación a las actuaciones practicadas por el mismo. Este servicio se presta en base a lo establecido en el *Procedimiento de Asistencia Jurídica* cuyo objetivo y finalidad es la emisión de informes y propuestas de resolución y tramitación de solicitudes y recursos contra actos derivados de actuaciones de la Organización. La efectividad de este procedimiento es revisada a través de los indicadores asociados a los objetivos operativos recogidos en el Cuadro de Mando.
- Se ha diseñado un nuevo servicio de devoluciones de ingresos indebidos inmediatos que se realizan, o bien directamente a los clientes que se personan en las dependencias de la Organización con la documentación necesaria que justifica la procedencia de la devolución, o bien por medio de citaciones que desde la Oficina de Atención al Cliente se realiza en aquellos casos en que se detectan de oficio devoluciones de ingresos indebidos aún no solicitadas por las personas interesadas. En el primero de los casos las devoluciones se realizan en el mismo acto de presentación de la persona interesada, y en los casos de citas previas en un plazo medio de 20 días, siendo el plazo de resolución legal de este tipo de expedientes es de 6 meses. Este nuevo servicio es prestado por la Organización de forma voluntaria y como mejora a la atención a la ciudadanía.
- Se realizan dos campañas publicitarias al año de los servicios ofrecidos (anuncios publicitarios de TV, radio, prensa, etc.) La evolución de estas campañas es medida mediante indicadores. Estas campañas se planifican anualmente en función del calendario de pago de tributos. El diseño de las citadas campañas se revisa cada dos años para actualizar la imagen de la Organización y/o para publicitar los posibles nuevos servicios. En la encuesta de satisfacción de clientes se pregunta acerca de la publicidad de la Organización. Además, la eficacia de las mismas es medida por medio de los indicadores asociados a los objetivos operativos recogidos en el Cuadro de Mando.



## Organización B

- La información sobre el producto se hace llegar a los/as clientes a través de diversos medios: web, trípticos, órdenes de servicio, tabloneros de anuncio situados en distintas dependencias y boletín de la Organización.
- La Organización cuenta con una carta de servicios que contiene información de utilidad para las personas usuarias.
- La Organización ha puesto en funcionamiento un servicio de atención e información a las personas usuarias mediante la contratación de una empresa de servicios que garantiza la eficacia y rapidez de la atención telefónica y presencial.
- La Organización cuenta con un boletín, repartido solo entre suscriptores (institucionales y personales), que se realiza íntegramente en la Organización, desde su diseño, maquetación, contenidos, etc.
- Las modificaciones a los servicios o productos se producen como, consecuencia de modificaciones normativas, sugerencias aportadas por las personas usuarias, aprendizaje interno de la Organización, sugerencias y aportaciones del personal. Toda esta información es valorada por el Comité de Calidad a la hora de elaborar los planes anuales que aprueba el Consejo de Administración.
- Durante el desarrollo del servicio, la Organización atiende las necesidades de los/as clientes a través de la figura del *Supervisor del servicio*, persona perteneciente a la Organización que atiende durante el desarrollo del servicio, los requerimientos tanto del personal como de clientes.

## Organización C

- Los servicios que presta la Organización, y que se incluyen en la Carta de Servicios, han sido diseñados considerando:
  - o La Política y Estrategia de la Organización.
  - o Las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
  - o Los recursos materiales y humanos.
  - o Los recursos económicos de la Organización.
  - o Los procesos identificados en el Mapa de los Procesos de la Organización.

En este sentido existe como resultado un *Programa de Actividades* de carácter anual, que

recoge las mismas, donde se especifica:

- Infraestructuras.
- Ubicación.
- Horario.
- Servicios adicionales.
- Recursos humanos propios y voluntarios.

A su vez se elabora una ficha de planificación para cada actividad, con el objetivo de asegurar su correcto desarrollo. Durante su celebración se realiza una supervisión, para actuar de inmediato en caso de desviación, o bien, identificar desviaciones para posteriores mejoras.

- La difusión de los servicios y actividades que se prestan, se realiza mediante:
  - Página web.
  - Correo electrónico.
  - Publicaciones en revistas.
  - Periódicos, notas de prensa.
  - Cartas cívicas.
  - Comunicados a los Ayuntamientos u otros Organismos.
  - Carteles y folletos explicativos.
  - Carta de Servicios de la Organización.
  - Personal de la Organización, propio y subcontratado.

## Organización D

- La Organización asegura que sus productos y servicios se realizan conforme a las especificaciones de diseño y desarrollo establecidas de la siguiente forma: El Control de Calidad del producto se garantiza a través del propio Sistema de Gestión. Al objeto de asegurar que los resultados de los procesos satisfagan las necesidades y expectativas del/la cliente, la Organización ha definido en los distintos Procedimientos Operativos e Instrucciones Técnicas las especificaciones y puntos de control necesarios para controlar cada uno de los servicios/productos.
- Este aseguramiento de la calidad se extiende a las empresas que trabajan o que tienen que realizar un servicio puntual para la Organización, para las que existe un control de calidad definido en los Pliegos y Procedimientos pertinentes. Además estos servicios contratados están sometidos a auditorias o seguimientos que garantizan su calidad. La evaluación y revisión se realiza a través de las mediciones de indicadores definidos en cada proceso, que son revisados periódicamente en las reuniones de seguimiento.



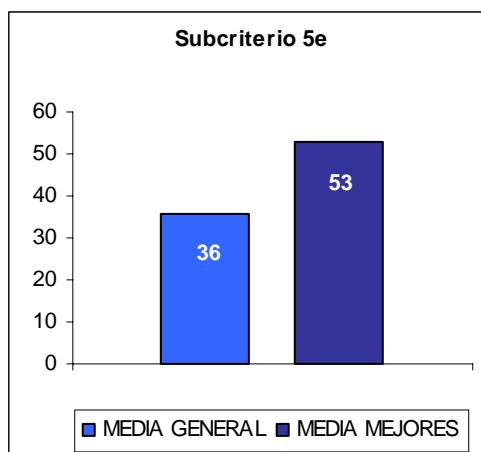




Los enfoques o prácticas de gestión que se presentan a continuación corresponden a un grupo de organizaciones (A, B, C, D) que han obtenido puntuaciones en el rango **45-70** (escala de 0 a 100), en alguna de las convocatorias de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica, y cuyos datos generales se muestran en la siguiente tabla.

Código de Organización	Sector de actividad	Tipología	Nivel de Administración
A	Economía y Hacienda	Entidad instrumental	Local
B	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local
C	Igualdad y Bienestar Social	Entidad instrumental	Autonómico
D	Obras Públicas y Transportes	Entidad instrumental	Local

A continuación, se muestra una comparativa gráfica entre la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el total de las organizaciones candidatas en la modalidad Excelencia de los Servicios Públicos de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Administración Electrónica desde el año 2005 hasta 2008 (MEDIA GENERAL) y la media de las puntuaciones obtenidas en este subcriterio por el grupo de organizaciones seleccionadas (MEDIA MEJORES).



A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

### Organización A

- Existe un *Procedimiento de Atención al Cliente* que regula las fórmulas de contacto y colaboración con clientes cuyo objetivo y finalidad es garantizar una comunicación ágil,

fiable, eficaz y resolutoria con este colectivo en dos sentidos:

- De la Organización hacia el/la cliente: información, asesoramiento, resolución de consultas, reclamaciones y peticiones.
- Del/la cliente hacia la Organización: presentación de quejas, sugerencias, etc.

El contenido de este procedimiento contempla la recepción de peticiones, reclamaciones, quejas y sugerencias, la resolución directa de consultas y peticiones, la tramitación de expedientes de reclamaciones, quejas o sugerencias y el asesoramiento a clientes y Organismos.

- En el *Procedimiento de Formación* de la Organización se ha definido la ficha de perfil del puesto de trabajo de atención al cliente (conocimientos y cualidades que deben tener las personas que están en estos puestos). La eficacia de este procedimiento se mide a través de los indicadores asociados a los objetivos operativos recogidos en el Cuadro de Mando. Además anualmente se realizan auditorías internas y externas para detectar posibles desviaciones en el mismo.
- Existe a disposición de los/as clientes un sistema para la presentación de quejas y sugerencias, el cual se encuentra sistematizado en un *Procedimiento de Gestión de Quejas y Sugerencias* cuyo objetivo es la recogida de quejas/sugerencias de las personas usuarias/cliente con el fin de adoptar las medidas necesarias para resolverlas y generar, cuando proceda, las pertinentes acciones de mejora. Este procedimiento se encuentra al alcance de los/as clientes a través del *Manual de Gestión de Quejas y Sugerencias* editado por la Organización y diseñado por un grupo de mejora creado al efecto.
- La Organización dispone de un *Proceso de Seguimiento y Evaluación del Servicio* mediante el cual se sistematiza la realización de encuestas de satisfacción a clientes (a disposición de éstos/as en todos los puntos de atención de la Organización) y Ayuntamientos (anual).
- Las encuestas dirigidas a clientes son evaluadas una vez que han sido presentadas 50 en cualquiera de las Unidades Administrativas de la Organización. Fruto de los resultados de estas encuestas, la Organización aborda acciones de mejora.
- La Organización publica los servicios que presta y sus compromisos de calidad a través de la Carta de Servicios. La Carta de Servicios se distribuye a clientes directos (Ayuntamientos), personal de la Organización, proveedores/as, Organismos públicos de diferentes ámbitos, grupos políticos con representación en la Diputación, diferentes Áreas Administrativas de la Diputación y otros grupos de interés. Además, se depositan ejemplares de la misma en todas aquellas dependencias de la propia Organización



dedicadas a la atención al cliente. Anualmente se realiza un seguimiento de los niveles de cumplimiento de todos los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios.

- Como forma de añadir valor a los servicios que la Organización presta a sus clientes, se ha diseñado un Referencial de Servicio denominado Qualicert, referencial que un comité de expertos ajeno a la Organización certifica acerca del nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes, y ello con independencia de las auditorías internas y externas que se realizan al *Procedimiento de Atención* y de las autoevaluaciones llevadas a cabo por la Organización. El referencial está implantado y certificado en todas las áreas de la Organización, es conocido por todo el personal del mismo a través de su distribución en la intranet y se encuentra a disposición de las personas que lo soliciten. Anualmente se realiza un seguimiento de los niveles de cumplimiento de las características de calidad certificadas por medio de las diferentes auditorías internas que se realizan a todas las Unidades Administrativas del servicio así como por la auditoría externa realizada por personal ajeno a la Organización.

## Organización B

- La identificación de las necesidades y expectativas de los/as clientes, y el conocimiento de su nivel de satisfacción con los servicios recibidos, se realiza a través de:
  - o Contactos directos con los/as clientes a través del personal.
  - o Gestión de quejas y reclamaciones.
  - o Realización de encuestas periódicas de satisfacción de clientes.
  - o Realización de estudios de mercado.
  - o Realización de inspecciones internas de calidad del servicio.
  - o Indicadores internos del rendimiento alcanzado.
- Existe un *Proceso de Evaluación y Redefinición de los Indicadores Actuales*, inmerso en el *Proceso de Mejora de la Gestión del Conocimiento*.
- La gestión de quejas y reclamaciones está sistematizada documentalmente en el *Procedimiento Relaciones con el Cliente*. Este procedimiento ha sido elaborado por un grupo de mejora interdepartamental y con relación directa con los/as clientes y conlleva la realización de una encuesta telefónica a los/as clientes que presentaron quejas, sugerencias o reclamaciones con objeto de obtener información no de la queja en sí, sino de la atención, trato y plazos establecidos en el procedimiento.
- Todas las quejas, reclamaciones y sugerencias de clientes es analizada buscando las

causas que han originado dicha insatisfacción, se planifican acciones encaminadas a la eliminación de esas causas, se comprueba la ejecución de las mismas, y por último su eficacia. En todo caso se le comunica al cliente insatisfecho todas las actividades encaminadas a que su queja no vuelva a tener lugar.

- La Organización realiza continuas actividades de comunicación con los/as clientes, con el fin de informarles de los servicios y potenciar la imagen de la propia Organización. Entre estas actividades destacan:
  - o Presencia constante en los medios de comunicación.
  - o Ofrecimiento de múltiples ruedas de prensa.
- El Departamento de Comunicaciones y Relaciones Externas organiza y gestiona diversos actos relativos al conocimiento de la actividad de la Organización, invitando a distintos colectivos a presenciar directamente en las instalaciones de la propia Organización la prestación del servicio. Entre estos colectivos se encuentran:
  - o Colegios.
  - o Institutos.
  - o Asociaciones de Consumidores y Usuarios.
  - o Asociaciones de Vecinos.
  - o Universidades.
  - o Colectivo Profesionales.
  - o Medios de Comunicación.
- La Organización realiza publicidad expresa sobre toda clase de datos relativos a los servicios que se prestan, distribuyendo diariamente en todas sus dependencias un periódico de información general, en el cual se incluye una descripción detallada del servicio ofertado. La efectividad de este medio de comunicación queda reflejada en las encuestas realizadas.

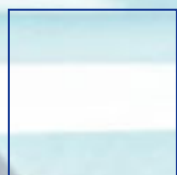
## Organización C

- La Organización realiza encuestas de satisfacción a sus principales clientes como son las personas usuarias o personal de los Centros, además de los contactos habituales con ellos/as en la actividad diaria. La información obtenida de estas encuestas se utiliza para tomar decisiones en cuanto a realizar mejoras en las instalaciones (ampliación y mejora de las cocinas, gimnasios, salas multiusos,...), ofrecer dotaciones informáticas y, en general, establecer mejoras en las comunicaciones externas de los Centros. Anualmente se realiza un Plan de Inversiones en los Centros fruto de estas sugerencias.



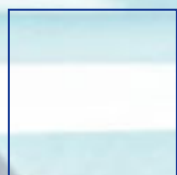
- Oficina de Atención al Cliente/ Puntos de Atención al Cliente.
  - Línea 902.
  - Contactos directos.
  - Guías de buenas prácticas.
  - Anuncios/consejos en prensa.
- Para la gestión de las relaciones con Grandes Clientes, la Organización dispone de un servicio de Gestores Personales, que permite ofrecer un tratamiento particularizado a:
- Clientes con gran volumen de consumo.
  - Clientes con características especiales.
  - Clientes con actividades contaminantes o potencialmente contaminantes.
- Con respecto a la Oficina de Atención al Cliente, la Organización ha establecido como objetivo para la atención a clientes en las oficinas, no exceder de 20 minutos el tiempo medio de espera. Este objetivo está incluido en la Carta de Servicios de la Organización. El Departamento de Atención al Cliente atiende las reclamaciones, quejas o sugerencias recibidas por correo electrónico, vía telefónica 902 o a través de Hojas oficiales de reclamación de la Consejería.





CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN  
IAT – INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA

C/ Leonardo da Vinci, 2. Parque Tecnológico Cartuja 93, 41092 – Sevilla  
C/ Marie Curie, 4 – Local D2. Parque Tecnológico de Andalucía. 29590 – Campanillas (Málaga)  
[www.iat.es/excelencia](http://www.iat.es/excelencia)  
[excelencia@iat.es](mailto:excelencia@iat.es)



CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN  
IAT – INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA

C/ Leonardo da Vinci, 2. Parque Tecnológico Cartuja 93, 41092 – Sevilla  
C/ Marie Curie, 4 – Local D2. Parque Tecnológico de Andalucía. 29590 – Campanillas (Málaga)  
[www.iat.es/excelencia](http://www.iat.es/excelencia)  
[excelencia@iat.es](mailto:excelencia@iat.es)