

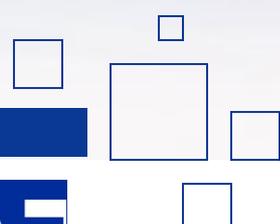
BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



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

expuestas a todo el personal de la Organización por el Gerente en la Reunión Anual de Revisión de Resultados, en la cual se exponen los proyectos que se abordarán a lo largo del ejercicio.

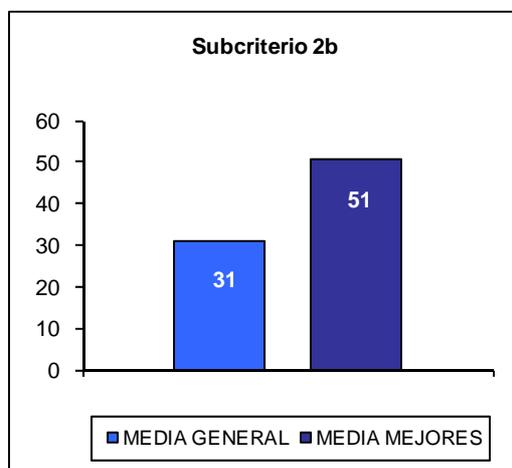
- El Gerente se reúne con los/as Técnicos responsables de las unidades administrativas mensualmente y con un mínimo de nueve reuniones anuales. Estas reuniones tienen como objetivo estudiar los niveles de cumplimiento de los objetivos operativos de los procesos clave de la Organización mediante el análisis de sus indicadores, las no conformidades y las sugerencias o reclamaciones presentadas en el período que se analiza, así como el estudio y presentación de las acciones de mejora que puedan estar en marcha.
- Se establecen reuniones trimestrales del Comité de Calidad, en las que entre otras actividades, se hace el seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y la revisión anual del mismo.

Organización C

- La Dirección participa directamente en la gestión de las auditorias internas, las acciones correctoras y las preventivas. Todo ello se trata en las reuniones semanales en las que además se revisa y evalúa la eficacia del Sistema de Gestión.
- Se modifica la estructura organizativa siempre que los cambios en la Política y Estrategia o los resultados del análisis de datos así lo aconsejan. En este sentido, se han creado dos nuevas áreas, el Departamento de Marketing y el Departamento de Planificación y Desarrollo, cuyo objetivo es identificar y analizar las diferentes oportunidades de negocio y desarrollar los proyectos necesarios para la implantación.
- La Organización tiene implantados Sistemas de Gestión certificados: Sistema de Gestión de la Calidad, según UNE-EN ISO 9001, Sistema de Gestión Medioambiental, según UNE-EN ISO 14001 y Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, según OHSAS 18001.
- El Gerente establece encuentros con los mandos intermedios para mejorar la comunicación vertical. Algunos de estos encuentros se producen fuera del entorno de trabajo.
- Los mandos intermedios participan en los Comités de Planificación, en los de Nuevas Tecnologías, en Talleres, etc., para implicarse de una forma efectiva en la toma de decisiones estratégicas y en los objetivos de futuro.



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.

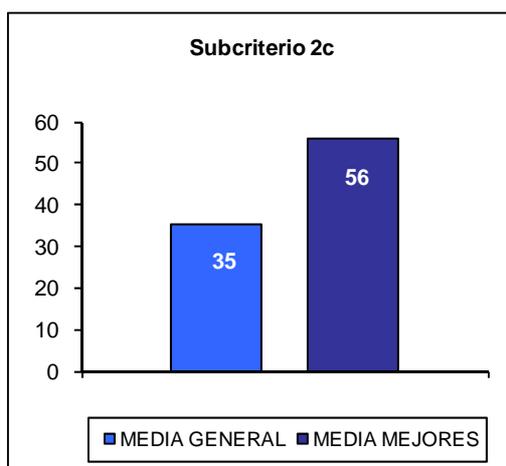
Organización A

- 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





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



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

Organización A

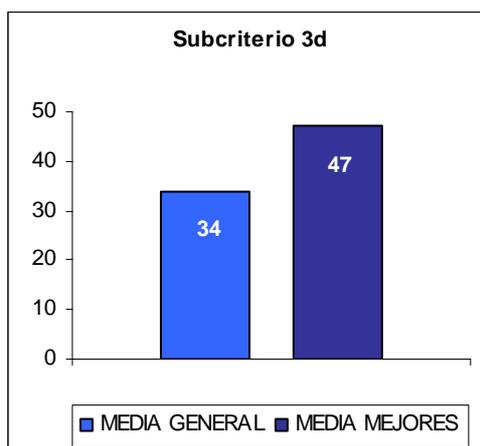
- La Organización mantiene un Plan de Formación anual que incluye dos tipos de actuaciones:
 - o Formación online.
 - o Formación presencial y a distancia mediante la asistencia a cursos organizados por la Administración Pública.

- 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 afectarían 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.

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).



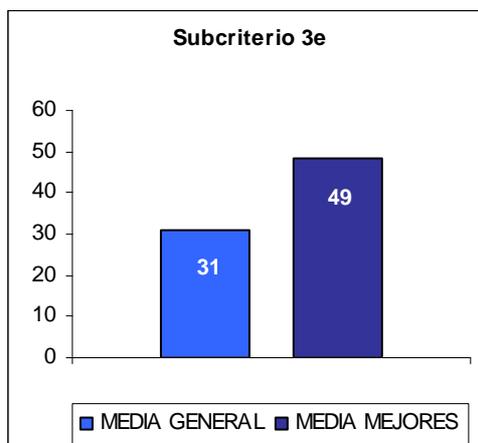
A continuación se incluyen las prácticas de gestión más destacadas en cada una de las organizaciones seleccionadas.

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.



(MEDIA MEJORES).



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

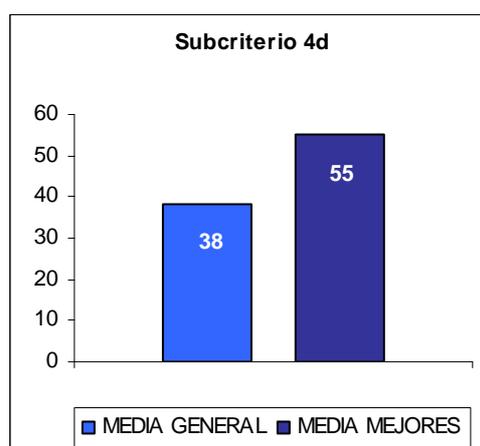
Organización A

- 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





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

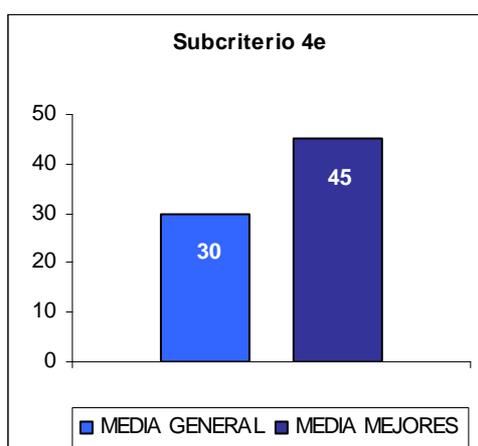


control y operaciones dispone de opciones únicas para la gestión inmediata de todos los datos de servicio, y corrige posibles incidencias a través de su software de explotación. Además, se ha introducido como novedad del sistema la utilización de un sistema de comunicaciones GPRS. Todo ello, en conexión 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



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:





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
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
excelencia@iat.es