

# GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA CARTA DE COMPROMISOS EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES

OCTUBRE 2014



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

GRUPO DE TRABAJO DE LA COMISIÓN DE  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA,  
MODERNIZACIÓN Y CALIDAD  
DE LA FEMP

# ÍNDICE

## 0. MOTIVACIÓN

- 0.1. Por qué esta guía
- 0.2. Objetivos
- 0.3. Algunas consideraciones previas
- 0.4. Equipo redactor

## 1. EL MARCO DE LA CARTA DE COMPROMISOS (CC)

- 1.1. ¿Qué es la CC?
- 1.2. La CC en la administración local
- 1.3. La adhesión a la CC

## 2. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN (MECC)

- 2.1. Planifica
- 2.2. Comunica
- 2.3. Evalúa
- 2.4. Informa
- 2.5. Mejora
- 2.6. Comparte, aprende, colabora e innova

## 3. PROGRAMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

- 3.1. Planificación estratégica
  - 3.1.1. Compromiso estratégico
  - 3.1.2. Grupo de proyecto
  - 3.1.3. Breve análisis situacional y/o viabilidad de MECC
  - 3.1.4. Factores críticos de éxito
- 3.2. El grupo de evaluación (GE)
  - 3.2.1. Creación del GE y red de información
  - 3.2.2. Formación y asesoramiento
  - 3.2.3. Sesiones de trabajo (inicial, recogida de evidencias, evaluación)
  - 3.2.4. Variables de intervención
- 3.3. Proyecto de trabajo
  - 3.3.1. Proyecto de intervención (alcance, cronograma, recursos,...)
  - 3.3.2. Cronograma de actuaciones

## 4. DESPLIEGUE DE MECC

- Interpretación de cada aspecto, qué se entiende con ello
- Referencias normativas o variables determinantes a tener en cuenta
- Ejemplo de cumplimiento estándar en el aspecto en general y en cada sub-aspecto en concreto

- 4.1. Determinar estrategias, estructuras o mecanismos de apoyo
- 4.2. Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía
- 4.3. Administración económicamente eficiente y sostenible
- 4.4. Apostar por la innovación en la gestión
- 4.5. Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa
- 4.6. Aplicar el análisis y evaluación permanente de las normas
- 4.7. Participación ciudadana
- 4.8. Desarrollo de las capacidades de las empleadas/os públicos
- 4.9. Elaborar y difundir cartas de servicios
- 4.10. Adopción sistemas de gestión de la calidad
- 4.11. Rendir cuentas a la sociedad
- 4.12. Mecanismos para el seguimiento y revisión de la carta

## 5. MEMORIA DE MEJORA

- 5.1. El Plan de Mejora
- 5.2. Elaboración del PM
- 5.3. Seguimiento de mejoras y retest

## 6. CASOS PRÁCTICOS

- 6.1. Experiencia de cada ayuntamiento que ha desplegado MECC

- 6.2. Buenas prácticas de referencia en Cartas de Servicio

## 7. DOCUMENTACIÓN

### 7.1. Normativa:

- Carta de compromisos del Senado
- Marco General para la mejora de la Calidad de la AEVAL (2005)

### 7.2. Normas técnicas:

- Guía de la MECC de la AEVAL
- Metodología de cartas de servicio de la AEVAL
- Norma ISO sobre Cartas de Servicio UNE 93200

### 7.3. Linkoteca

## ANEXOS



# PRESENTACIÓN

## *MEJORA, INNOVACIÓN, MODERNIZACIÓN,... FORMAS DE COMPROMISO EN LA GESTIÓN LOCAL*

Las entidades locales hemos de disponer de los conocimientos y habilidades suficientes para superar la limitación de recursos y, así, garantizar a la sociedad el cumplimiento de nuestra misión y a la ciudadanía la calidad de los servicios que se prestan.

La Comisión de Modernización, Participación Ciudadana y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias trabaja, desde hace tiempo, junto con las responsables de Calidad de Comunidades Autónomas, en el seno de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos que lidera y coordina la Agencia Estatal de Evaluación de los Servicios Públicos (AEVAL). En este ámbito, durante el año 2009, se colaboró en la elaboración de una Carta de Compromisos con la Calidad.

Al decálogo de Compromisos con la Calidad se adhirieron variados gobiernos locales y, después de transcurrido un tiempo y, dada la situación actual, se ha valorado como interesante y oportuno actualizar y relanzar esta herramienta.

La Carta de Compromisos está pensada, tanto para las organizaciones con niveles de madurez organizativa bajos, pues puede servir de estímulo y compromiso para la mejora, como para aquellas que ya tienen sistemas de calidad consolidados, pues representa la posibilidad de una renovación de compromisos y de reformulación de objetivos.

La adhesión, en los Plenos Municipales, al decálogo de la carta y la utilización de su herramienta de evaluación es

una fórmula factible y práctica que han seguido Ayuntamientos de gran tamaño como el Ayuntamiento de Málaga y que es referente en innovación y buena gestión, pero también Ayuntamientos de tamaño mediano o pequeño.

La guía que se presenta es complementaria a la Carta de Compromisos y a su herramienta de evaluación. Está construida a partir de experiencias y realizada por personas expertas en impulsar proyectos de modernización en administraciones locales y tiene fines muy precisos, por una parte, ordenar el conocimiento sobre herramientas para el cambio y la mejora global de las instituciones locales para que pueda ser “reutilizado” y, por otra, fomentar el intercambio y la cooperación entre las entidades locales.

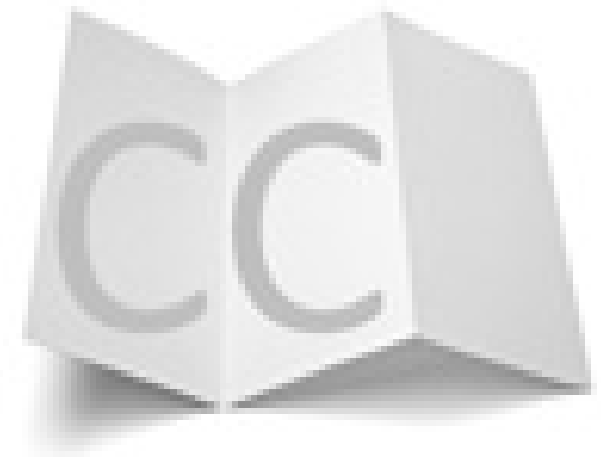
La guía no trata de persuadir a escépticos de la modernización y el cambio, pretende ser útil a los que tienen el convencimiento de que se debe y se puede actuar en la mejora del rendimiento y los resultados de su institución, y buscan el cómo hacerlo desde una perspectiva integral.

Reestructurar los modelos organizativos internos, fomentar la innovación en las políticas y los programas y en el modo de gestionarlos, comprometerse con la sociedad y los ciudadanos son aspiraciones posibles, son los pasajes que muchas entidades locales ya están transitando.

Finalmente, los autores declaran su compromiso con la cooperación y la innovación y quedará plasmado en el

impulso de la iniciativa y, también, en su forma de presentación y redacción.

El coordinador e impulsor de este trabajo ha sido D. Manuel Serrano, Jefe del Servicio de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Málaga.



# 0. ¿POR QUÉ UNA GUÍA DE APLICACIÓN DE MECC?

## 0. Motivación

Tras la aprobación de la Metodología de Evaluación de la Carta de Compromisos (MECC), en la Red Interadministrativa de la AEVAL, el ayuntamiento de Málaga se comprometió a llevar a cabo una experiencia piloto de despliegue.

Llevado a cabo este, se informa a la Comisión de Participación, Modernización y Calidad de sus resultados concluyéndose la conveniencia de crear un grupo de trabajo, compuesto por Entidades Locales de distinto nivel y tamaño, que analizara su idoneidad en el ámbito local.

Este análisis concluye que, a pesar de sus limitaciones, el compromiso con la Carta y la aplicación de MECC pueden ser un instrumento útil, sencillo y económico para los ayuntamientos. Que, además, sería necesario contar con una guía de despliegue que ayudase a visualizar su puesta en marcha, aún en ayuntamientos donde no cuentan con medios ni con experiencia en estas aplicaciones.

Este grupo de ayuntamientos (se relaciona más adelante) inicia un proceso de aplicación de MECC en sus instituciones a la vez que va adaptando los epígrafes a la realidad de las Entidades Locales y tomando nota de cuantos aspectos aclaratorios pueden ser de interés posteriormente.

Con ello se ha elaborado la presente Guía, con el único objetivo de servir de buena práctica para quienes deseen desplegarla y no cuenten con la experiencia y recursos propios adecuados.

## 0.1. Por qué esta guía

La propia MECC elaborada por la Red de la AEVAL ya es en sí una guía de aplicación, ¿por qué entonces esta otra? Dos razones fundamentales:

1º La MECC inicial está elaborada y redactada para los tres niveles de administración (central, autonómica y local), convenía, pues, una redacción más ajustada a la casuística local en cuanto a terminología, ejemplos, evidencias,... (así se contemplaba en la propia MECC).

2º La MECC inicial es más bien una guía de tipo técnico, la presente guía tiene una vocación de ayuda operativa al despliegue, de facilitar su puesta en escena a los ayuntamientos sin experiencia en este tipo de actuaciones.

## 0.2. Objetivos

En este contexto los objetivos de la Guía de despliegue pueden concretarse:

- Facilitar la comprensión de los principios.
- Ayudar a la evaluación con casos y ejemplos propios de las AALL.
- Visualizar la operativa con ejemplos y consejos ajustados a la AL.
- Fijar algunas claves de éxito necesarias para su adecuado despliegue.
- Servir de material para la formación de personas de las AALL no habituadas a estas tareas.

**GHANDI:** *el futuro depende de lo que hagamos en el presente.*

## 0.3. Algunas consideraciones previas

Abordar la adhesión a la Carta de Compromisos, y mucho más aplicar MECC, debe llevarse a cabo dentro de un proceso y voluntad de cambio.

MECC es una herramienta integral, holística, engloba la mayoría de aspectos propios de la gestión pública, esta es una de sus utilidades, favorece una visión compartida y corporativa de la institución y, a pesar de sus limitaciones y no ser consistente, es útil, fácil y económica de aplicar.

Abordar su despliegue ayuda a afrontar retos de respuesta al buen gobierno, la transparencia, participación, la gestión,... MECC tiene 3 hitos:

- La adhesión en Pleno a la CC.
- La evaluación con MECC.
- El plan de mejora y su despliegue, con seguridad, el de mayor interés e impacto.

## 0.4. Equipo redactor

Coordinación:

- Manuel Serrano/Mónica Sánchez, Ayto. Málaga
- Carmen Mayoral, Comisión de la FEMP

Integrantes:

- Carmen Cubero/Mikel Pagola, Ayto. Parla
- Elena Andrades, Ayto. Los Barrios
- Fermín Cerezo, Ayto. de Catarroja
- Manuel Herrero, Ayto. Torrent
- Tomás García, Ayto. Getafe
- Víctor Solla, Ayto. Avilés

Manuel Serrano Canón

# 1. EL MARCO DE LA CARTA DE COMPROMISOS (CC)

## 1.1. ¿Qué es la Carta de Compromisos?

La Carta de Compromisos (CC) con la Calidad fue elaborada en el seno de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos que lidera y coordinada la Agencia Estatal de Evaluación de los Servicios Públicos (AEVAL). Constituye un documento de referencia nacional que fue presentado públicamente en la reunión de la Conferencia Sectorial de la Administración Pública celebrada el 16-XI-2009, en la cual se acordó que cada una de las administraciones españolas asumiera la Carta en el seno de su respectiva organización, promoviendo con ello un compromiso con la excelencia y la innovación en la prestación de los servicios públicos.

El contenido de la Carta, se estructura en 5 apartados, que se despliegan desde el *ámbito y finalidad*, a los *valores inspiradores, objetivos generales, estrategias* y se plasma en un **decálogo**.

## 1.2. La Carta de Compromisos en la Admón. Local

La Comisión de Modernización, Participación Ciudadana y Calidad de la FEMP (CMPCC), impulsaron la confección de la Carta de Compromisos y mantiene su actualización. Entiende que sus principios cubren el conjunto de aspectos que debe contemplar la estrategia de modernización de cualquier entidad local. Se considera idóneo un despliegue corporativo para Ayuntamientos u organismos de tamaño mediano y pequeño pues es aplicable tanto a Gobiernos Locales como a sus organismos o empresas. El actual momento es de un cambio de amplio alcance, integral, innovador,

de repensar la organización, más allá de transformaciones puntuales y con límites, por las dificultades económicas, para abordar altos costes de asesoramiento o certificación, que conlleva la aplicación de otras herramientas de Calidad. La CC está pensada, tanto para las organizaciones con niveles de madurez organizativa bajos, pues puede servir de estímulo y compromiso para la mejora, como para aquellas que ya tienen sistemas de calidad maduros, pues representa la posibilidad de una renovación de compromisos y de reformulación de objetivos.

### DECÁLOGO

- 1º Determinar estructuras o mecanismos de apoyo necesarias para **implantar la Calidad** en las Administraciones.
- 2º Adoptar fórmulas organizativas y de **coordinación interadministrativa** para garantizar la ejecución efectiva de las políticas de modernización y calidad.
- 3º Fomentar el **intercambio de experiencias** y la gestión del conocimiento.
- 4º Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías **orientadas a la ciudadanía**.
- 5º Aplicar el **análisis y evaluación** permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas.
- 6º Desarrollar fórmulas de reconocimiento a organizaciones y a personas, incluyendo los incentivos ligados a la evaluación del desempeño.
- 7º **Rendir cuentas** a la sociedad.
- 8º Elaborar y difundir **Cartas de Servicios**.
- 9º **Integrar la calidad** en los programas de gobierno.
- 10º Establecer los mecanismos adecuados para el **seguimiento y revisión** de la Carta.

## 1.3. La adhesión a la Carta de Compromisos

La situación actual demanda de las Entidades Locales una actitud proactiva y de asunción de los principios de economía, eficacia, eficiencia y transparencia. Es necesario reconstruir la vinculación y confianza de los ciudadanos y el papel de la propia administración. Esta situación hace especialmente interesante la adopción de iniciativas encaminadas a dar visibilidad al compromiso de los máximos responsables de los gobiernos locales con la ciudadanía.

La adhesión, en los Plenos Municipales, al decálogo de la carta y la utilización de su herramienta de evaluación es una fórmula factible y práctica que han seguido Ayuntamientos de gran tamaño como el de Málaga y que es referente en innovación y buena gestión, pero también otros de tamaño mediano o pequeño.

Un grupo de trabajo de la CMPCC de la FEMP, constituido por técnicos con experiencia, formación e interés en la adopción y extensión de los principios y estrategias de la CC mantienen un foro de intercambio de conocimiento, buenas prácticas y producción de materiales y actividades que ponen a disposición de aquellas Entidades Locales interesadas, tanto en adherirse al decálogo como en realizar su diagnóstico sobre la gestión de calidad y planes de mejora.

La adhesión a esta iniciativa se ha producido también en Comunidades Autónomas y sus organismos. El propósito es la **mejora de la calidad de la gestión y de los resultados de la acción pública**.

Carmen Mayoral

## 2. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN (MECC)

### ¿Qué es el MECC?

Tras el apartado anterior, ya conocemos el contenido de la Carta de Compromisos con la Calidad como fuente de inspiración para la mejora de la calidad de la gestión y de los resultados de las administraciones públicas. Nuestra adhesión, sin duda, puede ser el primer paso en la estrategia de cambio.

Sin embargo, hace falta algo más para que nuestro compromiso con la calidad no quede en una mera declaración de intenciones. Ese algo más es una metodología que nos permita evaluar nuestra organización pública con respecto a esos compromisos de calidad e identificar los proyectos y las mejoras que debemos aplicar para que nuestras intenciones y estrategias se conviertan en realidad.

Esta metodología es el **Marco de Evaluación de la Carta de Compromisos: el MECC**

La única forma de hacer camino en la mejora de nuestras organizaciones públicas es andando y el MECC nos servirá periódicamente de brújula para avanzar.

Con este objetivo *“la Red Interadministrativa acordó en noviembre de 2009 la creación de un Grupo de Trabajo de “Impulso y desarrollo de la Carta de Compromisos de Calidad”, integrado por representantes de AEVAL, (que asumió su coordinación), el Gobierno del Principado de Asturias, la Junta de Comunidades de Castilla - La Mancha, la Junta de Castilla y León, la Generalitat de Cataluña, el*

*Gobierno Vasco, el Gobierno de las Illes Balears, el Gobierno de la Región de Murcia y el Ayuntamiento de Málaga, en representación de la FEMP”.*

*“Las actividades desarrolladas por este Grupo de Trabajo han desembocado, con el refrendo de la Red Interadministrativa, en una Guía de Evaluación de la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas españolas, el MECC, que tiene tres propósitos principales:*

*1. Facilitar a las administraciones públicas la implantación de la Carta de Compromisos y orientarlas por medio del conocimiento y la evaluación, siguiendo la lógica del ciclo de la gestión: “Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar” (PDCA).*

*2. Facilitar la evaluación global e integrada de cada administración pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir líneas de mejora.*

*3. Facilitar el aprendizaje mutuo (benchlearning) entre las administraciones públicas.*

Para aquellas organizaciones públicas que se planteen el uso de este marco de evaluación, recomendamos el estudio completo de la publicación de la AEVAL, que recordemos es una guía para la aplicación técnica.

### ¿Cuál es su estructura?

El Marco de Evaluación de la Carta de Compromisos (MECC) se estructura en 12 aspectos a evaluar en nuestra organización pública:

1. Estrategias para la calidad
2. Accesible, abierta y cercana
3. Eficiente y sostenible
4. Innovadora
5. Colaboradora en red
6. Evaluación de políticas y resultados
7. Participación ciudadana
8. Con y desde sus personas
9. Dispuesta a comprometerse
10. Modelos de gestión de la calidad
11. Transparente y dispuesta a rendir cuentas
12. Mejora continua de sus compromisos de calidad

Cada aspecto contiene una serie de preguntas y ejemplos que ayudan por un lado a identificar carencias y por otro lado a detectar oportunidades y mejoras en cada uno de los 12 aspectos.

### Nuestra recomendación

Un proceso de evaluación de una administración pública significa un ejercicio de madurez organizativa importante, un antes y un después para todos los colectivos relacionados con dicha administración.

Por nuestra experiencia en Catarroja, entendemos que puede ser de utilidad tener presente una serie de pasos en forma de hoja de ruta que favorece el proceso de evaluación y la gestión del cambio, esto es:

- PLANIFICA
- SENSIBILIZA Y HABLA DE LOS BENEFICIOS
- EVALUA
- COMUNICA LOS RESULTADOS
- PRIORIZA, APRUEBA Y DESPLIEGA LAS MEJORAS
- COMPARTE, APRENDE, COLABORA E INNOVA

## 2. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN (MECC)

### PASO 1 PLANIFICA

#### 1. Toma la decisión de evaluar

Antes de empezar, crea sentido de urgencia y busca el compromiso de querer evaluar tu Entidad. Consulta, explica y asesora a los responsables políticos para que su toma de decisión sea clara y diáfana y haya:

- Compromiso con el proceso
- Reconocimiento del valor añadido del mismo
- Garantía de asumir los resultados
- Disposición a implantar las acciones de mejora que se prioricen
- Compromiso de asignar los recursos necesarios tanto para el proceso como para las mejoras

Si la decisión es positiva, continua con el proceso. En caso contrario, déjalo para una mejor oportunidad.

#### 2. Haz equipo y busca alianzas

Explica, convence, busca alianzas y apoyos del resto de responsables de distintas áreas y departamentos. Esto es un proceso en equipo que vincula a todos.

#### 3. Asigna un responsable del proyecto que:

- Planifique el proyecto
- Identifique personas clave, consulte y comunique
- Organice actividades formativas
- Recopile documentos y evidencias
- Participe con el equipo de evaluación
- Elabore informe de evaluación
- Asesore sobre las acciones de mejoras

### PASO 2 SENSIBILIZA

#### 1. El valor de la comunicación

La comunicación es clave en todos los proyectos de gestión del cambio, especialmente cuando se va a llevar a cabo un proceso de evaluación.

Si los objetivos y las actividades de la evaluación no son comunicados claramente y de forma apropiada, muy probablemente el proceso será visto como “otro proyecto más” o como “una actividad de control” y nos encontraremos con barreras y resistencias ocasionadas por la incertidumbre ante el cambio.

#### 2. Elabora un pequeño plan de comunicación

Incluye actividades dirigidas a todos los grupos de interés del proyecto: responsables de áreas, personas afectadas, sesiones informativas y formativas a empleados, etc.

Incluye la comunicación externa y la participación en jornadas con otras administraciones.

#### 3. Habla de los beneficios del proceso de evaluación

Enfatiza el mensaje en los beneficios para los distintos grupos de interés, para la modernización y mejora de la propia administración y para la mejora de los servicios públicos a ciudadanos y sociedad en general.

**Debemos convencer y seducir a las personas de la organización para que destaquen el valor de esos beneficios.**

### PASO 3 EVALUA

#### 1. Crea el equipo de evaluación

Constituye un equipo de evaluación compuesto preferiblemente entre 8-10 personas representativas de distintos departamentos de la organización, con experiencia en la misma y con habilidades de comunicación, trabajo en equipo y analíticas.

#### 2. Apoya al equipo

Ofrece al equipo que el responsable del proyecto actúe de coordinador, resuelva dudas durante todo el proceso, recopile evidencias, ayude a alcanzar el consenso, etc.

Añade una persona que ejerza las funciones de secretaria: organizar reuniones, preparar medios y tecnologías necesarios, elaborar documentación y plantillas previas, etc.

Forma al equipo y a los responsables de los órganos implicados en la evaluación.

#### 3. Realiza la evaluación

Cada miembro del equipo realiza la evaluación individualmente utilizando el formulario aprobado y aportando evidencias de los puntos fuertes y carencias que apuntan áreas de mejora. El equipo dialoga y consensua los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de cada aspecto/cuestión de la carta de compromisos.

## 2. LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN (MECC)

### PASO 4 COMUNICA, RESULTADOS

#### 1. Prepara el informe de evaluación

El responsable del proyecto junto con el equipo de evaluación elabora un informe de resultados donde siguiendo la estructura de aspectos/cuestiones de la MECC:

- Se identifiquen los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada cuestión junto con las evidencias más significativas
- Se incluya la puntuación asignada
- Se incluya las propuestas de acciones de mejora

#### 2. Informa de los resultados a toda la organización

Comunica a todas las partes de la organización y a todos los grupos de interés los resultados más significativos de la evaluación.

#### 3. Aprueba los resultados

Apoya y utiliza la capacidad de influencia para que los responsables políticos de la organización ejerzan su compromiso previo adquirido en el PASO 1, validando y aprobando los resultados de la evaluación incluido su compromiso de implantar las correspondientes acciones de mejora.

### PASO 5 PRIORIZA, DESPLIEGA

#### 1. Prepara y aprueba el plan de mejora

Elabora un plan de mejora que pueda ser priorizado en los procesos de elaboración o revisión de la estrategia de la organización. La elaboración del plan debe:

- Analizar resultados, generar y agrupar ideas con una visión global.
- Proponer acciones de mejora concretas para atender las carencias más importantes y estimar la necesidad de recursos para atenderlas. Se harán siempre de acuerdo a la estrategia organizativa.
- Priorizar entre las propuestas de acciones de mejora con criterios de viabilidad, beneficios, impactos, costes, dificultades, etc.
- Programar temporalmente las acciones de mejora priorizadas y proponer personas y equipos de mejora responsables de desplegarlas.

#### 2. Comunica y aprueba las mejoras

Aprueba formalmente el plan de mejora y comunica globalmente las acciones de mejora que se van a emprender como resultado del proceso de evaluación.

#### 3. Despliega las acciones de mejora

Responsables y equipos asignados despliegan mejoras en los plazos establecidos, siguiendo el ciclo PDCA (Planificar-Desarrollar-Controlar-Actuar), contrastando mejoras en el próximo proceso de evaluación.

### PASO 6 COMPARTE, APRENDE, COLABORA E INNOVA

El desarrollo completo de la carta de compromisos debe incluir acciones encaminadas a:

- Compartir los resultados de las evaluaciones y los impactos logrados con las acciones de mejora desplegadas fruto de las evaluaciones realizadas.
- Abrir la organización a la colaboración y aprendizaje mutuo con otras organizaciones públicas, foros, redes, jornadas, etc.
- La colaboración e intercambio continuo de mejoras e innovaciones constituyen una de las mayores ventajas competitivas del sector público y acaba generando un retorno mayor de mejoras e innovaciones en nuestros servicios que contribuyen a la calidad de los mismos.

Fermín Cerezo





## 3.1. PROGRAMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1.1. Compromiso estratégico

La Carta de Compromiso, para que sea útil, ha de ser entendida como una herramienta estratégica de la institución, ya que su metodología (MECC) favorece la apertura de un proceso de revisión del conjunto de la administración. El resultado es un Plan de Acción que facilita articular mejoras en el seno de la organización desde el punto de vista de la calidad para la prestación de servicios.

Antes de comenzar con el proceso es fundamental:

- Tener clara la estrategia de despliegue y el equipo o “Grupo de Proyecto” que la va a liderar.
- Contar con un respaldo político claro.

Independientemente del área o unidad administrativa de la que parta la propuesta de implementación, el proceso ha de formalizarse:

1. **En la Junta de Gobierno: para que las direcciones políticas estén al tanto del proyecto y puedan transmitir los objetivos a las respectivas direcciones.**
2. **Pleno municipal: el proceso de trabajo representa una buena ocasión para sumar a los grupos de la oposición en el compromiso con la calidad.**

El objetivo, como se señala en la introducción de la Carta es:

**“la orientación de la gestión pública a la mejora de resultados, y la satisfacción de los ciudadanos en su condición tanto de usuarios de los servicios, como de copartícipes en el diseño”.**

Por ello es más interesante que el proyecto sea asumido por toda la Corporación que sólo por el Equipo

de Gobierno o una Concejalía. Así se puede proyectar mejor el compromiso de servicio y de calidad.

**Cada organización ha de adaptar la estrategia de trabajo a su capacidad y complejidad organizativa. Es conveniente que sea flexible y clara para que el proceso sea asumible y facilite las transformaciones necesarias.**

No obstante en instituciones con poca experiencia en procesos de calidad, o entidades pequeñas (de menos de 5.000 habitantes por ejemplo), el proceso puede comenzar de un modo paulatino.

Se puede efectuar una primera aproximación a la herramienta realizando el recorrido metodológico por los 12 aspectos para comprender sus oportunidades e implicaciones en la organización, no tanto para hacer ya un Plan de Mejoras ambicioso, si no para entender la herramienta antes de formalizar el proceso.

Así pues, en este caso el trabajo podría:

1. **Comenzar como una aproximación de la organización (de sus trabajadores, sus servicios, etc.) al MECC, con la idea de ir conformando dinámicas, espacios de comunicación, de comprensión, de desarrollo y generación de habilidades que faciliten el posterior despliegue de un modo no traumático.**
2. **Formalizar el proceso en los órganos representativos correspondientes una vez que se ha realizado esta primera toma de contacto y se tiene una conciencia más clara de lo que la herramienta puede aportar y cómo adaptarla a los ritmos internos.**

La **información** que resulta del proceso es útil para conocer la realidad interna de la organización. Es muy recomendable que se comparta, por un lado con las personas implicadas en el proyecto para mantener la motivación y, por otro con el conjunto de empleados de la Entidad, para abrir espacios que permitan definir estrategias de mejora creativas.

Además, es importante dar a conocer los resultados al conjunto de la sociedad y publicar aquella información que no se considere crítica, ya que permite avanzar en un modelo de Gobernanza asentada en los principios de apertura, responsabilidad, eficacia, participación y coherencia.

### 3.1.2. Grupo de proyecto

Se trata del equipo responsable de la supervisión del proceso. Conviene aspectos como:

- Debe ser un grupo reducido de personas con capacidad técnica y de liderazgo (sobre 3 ó 4).
- Integrado por representantes de los departamentos con mayor implicación en los aspectos a valorar.
- Su posición en la estructura debe ser destacada, y han de contar con un respaldo político que les confiera autoridad en el proceso.
- Es necesario que conozcan a fondo la organización de la Entidad y que posean prestigio y reconocimiento entre el conjunto de empleados.

**El proceso se ha de articular entorno a un liderazgo político y técnico reconocido por los empleados municipales, ya que afecta al conjunto de la organización y exige una amplia implicación y coordinación.**

## 3.1. PROGRAMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Su función es clave, ya que sus miembros son responsables de:

- Construir alianzas.
- Articular y coordinar el Grupo de Evaluación (GE).
- Gestionar el proceso de trabajo.
- Realizar el seguimiento y velar por el cumplimiento de los objetivos.
- Ofrecer asesoramiento y formación al GE.
- Hacer de enlace entre el nivel técnico y el político.

### 3.1.3. Breve análisis situacional y/o viabilidad de MECC

Se trata de una breve toma de contacto con la realidad municipal antes de comenzar a trabajar.

Así por ejemplo, en un primer momento y antes de convocar al conjunto de la organización, o incluso antes de comprometer a los órganos de gobierno, se puede hacer un primer test con alguno de los aspectos para conocer la capacidad de respuesta de la institución para iniciar el proceso más exhaustivo de forma óptima.

Ello ofrece la oportunidad de recabar información clave para definir una estrategia acorde con los tiempos y ritmos de la Entidad antes del despliegue global. Es importante conocer:

- *Cómo es percibida la herramienta por personas que se consideren clave en la institución*
- *Quiénes son las personas idóneas para conformar el GE y si pueden integrarse en él.*
- *Las necesidades que han de cubrirse antes de iniciar el proyecto (formativas, asesoramiento externo, tiempos, recursos etc.)*

- *Las fuentes de información y la dificultad de acceso a las mismas*
- *Los riesgos y las oportunidades de la aplicación de la MECC en ese momento.*
- *Los aliados y detractores con los que se cuenta para su despliegue*

- LOS 10 PASOS MÁS SIGNIFICATIVOS EN LA PROGRAMACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN**
1. *Compromiso estratégico (Ej.: Junta de Gobierno, Pleno,...)*
  2. *Implicar áreas fundamentales (Personal, Área Económica, Secretaria General, SAC, Informática, Alcaldía)*
  3. *Definición de Grupo de Proyecto, multidisciplinar y representativo.*
  4. *Constitución del grupo de trabajo que realizará el análisis situacional.*
  5. *Explicación de la metodología a grupos de evaluación.*
  6. *Recogida de evidencias.*
  7. *Primera aproximación de evaluación por cada aspecto (GE).*
  8. *Sesión de evaluación del Grupo de Proyecto.*
  9. *Elaboración de memoria y aprobación.*
  10. *Despliegue de mejoras.*



### 3.1.4. Factores críticos de éxito

Hay que tener presente la capacidad del organismo para acometer el proceso no sólo en lo que se refiere al grupo o equipo de proyecto, sino también al momento de su aplicación.

#### FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- *Liderazgo político y liderazgo técnico.*
- *Compromiso claro y manifiesto de la organización con la modernización, participación, transparencia y eficacia de la organización y la gestión de lo público.*
- *El personal implicado contará con recursos y respaldo político y visible en el seno de la organización como interlocutor con los diferentes servicios.*
- *Un dimensionamiento adecuado del proceso, de tal modo que se abarque aquello que se pueda.*
- *Capacidad y compromiso para poner en marcha el plan de acción definido para que no se vean frustrados los esfuerzos realizados por la organización.*
- *Concebir la herramienta como un apoyo útil que mejore la gestión y la organización interna y no como un instrumento de marketing.*
- *Una correcta definición de los tiempos.*
- *Honestidad en la aplicación de la misma para aceptar las debilidades y déficits propios, y cierto grado de intrepidez para acometer las reformas oportunas que devengan del plan de acción.*
- *Contar con el trabajo y colaboración leal entre los diferentes partidos con representación en el Pleno.*
- *Compartir la información del proceso al menos con el conjunto de áreas y agentes que forman parte del proceso de trabajo.*

Mikel Pagola y Carmen Cubero

## 3.2. EL GRUPO DE EVALUACIÓN (GE)

### 3.2.1. Creación de GE y red de información

El grupo de proyecto (más reducido) no tiene por qué coincidir con el GE (más amplio). De las primeras tareas del GP es la constitución del GE. Es recomendable seguir los siguientes criterios:

- **Que sea de carácter multidisciplinar y con personas de la propia organización.**
- **Dimensionarlo de forma equilibrada y que se pueda gestionar fácilmente. Dependiendo de cada organización el número lo formarán entre 5 y 20 personas, siendo 10 el número ideal.**
- **Deberán seleccionarse sobre la base de su conocimiento de la organización y habilidades personales de comunicación y analíticas.**
- **El coordinador debe de tener la confianza y ser capaz de integrar a todos los miembros del GE.**
- **Es importante contar con una secretaría eficiente que ayude al coordinador a organizar las reuniones y organizar la documentación.**

Se debe disponer de un repositorio compartido de información accesible por todos los miembros del grupo. Un buen lugar podría ser la intranet corporativa y/o espacio restringido en los servidores.

Existen herramientas y recursos adicionales en redes sociales que pueden facilitar la comunicación interna (Twitter, Dropbox, Google+, etc.)

### 3.2.2. Formación y asesoramiento del GE

Es fundamental impartir una formación y disponer de un buen asesoramiento al GE, sobre la Carta de Compromisos y su Marco de Evaluación (MECC), así como la metodología de trabajo para realizar la autoevaluación.

Se aconseja incorporar un facilitador o asesor externo que ayude en todo el proceso, especialmente si fuera la primera vez que se realizara la autoevaluación, o solicitar ayuda de personal de EELL con experiencia.

### 3.2.3. Sesiones de trabajo (inicial, recogida de evidencias, evaluación)

La primera sesión de trabajo es la reunión de lanzamiento del GE. El objetivo es conseguir el compromiso de los miembros. Se informará sobre:

- **Los objetivos de la autoevaluación.**
- **Conocimiento de las reglas del juego de funcionamiento del grupo: forma de convocatoria, puntualidad, respeto y actitud.**
- **Jornadas formativas.**
- **Establecimiento de roles y responsabilidades de los miembros. Cada miembro debe conocer que se pide de él y para que está en el grupo.**
- **Asignación de evaluadores para cada aspecto.**

#### *Recogida de evidencias*

Conviene que antes del inicio de la autoevaluación se recopile la información necesaria; en caso contrario, puede dilatarse el tiempo de realización. El proceso es crítico ya que de él depende el resultado final.

El coordinador elaborará una lista con las necesidades de información y documentación en forma de evidencias. Es conveniente definir a quien se le va a solicitar las evidencias y realizar una pequeña reunión con ellas para explicarles que se considera una evidencia y que no. En el repositorio compartido se dejarán las evidencias organizadas por aspecto. Al efecto, conviene nombrar un/os responsable/s que depure/n las evidencias aportadas y resuelva/n dudas.

#### *Evaluación*

Cada miembro realizará una evaluación individual de cada aspecto y cuestión siguiendo el Formulario de Evaluación. Detallará las evidencias como puntos fuertes y las carencias que apuntarán a las áreas de mejora. Finalmente puntuará la cuestión. El equipo se deberá reunir y consensuar los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación.

### 3.2.4. Variables de intervención

Para el éxito del proyecto se debería controlar:

- **La disponibilidad de los miembros del GE**
- **El liderazgo político del proyecto**
- **El retraso en la aportación de las evidencias**
- **La elección correcta y el olvido de evidencias importantes**
- **El seguimiento del calendario propuesto**

Manuel Herrero

## 3.3. PROYECTO DE TRABAJO. ALCANCE CRONOGRAMA Y RECURSOS. APROBACIÓN Y DIFUSIÓN.

### 3.3.1. Proyecto de trabajo

Una de las tareas fundamentales para que este proyecto sea de utilidad a la organización es que, se logre hacer llegar a todos los estamentos el objetivo del mismo, que no es otro que evaluar el nivel de calidad de la organización en su conjunto y poder establecer compromisos de actuación para implementar las mejoras propuestas. Y que este objetivo se interiorice en la Organización.

No es una metodología estandarizada, sino un método sencillo de evaluación de 360º, que posibilita a las pequeñas y medianas entidades tomar conciencia del nivel de calidad de sus unidades, para poder aplicar después otras metodologías más especializadas.

#### Liderazgo

Este proyecto requiere de personas que lo lideren, tanto a nivel político-directivo como técnico, de un responsable que dirija los trabajos. Este ha de disponer de un conocimiento amplio y transversal del funcionamiento de la Organización y de las personas que la componen, y capacidad de recabar apoyos de aquellas otras que dispongan de conocimientos sobre las áreas a evaluar. Su perfil puede ser político, técnico o directivo, pero sin líder no hay proyecto.

#### Alcance

Es recomendable que el alcance implique a toda la organización, no sólo por los ámbitos definidos en la metodología, sino por la transversalidad de las

evidencias a manejar. No obstante, pueden seleccionarse determinados ámbitos sobre los que aplicar la metodología e incluso realizarlo sobre áreas que tienen deficiencias claras en su funcionamiento.

#### Recursos

Irán en proporción del tamaño de la entidad, del alcance definido y de la experiencia de la entidad en tareas de evaluación de la calidad. Salvo para posible asesoramiento y formación, no precisa más recursos de los disponibles en la organización.

#### Grupo de trabajo

Tanto el grupo de proyecto como el de evaluación, y algún otro grupo o personal de apoyo en las tareas de recogida de información y despliegue del plan de mejora, no han de tener dedicación exclusiva al proyecto; es más, conviene que sean personas que desde su puesto de trabajo aporten su conocimiento y visión de la organización y de su ámbito de trabajo.

#### Plazo de ejecución

Según el tamaño de la entidad de uno a tres meses el periodo de evaluación y, al menos 1 año o dos, para el despliegue del plan de mejora, previo a la segunda evaluación.

Victor Solla

### 3.3.2. Cronograma de actuaciones:

**Tarea 1. Respaldo Político: Obtener respaldo político al máximo nivel: Alcalde, Concejal, Director o Jefatura.**

**Tarea 2. Grupo de Proyecto: Formar GP.**

**Actividad 1: Selección de personas candidatas. Grupo poco numeroso. No son precisas sólo Jefaturas.**

**Actividad 2: Explicación de Proyecto los miembros.**

**Tarea 3. Difusión interna: Política y en la entidad.**

**Actividad 1: Reunión con Equipo de Gobierno, explicando los objetivos del proyecto. Incluido: compromiso de mejoras, presentación GP y plazos.**

**Actividad 2: Resolución con responsable de proyecto y GP sobre objetivos. Difusión en la Organización.**

**Actividad 3: Difusión en la Organización. Reunión con jefaturas. Presentación de proyecto y objetivos.**

**Tarea 4. Trabajos iniciales de Grupo de Proyecto:**

**Actividad 1: Planificar forma de trabajo y reuniones.**

**Actividad 2: Fijar criterios de ponderación de aspectos.**

**Actividad 3: Recogida de Evidencias. Gestión.**

**Tarea 5. Análisis de evidencias:**

**Actividad 1: Análisis de evidencias recogidas.**

**Actividad 2: Consenso de puntuación y Revisión de ponderación de aspectos a la vista de evidencias.**

**Tarea 6. Resultados:**

**Actividad 1: Puntuar definitivamente cada aspecto.**

**Actividad 2: Propuestas de mejoras en cada Aspecto.**

**Actividad 3: Agrupación de mejoras en Proyectos.**

**Tarea 7. Presentación de resultados:**

**Actividad 1: Presentación de Proyectos concretos de mejora a equipo de Gobierno.**

**Actividad 2: Análisis de ponderaciones y compromiso de actuaciones en alguna línea. Financiación.**

**Tarea 8. Difusión interna:**

**Actividad 1: Comunicación de resultados a Responsables..**

**Actividad 2: Comunicación de compromisos de mejora a la Organización (Portal, intranet,...).**

## 4. DESPLIEGUE DE MECC

Como puede observarse en la propia estructura de la Guía consta de dos partes diferenciadas:

- Apartados generales o consideraciones sobre la aplicación de la Guía.
- El apartado 4 sobre el “despliegue” de los 12 puntos que conforman la Guía.

En cada uno de estos 12 puntos se hace una breve interpretación del mismo y, en su caso, se acompaña de un anexo más detallado. Esta aproximación se compone de tres aspectos:

### Interpretación de cada aspecto

Siguiendo la estructura de sub-aspectos en los que se estructura cada uno de los 12 aspectos de la Guía, se realiza una interpretación que pretende:

- Que sea muy sintética, clara y en términos asequibles para quienes inician esta aplicación.
- Delimitar el concepto para homogenizar interpretaciones.
- Facilitar la interpretación en términos de misión u objetivo general que toda institución local debe abordar en pro de un mayor compromiso con la ciudadanía, en cuanto a la madurez o adecuado nivel de gestión local en cada sub-aspecto.



### Referencias normativas o variables determinantes a tener en cuenta

No se puede obviar que la CC se despliega en organizaciones públicas, sujetas a normativas y a variables del entorno de lo público que deben tenerse presentes a la hora de abordar su aplicación.

Es por ello que en alguno de estos aspectos se resalta alguna de la normativa más clave a considerar y tener presente durante todo el proceso de aplicación:

- Desde la interpretación de cada aspecto.
- En la recogida de evidencias.
- En la evaluación de los niveles de cumplimiento y desarrollo.
- Y, sobre todo, en la elaboración de la memoria o los planes de mejora.

Es de recordar que es misión de toda organización pública el cumplimiento de la normativa en vigor, y que la CC con la calidad, como en su caso las Cartas de Servicio, ha de aportar un “valor añadido” a la gestión pública, han de suponer un plus de “compromiso manifiesto” con el mejor y más eficiente cumplimiento de la misión competencial de cada institución local, desde una orientación de compromiso a ciudadano.

Ello no impide que, al menos en las organizaciones en niveles más iniciales en sus procesos de cambio y desarrollo, la Carta de Servicios, y la metodología de evaluación, también supongan un apoyo al cumplimiento de la propia normativa, una garantía de cumplimiento para con la ciudadanía.

### Ejemplo de cumplimiento estándar en el aspecto en general y en cada sub-aspecto en concreto

De nuevo se sigue el esquema de los sub-aspectos de cada uno de los 12 aspectos para, de forma clara y sucinta favorecer su interpretación.

Redactado en términos de ejemplo de lo que debiera ser en una administración local tipo se realiza una descripción de los planes, proyectos, formatos, métodos, herramientas, actividades, procedimientos, procesos,... que en cada sub-aspecto debe analizarse.

Se trata de favorecer una mejor visualización de por dónde debe interpretarse cada sub-aspecto, cómo o en qué analizar su cumplimiento haciendo referencia, en su caso, a ejemplos o casos concretos.

### Anexos

Ya se ha dicho que la Guía pretende ser un documento de rápida y sintética interpretación, con transferencia al ámbito local, de la más amplia guía de autoevaluación elaborada en el seno de la Red Interadministrativa de la AEVAL. Es por ello, un complemento a aquella, más que una alternativa.

Siendo la interpretación de cada aspecto concisa y de rápida lectura, en algún caso, se acompaña de un anexo más extenso y explicativo que favorezca la interpretación de cada aspecto.

*“Es fácil seguir el camino marcado, pero sólo creando tu propio camino acabarás dejando huella”.*

Manuel Serrano

# 4.1. DETERMINAR ESTRATEGIAS, ESTRUCTURAS O MECANISMOS DE APOYO NECESARIOS PARA INTEGRAR CALIDAD Y MODERNIZACIÓN

## EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

### INTERPRETACIÓN

Una administración comprometida con la calidad y la mejora continua de sus servicios y con la innovación y modernización de sus actuaciones, para generar valor público, ha de tener una estrategia aprobada en este ámbito y realizará un seguimiento de cómo dicha estrategia se va desplegando y alcanzando resultados.

Las evidencias que se encontrarán en 4 aspectos:

**1º La calidad, la innovación y la modernización forma parte de las estrategias de gobierno:** estas estrategias, para cada periodo, se concretan en un plan público de legislación que incluye la calidad, la innovación y la modernización como factores de generación de valor.

**2º Compromiso de informar y responder:** la administración expone de forma proactiva y responde de forma abierta de la evolución y resultados.

**3º Plan de calidad, innovación y modernización:** las estrategias globales en materia de calidad, innovación y modernización se concretan en un plan detallado con líneas, objetivos y actuaciones en esta materia y de cuyos resultados se informa periódicamente.

**4º Estructuras, órganos, unidades o equipos dedicados:** los cambios no ocurren solos por lo que hay que crear y asignar las responsabilidades personales y compartidas para trabajar dentro y fuera de forma colaborativa y relacional con otros organismos y alianzas en busca del cambio cultural hacia la calidad, innovación y modernización del sector público.

#### 4.1.1. La calidad, la innovación y la modernización forma parte de las estrategias de gobierno

- Hay aprobada y comunicada una estrategia de gobierno para un periodo de mandato como por ejemplo un plan de legislación, un plan de actuación municipal o un plan con líneas generales y proyectos concretos de actuación.
- La estrategia de gobierno aprobada contiene una línea estratégica dedicada a la calidad, innovación y modernización de la administración.

#### 4.1.2. Compromiso de informar y responder

- Existe un compromiso de informar y comunicar públicamente el desarrollo de las estrategias aprobadas.
- Ese compromiso se constata en una periodicidad concreta (3 meses, 6 meses, 1 año, etc.) de comparecencias conocidas de antemano.
- Ese compromiso se constata en comparecencias y respuestas a petición de grupos políticos o sociales.
- En todas las informaciones y comunicaciones públicas de la estrategia se incluye los avances y resultados en materia de calidad, innovación y modernización.



#### 4.1.3. Plan de calidad, innovación y modernización

Se ha aprobado por un órgano competente el plan de calidad, innovación y modernización que concreta los siguientes aspectos de la estrategia:

- Objetivos estratégicos, objetivos operativos, proyectos, actuaciones y resultados esperados.
- Cronograma de proyectos y actuaciones.
- Responsables y equipos de proyectos y actuaciones.
- Costes y recursos necesarios.
- Sistema de evaluación de resultados.
- Sistema y órganos de seguimiento del plan aprobado para garantizar su ejecución y actuar ante desviaciones.

#### 4.1.4. Estructuras, órganos, unidades o equipos dedicados

- Si el tamaño de la administración lo permite, se han creado estructuras y asignado personas para impulsar la calidad, la innovación y la modernización y el cambio cultural necesario.
- En todo caso, se ha creado un órgano, comité o equipo de trabajo de coordinación y dirección en estas materias con una misión definida y un régimen de reuniones periódico para asegurar la dirección y éxitos del plan de calidad o similar.
- Se han analizado posibles alianzas con otras administraciones, foros y redes de colaboración que apoyan nuestra estrategia y se tiene una presencia activa en estas alianzas.

## 4.2. ADMINISTRACION ACCESIBLE, ABIERTA Y CERCANA A LA CIUDADANIA

### INTERPRETACIÓN

La organización municipal debe asumir que como Administración Local está enfocada al servicio de los ciudadanos, y por ello, su misión no estará satisfecha si no logra trasladar la calidad de sus servicios a los usuarios que los demandan de forma eficaz y abierta.

Este traslado incluye conceptos como la transparencia, la garantía de protección de datos personales y la facilidad del administrado para acceder a sus datos por una variedad de canales de acceso.

Las cuestiones sobre las que se debe de incidir para evaluar estos aspectos son:

**1º Simplificación Administrativa: La única forma de ofrecer servicios de calidad es mejorar la eficiencia y la eficacia interna, mediante un examen exhaustivo de los sistemas procedimentales empleados, teniendo en cuenta la relación entre las diferentes unidades organizativas y las demandas de la ciudadanía.**

**2º Acceso Electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos: Es preciso acompañar los sistemas internos con las posibilidades del ciudadano de intervenir en los sistemas procedimentales empleados.**

**3º Instrumentos innovadores de atención a la ciudadanía: No es posible acercar la administración a los ciudadanos sin disponer de planes de comunicación digital, complementados por otros canales más convencionales, soportados por un sistema interno sólido y unos recursos tecnológicos acorde con el servicio que se pretende prestar.**

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

Aquel que dispone de ciertos elementos organizativos y de conectividad resueltos (ver anexo).

#### 4.2.1. Simplificación Administrativa

En función del tamaño, nivel de implantación y orden procedimental percibido, se podría optar por:

- Si no se dispone de un Inventario de procedimientos, se debe de acometer su elaboración, lo que llevara a la definición y análisis de las estructuras internas de la tramitación.
- La normalización de todos los elementos que intervienen en el proceso (documento, formularios, etc.,) simplifica los procesos de prestación de servicio, tanto interna como externamente.
- Obtener los datos de recursos empleados en la prestación de servicios y poder realizar sobre ellos reingenierías. Es preciso definir una muestra sencilla de procedimientos de determinadas características que nos permitan corregir hábitos y duplicidades evidentes. Plan de Reingeniería.
- Los datos recopilados permitirán realizar un Plan de Reducción de cargas administrativas, avalado por el impacto económico que supondrá al organismo.

#### 4.2.2. Acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos

El nivel de acceso que la organización podrá ofrecer, debe de estar en relación directa con el grado de orden procedimental de que se disponga. Planificación de forma equilibrada la presencia en Internet.

- Disponer de un Portal corporativo, enfocado a los servicios que se prestan.

- Publicar una carta de Servicios completa, útil.
- Disponer de un repositorio de documentos que cumplan el nivel mínimo de Servicios electrónicos.
- El espacio para que el ciudadano pueda plantear sus sugerencias a la Administración debe considerarse prioritario y valorar las aportaciones que se produzcan e forma conveniente.
- Garantía de los servicios que se oferten sobre administración electrónica, en base al cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad.
- La interoperabilidad aplicada internamente facilitará el acceso ciudadano.
- Un Plan de implantación de Administración Electrónica, es un compromiso con los ciudadanos de abordar cuestiones que mejoren la capacidad de la Administración a la hora de facilitar el acceso de los ciudadanos a sus servicios.

#### 4.2.3. Instrumento innovador de atención a la ciudadanía

La sensación de accesibilidad y cercanía, se percibe en los canales que tiene el ciudadano para comunicarse:

- Un plan de Atención que incluya los canales adecuados y la definición de recursos y cometidos.
- Aplicar criterios de calidad en los canales previstos.
- La integración es fundamental cuando se trata de transmitir información. Las herramientas internas de acceso a la información son críticas en la facilidad del acceso y en la comunicación de los mismos. Previsto en el correspondiente plan de Modernización.

**En la página siguiente se relacionan posibles evidencias a evaluar en una administración local**

## 4.2. ADMINISTRACION ACCESIBLE, ABIERTA Y CERCANA A LA CIUDADANIA

### Ejemplos de evidencias sobre Simplificación Administrativa

- Se dispone de inventario de unidades organizativas o de tramitación
- Se dispone de inventario de procedimientos
- Se dispone de agrupaciones por familia , procesos u otra agrupación de los procedimientos
- Se dispone de fichas de procedimiento actualizadas
- Está definido la unidad responsable de normalizar procedimientos
- WEB: se dispone de repositorio de formularios único
- Se ha realizado normalización documental previa.
- Se dispone de plantillas de documentos ofimáticas en la gestión administrativa.
- Se dispone de coste económico de tramitación de algunos procedimientos
- Se ha realizado algún estudio de Cargas Administrativas
- Se ha realizado reingeniería de procesos sobre algunos procedimientos
- Se dispone de registro electrónico.
- Se dispone de datos sobre número de procedimientos/año tramitados y resueltos
- Se dispone de datos sobre tiempos medios de resolución de procedimientos, extrapolado a unidades tramitadoras.

### Sobre acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos

1. Se dispone de aplicación de Gestión Administrativa
  - Ámbito de utilización de la herramienta
  - Se dispone de gestión Registro
  - Nivel de integración de fases de tramitación
  - Se integra con Órganos de gobierno (Pleno,...)
  - Se utiliza firma electrónica
  - Nivel de uso de firma electrónica
  - Se dispone de expediente electrónico
  - Ámbito de despliegue de expediente electrónico
  - SE tiene un portal Web de servicios
  - Permite la entrega de documentos mediante registro electrónico
2. Se dispone de oficina de atención presencial
  - La oficina es única para la entidad
  - Se dispone de atención telefónica para informar de procedimientos.
  - Se registra en la oficina presencial
  - Se está adherido a oficina 060
  - Se está adherido a ORVE
  - Dispone de acceso a gestión de expedientes en la oficina
3. Se pueden consultar en la WEB los expedientes
  - Integrado el registro y la gestión administrativa.
  - Nivel de consulta WEB. Seguridades
  - Hay base de dato única de terceros
  - Grado de adaptación a LAECSP
  - Grado de adaptación de interoperabilidad RD32010
  - Hay procedimiento de Quejas y Sugerencias en web
  - Permite el seguimiento de las quejas presentadas

### Sobre instrumento innovadores de atención a la ciudadanía

- Tenemos oficina de atención presencial
- Es oficina integral
- Tiene oficinas distribuidas
- Que niveles tiene: gestión, información, resolución
- Dispone de servicio 010
- Emplean SMS o correo electrónico para comunicarse con el ciudadano
- Disponen de cita previa para los servicios
- Dispone la oficina de gestión de colas
- Dispone la oficina de cajeros para pago
- Están los cajeros integrados con el backoffice
- Dispone de productos para gestión de colas
- Las comunicaciones telefónicas están unificadas
- Dispone de centralita única corporativa
- Están las sedes unidas por voz
- Las líneas fijas y móviles están enlazadas.
- Se dispone de avisos de llamadas fuera de horario de atención
- Disponemos de datos de llamadas perdidas en la atención telefónica
- Se registra en las oficinas de atención
- SE escanean los documentos de entrada en las oficinas de atención
- Se ofrecen horarios de atención de tarde o fin de semana
- Se han eliminado las barreras en las oficinas de Atención Presencial
- La web municipal contempla uso por discapacitados



## 4.3. ADMINISTRACION ECONÓMICAMENTE EFICIENTE Y SOSTENIBLE

### INTERPRETACIÓN

Toda administración pública debe plantearse la definición de sus objetivos y la racionalización de sus estructuras de gestión para conseguirlos en función de sus competencias y recursos y, de manera paralela, mantener sistemáticamente un camino de mejora de eficiencia que garantice su estabilidad y sostenibilidad financiera en el medio y largo plazo.

**1º Sistemas integrales de planificación, gestión y control. Tener sistemas de análisis de la realidad y de necesidades de los grupos de interés. Con ellos, y según sus competencias, se priorizarán y fijarán objetivos estratégicos y operativos. A continuación, se deben operativizar los objetivos con la asignación de recursos y responsabilidades. Por último, debe haber un adecuado seguimiento de la ejecución de la actividad planificada y de los resultados conseguidos.**

**2º Racionalización de estructuras administrativas y reasignación de recursos. Contar con instrumentos que estén a disposición del despliegue de la estrategia y de la mejora de la eficiencia en la gestión. Es decir, debe haber un conocimiento exhaustivo de las capacidades del personal contratado y un análisis objetivo de las necesidades reales para conseguir los objetivos planteados de la manera más eficiente posible desde la perspectiva de recursos humanos. La movilidad del personal dentro de la organización debe ser posible y debe contemplarse algún sistema de evaluación del desempeño de las personas. Por supuesto, debe haber estructura de personal dedicada a funciones de organización, racionalización y mejora continua.**

**3º Planes de eficiencia y austeridad. Abordará de manera sistemática acciones de reducción de costes y de mejora de ingresos. Debe haber criterios de actuación por conceptos de gasto o departamentales para la racionalización del gasto así como planes a medio plazo de ahorro, de eficiencia energética, etc.**

**4º Marcos de Sostenibilidad y Responsabilidad Social. La organización es un referente en su entorno en materia de conciencia medioambiental y de responsabilidad social con carácter general. Debe actuar con criterios internos de respeto al medio ambiente y debe tener presente en toda su actividad las necesidades de la ciudadanía en su conjunto y de los grupos de interés en particular. Debe transmitir valores que inspiren una conciencia social de sostenibilidad.**

### MARCO DE ACTUACIÓN

- Ley 27/2013 de racionalización y sostenibilidad.
- Ley 2/2012 de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.
- Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- Legislación diversa en materia medioambiental, de salud pública, de economía sostenible, de derechos de los trabajadores, ...

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

#### 4.3.1. Sistema integral de planificación, gestión y control

La organización periódicamente debe realizar análisis DAFO sobre su situación real y su situación en el

entorno y debe pulsar sistemáticamente necesidades y opiniones de los grupos de interés.

- Debe haber implantado un Plan de Acción o sistema básico de determinación de prioridades de legislatura y de programación anual en base a competencias, prioridades y recursos disponibles.
- Tener sistemas de seguimiento de la ejecución de la programación y análisis de coste real de servicio.

#### 4.3.2. Racionalización de estructuras administrativas y reasignación de recursos

- Estudio de competencias del personal de la organización, al menos a nivel técnico y directivo.
- Tener una estructura básica dedicada a funciones de planificación, desarrollo organizativo y calidad.

#### 4.3.3. Planes de eficiencia y austeridad

- La programación anual tendrá acciones globales y departamentales de mejora de eficiencia y ahorro.
- En coherencia con lo anterior, deben existir objetivos de reducción de gasto y de mejora de resultados a nivel departamental.

#### 4.3.4. Marcos de Sostenibilidad y Responsabilidad Social

- Fijarse objetivos que garanticen la sostenibilidad a largo plazo de la organización y del municipio en su conjunto (MA, infraestructuras, salud,...)
- Deben comunicarse interna y externamente criterios y valores de sostenibilidad a largo plazo, de transparencia, de salud democrática, respeto y convivencia, de apoyo a desfavorecidos,...

Tomás García y Carmen Mayoral

## 4.4. APOSTAR POR LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN MEDIANTE LA DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y LA INCORPORACIÓN DE INSTRUMENTOS Y TECNOLOGÍAS ORIENTADAS A LA CIUDADANÍA

### INTERPRETACIÓN

Importante la innovación en la gestión, la búsqueda de nuevas formas que aseguren resultados a ciudadanía, y ello en 4 aspectos fundamentalmente: gestionando por procesos, fluyendo el conocimiento, trabajando en colaboración y con medios para la integración.

**1º Gestión por procesos: se debe innovar y mejorar el funcionamiento instaurando un sistema de gestión, estableciendo modelos, formatos e instrucciones que aseguren y homogenicen la gestión en todos los departamentos, desde visiones transversales, de proceso más que de procedimiento, tanto en la tramitación externa como en la gestión interna.**

**2º Gestión del conocimiento: asegurar que todo el conocimiento y la información de la organización se facilita e intercambia adecuadamente.**

**3º Grupos y redes: se debe asegurar el trabajo en equipo, fomentar redes de relación con otras instituciones y estar presente en foros de interés.**

**4º Interoperabilidad: es necesario que los sistemas de trabajo, en especial los tecnológicos, permitan la integración con otras entidades, no la dificulten; adviértase que el futuro es una atención integral, en puntos o ventanillas únicas a donde el usuario pueda acceder desde cualquier lugar o canal.**

### MARCO DE ACTUACIÓN

- Legislación en materia de gestión económica y presupuestaria, de RRHH, ley de procedimiento,...
- Técnicas y modelos de la nueva gestión pública, de planificación, de medición,...
- Ley 11/2007 y los esquemas nacionales de Seguridad e interoperabilidad, Directiva de Servicios,...

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

#### 4.4.1. Gestión por procesos

El ayuntamiento tiene aprobado y difundido un marco de gestión que asegure:

- Las líneas generales para la planificación, la operativización y la evaluación de resultados, al menos anualmente, y otros sistemas de apoyo a la gestión.
- Formatos claros para la gestión de los procesos de soporte (gestión económica, de personal, de contratación, de gestión presupuestaria,...).
- Posee un reglamento para la tramitación interna (tramitación de pleno, decretos, registro, archivo,...).
- Tiene detectados o elaborado un mapa de relación de procesos transversales, o al menos listado de los más importantes, donde intervienen distintas unidades (actividades, servicios,...).
- Tiene un catálogo, y sus formatos de funcionamiento, de procedimientos externos (ayudas, autorizaciones, registros, sanciones, etc.).

#### 4.4.2. Sistemas de Gestión y Difusión del Conocimiento

El ayuntamiento tiene creada una estructura responsable de gestionar el conocimiento, con soportes propios o supramunicipales, que planifica acciones para:

- Gestionar la información del Portal del ciudadano sobre la actividad municipal: planes, programas, proyectos, cartas, documentos, indicadores, etc.
- Gestionar el conocimiento organizacional y humano desde el Portal del empleado, plataforma de trabajo colaborativo, gestor documental,...

- Gestionar el capital relacional: actuaciones de benchmarking, bancos de buenas prácticas, foros de trabajo, blogs/redes sociales,...
- Organizar y participar en conferencias, congresos y otras acciones de visibilidad de la entidad.

#### 4.4.3. Equipos/grupos de Mejora y Redes interadministrativas

En el ayuntamiento se impulsan acciones a nivel corporativo o sectorial de colaboración y cooperación:

- Participando en Redes Interadministrativas de ámbito local, autonómico, estatal.
- Fomentando el trabajo en equipo, grupos de mejora, etc. a nivel interno.
- Participando en redes de trabajo con entidades similares, fomentando grupos de expertos, comunidades de prácticas y de aprendizaje,...

#### 4.4.4. Interoperabilidad entre las Administraciones Públicas y con otras entidades

El ayuntamiento tiene estructuras responsables para asegurar la interoperabilidad con:

- Otras administraciones para intercambio información: (Identidad, residencia, obligaciones tributarias, obligaciones con la TGSS, etc.).
- Dentro de la propia administración (servicios de validación y terceros, acceso a registros, bases de datos, archivos, gestores, etc.).
- Con otras entidades (Entidades Financieras, Oficinas notariales, Colegios profesionales, etc.).
- Participación activa en la Ventanilla Única de la Directiva de Servicios (integración de los sistemas corporativos de información y gestión de trámites).

Manuel Serrano

## 4.5. ADOPTAR FÓRMULAS ORGANIZATIVAS Y DE COORDINACIÓN INTERADMINISTRATIVA PARA GARANTIZAR LA EJECUCIÓN EFECTIVA DE LAS POLÍTICAS DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD

### INTERPRETACIÓN

En la apuesta por la calidad en la prestación de servicios y la modernización de su gestión para ofrecer respuestas eficaces y eficientes a la ciudadanía, es necesario que la organización local se provea de las herramientas y del conocimiento adecuado. Para ello es necesario participar en foros y proyectos que le permitan actualizar y retroalimentar las estructuras y métodos de trabajo internos e interactuar con otras administraciones.

**1º Participación en programas marco/ iniciativas comunes en el ámbito de la modernización y calidad: adhesión a iniciativas impulsadas por organizaciones del mismo o superior rango para desarrollar protocolos, aplicaciones y herramientas compartidas que favorezcan la implementación y mejora de procesos de comunicación, colaboración y control entre las administraciones que conforman el mapa institucional español.**

**2º Cooperación interadministrativa en los ámbitos de la modernización y la calidad: los procesos de calidad y modernización se están impulsando y promoviendo desde diferentes ámbitos tanto a nivel nacional como internacional. Son procesos y programas en constante renovación y desarrollo, por ello se valora la participación en foros y espacios en los que compartir y trabajar colectivamente para nutrirse de la experiencia y conocimiento de las instituciones más avanzadas, y aportar desde la experiencia propia.**

**3º Mecanismos de Coordinación Interna para la Modernización: La organización local define órganos de trabajo y estructuras propias que le permiten avanzar en la coordinación de acciones de modernización y cambios en la cultura de trabajo.**

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

Para cada uno de los tres apartados descritos, un ayuntamiento tipo podría contemplar aspectos como:

#### 4.5.1. Participación en programas marco/ iniciativas comunes en el ámbito de la modernización y calidad

- Intervención y colaboración en proyectos y programas en los que se elaboren estrategias comunes orientadas a impulsar actuaciones conjuntas en materia de calidad de los servicios públicos con otras instituciones (AGE, CCAA, Diputaciones, Ayuntamientos,...)
- Adhesión a la Carta de Compromisos: capacidad para implementarla en los departamentos y servicios clave. Grado de compromiso público para su desarrollo, autoevaluación.
- Participación en diferentes grupos de trabajo que aborden cuestiones relacionadas con la mejora de la eficacia y la eficiencia: implementación de normas y protocolos de calidad, simplificación y RCA, redefinición de procedimientos, transferibilidad de resultados, sistemas y protocolos de comunicación interadministrativa,...

#### 4.5.2. Cooperación interadministrativa en los ámbitos de la modernización y la calidad

- Acuerdos de colaboración o cooperación entre AGE y CCAA, entre CCAA y FEMP, ayuntamientos, mancomunidades, o entidades públicas, para el desarrollo de herramientas de uso común, definición de normas y marcos legales, etc. que sirvan para otras administraciones.

- Firma de Convenios y asunción de protocolos promovidos por instituciones de rango igual o superior que faciliten la intercomunicación, el intercambio de datos, la simplificación de trámites y gestiones, favorezcan la transparencia, etc.
- Ventanilla Única.

#### 4.5.3. Mecanismos de Coordinación Interna

La organización local tiene definida una estrategia de coordinación y comunicación interna que puede desglosarse en los siguientes apartados:

- Existencia de una estrategia marco para la implantación de políticas o planes de modernización y calidad.
- Definición de planes o actuaciones para la coordinación y comunicación interna y el fomento de la transversalidad de las actuaciones.
- Constitución de grupos de trabajo encargados de la coordinación y la comunicación entre los diferentes departamentos, con capacidad para liderar planes o proyectos de actuación transversales.
- Definición de estrategias de evaluación de procesos y servicios de atención a la ciudadanía.
- Planes de formación y reciclaje del personal municipal destinado a la promoción de nuevas formas de trabajo y familiarización con nuevas herramientas, lenguajes y protocolos de gestión.
- Interoperabilidad interna: la organización cuenta con programas, herramientas estandarizadas y protocolos que facilitan una comunicación rápida y fluida que permiten el seguimiento de los procedimientos, acciones iniciadas y resoluciones.

## 4.6. APLICAR EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PERMANENTE DE LAS NORMAS, PROGRAMAS, PLANES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

### INTERPRETACIÓN

Para que el funcionamiento de la administración sea eficaz y eficiente, es necesario contar con información precisa de la percepción que la población tiene sobre la gestión de las políticas públicas y las acciones que se desarrollan, para corregir y adaptar estrategias y programas a las necesidades cambiantes del entorno.

También es oportuno conocer los cambios legales y normativos provenientes de otras administraciones con el fin de adaptar los propios y garantizar la sintonía interadministrativa que facilite una mejor prestación de los servicios.

**1º Evaluación de la satisfacción de los usuarios/clientes en relación con los servicios públicos: se ha de conocer la impresión que la ciudadanía tiene sobre el modo en que la administración presta sus servicios y da respuesta a las necesidades.**

**2º Estudios de percepción social: es bueno que se conozca cuáles son las necesidades y expectativas de la población para programar acciones adecuadamente, así como la amplitud y alcance de las mismas.**

**3º Evaluación de políticas y programas públicos: la evaluación ha de incorporarse paulatinamente como una parte estratégica más de la gestión. Más allá de procesos puntuales o estudios específicos de análisis, es necesario ir avanzando hacia estructuras de evaluación estables capaces de generar información actualizada del conjunto de la organización así como de programas o servicios concretos. Además, el conjunto de la organización debe conocer los resultados para trabajar de forma coordinada y en sintonía de acuerdo a las mismas prioridades.**

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

Un Ayuntamiento que pueda servir de referencia podría contemplar los siguientes aspectos:

#### 4.6.1. Evaluación de la satisfacción de los usuarios/clientes en relación con los servicios públicos

- Existencia de una unidad o equipo de trabajo con capacidad para coordinar estudios, asesorar a departamentos y organismos en materia de evaluación y recogida de información. No tiene que ser muy grande ni dedicarse en exclusividad.
- Uso de diferentes metodologías para la medición (de forma puntual y sistemática) de la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos: encuestas, paneles de usuarios, grupos de discusión, etc.
- Servicios que trabajan directamente con población contemplan la evaluación como parte del trabajo.
- Se realiza una recogida de datos coordinada entre los servicios que realizan evaluaciones que permite la comparación de la información entre sí.
- Se analizan los resultados de evaluación mediante metodologías que facilitan la comparación de resultados con otras unidades o instituciones.
- La organización incorpora los resultados de los estudios en la toma de decisiones y en la definición de programas y acciones posteriores.

#### 4.6.2. Estudios de percepción social

- Realización de estudios para conocer el grado de satisfacción de la población con la prestación.
- Se realizan prospecciones para detectar y contrastar necesidades de la ciudadanía, ya sea a nivel global de gestión o sectorial (por colectivos, temas, servicios...), aunque mejor en ambos.

- Identificación de las cuestiones susceptibles de mejora en relación con los servicios prestados.
- Realización de encuentros ocasionales (en mesas de trabajo específicas o a través de órganos de participación establecidos: consejos de barrio, por ejemplo) con agentes clave del tejido social tales como organizaciones vecinales, entidades sociales, sindicales y empresariales para contrastar y debatir sobre las mejoras que se requieran.

#### 6.3. Evaluación de políticas y programas públicos

- Existencia de estructuras de evaluación de políticas públicas reconocidas y visibles, con capacidad para diseñar sistemas de evaluación generales a la organización y específicos en servicios y acciones.
- Desarrollo de actividades de evaluación de políticas y programas que exploten información y bases de datos propias y de terceros.
- Realización de estudios y análisis del marco normativo interno y superior para su actualización y la adaptación del mismo al contexto social, tecnológico y económico propio.
- Publicación de los resultados y de la información obtenida en ámbitos internos y externos, en función de la sensibilidad de la misma, con el fin de mejorar la programación y afinar la sincronía entre diferentes espacios de la organización.
- Realización de pequeñas acciones formativas y de concienciación del *personal clave* sobre la importancia de la evaluación en la organización.

Mikel Pagola y Carmen Cubero

## 4.7. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

### INTERPRETACIÓN

Se valora en este aspecto el compromiso de la administración en escuchar de forma activa y continua la voz de la ciudadanía para detectar necesidades y expectativas ciudadanas que pueda convertir en estrategias y actuaciones públicas para atenderlas.

Las evidencias que se encontrarán en 4 aspectos:

**1º Sistemas estructurados de consulta ciudadana: La administración ha tomado conciencia del valor de la participación ciudadana como un pilar básico de las estrategias de gobierno abierto y la transparencia y ha aprobado normas y reglamentos que ordenan este ámbito. Además analiza los resultados para emprender acciones de mejora de su gestión y estrategias de gobierno.**

**2º Atención a sugerencias y reclamaciones ciudadanas: se recoge y atiende de forma sistemática y con compromisos de respuesta aceptables las quejas, reclamaciones y sugerencias, analizando esta valiosa información para emprender acciones de mejora en su gestión y sus estrategias de gobierno.**

**3º Existencia de órganos de participación y pertenencia a redes sociales: La administración crea y utiliza órganos formales e informales, estables y activos de participación ciudadana y adapta su estructura y procesos para asignar responsabilidades en esta materia.**

**4º Otros mecanismos de participación ciudadana: La administración utiliza otras herramientas y servicios que pueden recoger la voz ciudadana.**

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

#### 4.7.1. Sistemas estructurados de consulta ciudadana

La administración realiza las siguientes acciones:

- Aprobación de una ordenanza o reglamento de participación ciudadana donde se establecen las actuaciones y compromisos en esta materia.
- Encuestas ciudadanas periódicas que recogen dos aspectos claves:
  - Las necesidades y expectativas ciudadanas, sus principales problemas y su percepción de la calidad de vida en su municipio.
  - Su satisfacción con los distintos servicios municipales.
- Se actúa de forma proactiva en la publicación de información y se responde de forma efectiva al derecho de acceso a la información del sector público (Transparencia).
- Existen iniciativas de participación con colectivos sectoriales para el diseño de programas y políticas que les afectan.

#### 4.7.2. Atención a sugerencias y reclamaciones

La administración realiza las siguientes acciones:

- Ha creado un sistema para recoger las quejas, reclamaciones y sugerencias ciudadanas que está consolidado en su uso.
- Existe una comisión de seguimiento y estudio de las quejas y sugerencias y un compromiso de nivel de servicio y respuesta público y aceptable.
- Se analizan periódicamente los datos y se extraen conclusiones para la mejora de los servicios y las estrategias.
- Se evalúa la satisfacción ciudadana con el servicio.

- El proceso de gestión de las quejas y sugerencias ciudadanas afecta a toda la organización y se fijan objetivos y estándares de cumplimiento para todos los equipos municipales.

#### 4.7.3. Existencia de órganos de participación

- Existe una comisión de participación ciudadana cuya misión es impulsarla, diseñarla y analizar los resultados y la voz ciudadana que se recibe.
- La participación ciudadana figura en la estructura de la administración y se reconoce su proceso asociado y transversal.
- Se tienen experiencias de paneles ciudadanos, grupos focales, paneles de expertos, consultas ciudadanas, comités sectoriales, etc.
- Existe la figura de defensor del ciudadano/usuario.
- Existe concejalía de gobierno abierto y participación ciudadana.

#### 4.7.4. Otros mecanismos 2.0 de participación ciudadana

- La administración tiene presencia en redes sociales no solo para comunicar y difundir hacia el ciudadano sino que se escucha lo que se dice, lo que se habla, lo que se opina. Las redes sociales constituyen un barrio más de la ciudad.
- Existencia de foros, blogs, wikis que permitan la participación ciudadana y que constituyan webs públicas 2.0.

Fermín Cerezo



## 4.8. DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS/AS PÚBLICOS

### INTERPRETACIÓN

Los empleados públicos son un activo estratégico de la organización. El objetivo fundamental es desarrollar las actuaciones necesarias para disponer de un personal altamente cualificado, alineado con los objetivos de la organización, con una fuerte vocación de servicio público, comprometido y motivado, a fin de que desarrolle sus potencialidades y responda a las expectativas de la sociedad.

Las evidencias se buscarán en los siguientes aspectos:

**1º Formación. El Ayuntamiento debe disponer de un Plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas. Se debe de realizar un seguimiento del mismo y medir su aplicabilidad en el puesto de trabajo.**

**2º Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. Se debe disponer de un desarrollo propio de la política general de recursos humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización.**

**3º Mecanismos de percepción y aportaciones del personal. Se debe disponer de sistemas que permitan recoger con precisión la voz de las personas que trabajan en el Ayuntamiento.**

**4º Reconocimiento a la implicación. Es necesario disponer de medidas que reconozca la implicación del personal en la mejora continua de la calidad en la gestión.**

**5º Formulas de flexibilidad laboral. La organización debe contar con actuaciones que permitan disponer de flexibilidad horaria y conciliación de la vida laboral y personal.**

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

#### 4.8.1. Formación

- Existe una unidad responsable de la gestión de la formación.
- Se dispone de un Plan de Formación.
- La elaboración de los planes formativos se han realizado según las necesidades de los empleados públicos y las unidades destinatarias.
- Existen sistemas de seguimiento y evaluación de la formación y la aplicabilidad, como encuestas de satisfacción.

#### 4.8.2. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

- Existe una definición de puestos de trabajo y los perfiles para el desempeño de los puestos de trabajo.
- Se realiza una evaluación del desempeño siguiendo una metodología o herramienta de evaluación.
- Existe un sistema de distribución del complemento de productividad ligado al rendimiento.

#### 4.8.3. Mecanismos de percepción y aportaciones del personal

- Se realizan periódicamente encuestas de clima laboral.
- Existen canales de presentación y gestión de sugerencias internas.
- Se realizan acciones de mejora con los resultados de la encuesta de clima y sugerencias internas.

#### 4.8.4 Reconocimientos a la implicación del personal en la mejora continua de la calidad en la gestión

- Es conveniente emitir una carta de agradecimiento a los miembros de los grupos de mejora que han finalizado con éxito.
- Existen premios o algún evento de presentación de las mejores prácticas implantadas.
- Se traslada el reconocimiento al expediente personal y para futura proyección en la carrera profesional.
- Existen incentivos económicos por la participación en grupos de mejora.

#### 4.8.5 Fórmulas de flexibilidad laboral

- Existen medidas para la conciliación de la vida laboral y profesional.
- Existen medidas de flexibilidad laboral para los empleados públicos.
  - Horas fijas de presencia
  - Horas de libre disponibilidad
  - Jornadas partidas impuestas
- Se realizan actuaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados públicos con la flexibilidad.

Manuel Herrero

## 4.9. ELABORAR Y DIFUNDIR LAS CARTAS DE SERVICIOS

### INTERPRETACIÓN

La definición de Carta de Servicios según la UNE 93200:2008 es un: “Documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios de los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten”.

Las Cartas de Servicio tienen una doble visión:

- Una visión externa de comunicación hacia los ciudadanos de los compromisos asumidos por el Ayuntamiento.
- Una visión interna de motor de mejora, obligando al Ayuntamiento a reconsiderar todos los procesos para asegurar los estándares que se reflejarán en la Carta de Servicios. Ello implica la definición de los estándares de una manera fiel, objetiva y sobre todo medible, así como la monitorización y seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos desplegando las acciones de mejora necesarias para conseguirlos.

Las evidencias se buscarán en los siguientes aspectos:

**1º Metodología específica normalizada.** El Ayuntamiento debe disponer de una metodología de elaboración de Cartas de Servicio.

**2º Grado de implantación.** El ayuntamiento debe disponer de un plan de implantación de cartas de servicio. Se realizará un seguimiento del mismo.

**3º Seguimiento, evaluación y Certificación.** El Ayuntamiento dispondrá de mecanismos de

**seguimiento de los indicadores de los compromisos asumidos en la Carta de Servicios, así como de mecanismos para revisar los compromisos y vigencia. Se aconseja que las Cartas sean certificadas por una entidad externa.**

**4º Difusión y accesibilidad de las cartas. Publicación en Web. Posterior a la aprobación por los órganos competentes, la Carta debe de ser difundida tanto interna como externamente, utilizando herramientas como la Web, Boletín de Información Municipal o la intranet corporativa.**

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

#### 9.1. Metodología específica normalizada

- La implantación de las Cartas de Servicio se realiza siguiendo una metodología específica normalizada como la UNE 93200:2008 o la diseñada por otra administración pública.

#### 9.2. Grado de implantación

- Se dispone de un plan de implantación de cartas de servicios actualizado y se realiza seguimiento del mismo.
- Existen mecanismos de participación de los usuarios del servicio, como encuestas o quejas y sugerencias, y están integrados con las herramientas de Calidad disponibles para toda la organización.
- Si se dispone de un sistema de gestión por procesos, los indicadores de las Cartas están integrados con los indicadores de los procesos.

#### 9.3. Seguimiento, Evaluación y Certificación

- Existen procesos internos de seguimiento y medición del cumplimiento de los compromisos aprobados en la Carta:
  - Cuadros de mando
  - Encuestas de satisfacción
  - Mecanismo de reclamaciones
- Se conoce el grado de conocimiento de las Cartas y de la calidad del Servicio por parte de los usuarios.
- Las Cartas de Servicio son actualizadas con las mejoras surgidas de los grupos de seguimiento de los procesos.
- Se dispone de certificación de las Cartas por una entidad externa.

#### 9.4. Difusión y accesibilidad de las Cartas

- Los usuarios de servicios atendidos de forma presencial pueden conocer la carta de servicios, mediante documentación impresa o carteles.
- Las Cartas de Servicio están correctamente publicadas y accesibles en la página Web:
  - Texto informativo
  - Vigencia
  - Publicación en el diario oficial
  - Metodología de elaboración de la Carta
  - Indicadores de evaluación interna
  - Certificación si la hubiera

Manuel Herrero

## 4.10. ADOPCIÓN SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (MODELOS EXCELENCIA O NORMAS ISO 9000) Y DESARROLLO DE FORMULAS DE RECONOCIMIENTO

### INTERPRETACIÓN

Los modelos de calidad son referencias que las organizaciones utilizan para mejorar su gestión. Los modelos, a diferencia de las normas, no contienen requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad sino directrices para la mejora.

El propósito de la autoevaluación es el análisis regular, por las propias organizaciones, de sus procesos y resultados de gestión para identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora y poder determinar los oportunos planes de mejora.

La propia Carta de Compromisos con la Calidad es un modelo orientado a la adopción de compromisos para el desarrollo de la calidad en la gestión pública.

No obstante, existen modelos más completos que las Administraciones públicas utilizan como modelo de referencia y excelencia.

- Modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora). Metodología sencilla y asequible que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y resultado de las organizaciones mediante una autoevaluación asistida. Desarrollada e impulsada por la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL).
- Modelo EFQM. Esquema de reconocimiento a la excelencia europea. Presenta 9 criterios divididos en 5 Agentes Facilitadores y 4 criterios de resultados. Los Resultados son los logros de la organización y son consecuencias de los Agentes

Facilitadores. Estos son las prácticas de la Organización y pueden mejorarse a partir de la información procedente de los resultados.

- Modelo CAF (Marco Común de Evaluación). Desarrollada por la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN). Es una herramienta de gestión de la calidad total, desarrollada por y para el sector público e inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).
- ISO 9000. Conjunto de normas sobre calidad y gestión de la calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Las evidencias se buscarán en los siguientes aspectos:

**1º Adopción de modelos y grado de implantación. El Ayuntamiento revisará el modelo adoptado, así como las guías metodológicas utilizadas.**

**2º Seguimiento y Evaluación. Se dispondrá de mecanismos para conocer los resultados.**

**3º Programas de reconocimiento. Impulsar la certificación y la participación a premios a la calidad.**

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

#### 10.1. Adopción de modelos y grado de implantación

- Adopción de modelos o normas de referencia (EVAM, EFQM, CAF, ISO9000).
- Utilización de guías metodológicas desarrolladas por otras administraciones.

- Formación y difusión a los empleados en el modelo utilizado.
- Se dispone de herramientas informáticas de gestión adecuadas para la obtención de los indicadores asociados a los procesos.
- Grado de implantación del modelo en el Ayuntamiento. Es global o específica a un determinado servicio, como por ejemplo, ISO 9000 en la Oficina de Información al Ciudadano.

#### 10.2. Seguimiento y Evaluación

- Existencia de indicadores, memorias o informes que permitan el grado de implantación y sus resultados.
- Se implantan acciones de mejora a partir de los resultados de la autoevaluación.
- Se realizan evaluaciones externas del modelo.

#### 10.3. Programas de reconocimiento

- Se impulsa la presentación a premios a la Calidad nacionales e internacionales.
- Existen programas específicos de certificación/sellos basados en Modelos de Calidad, como por ejemplo el sello de nivel 200-299 o el +300 del Modelo EVAM.

Manuel Herrero



## 4.11. RENDIR CUENTAS A LA SOCIEDAD

### INTERPRETACIÓN

La transparencia y la ética pública son valores esenciales de las actuaciones de las administraciones y, para su cumplimiento se han de considerar los siguientes aspectos: 1) cumplimiento de las obligaciones del marco jurídico 2) el sometimiento al control institucional y de la sociedad, 3) la asunción de responsabilidad pública y la receptividad ante las críticas derivadas de sus actuaciones que puedan suscitar discrepancias y que incluso puedan ser objeto de un debate público, 4) la necesidad de credibilidad y legitimación de la actuación pública ante la sociedad, 5) la promoción de unos valores comunes de servicio público. Para esto se ha de contar con:

**1º Mecanismos formales de rendición de cuentas.** El sistema de gestión debe incorporar mecanismos enfocados al análisis de la gestión y a la rendición de cuentas y resultados. Deben existir procesos sistemáticos para el análisis de la información disponible, la suministrada a los interesados y la intercambiada con otras entidades.

**2º Observatorios,** que permitan elaborar información interna, externa y de entorno y que permitan ofrecer información de todos los aspectos relevantes de gestión y, también de desarrollo de la ciudad.

**3º La entidad debe realizar una función de publicidad activa,** cumpliendo las obligaciones transparencia para entidades locales tanto de Publicidad Activa como de Derecho de Acceso a la Información Pública y de Buen Gobierno. Para esto es necesario la elaboración y difusión de memorias, informes, resultados, evaluaciones, apertura de datos vía internet, etc. Al menos se ha de publicar la información Institucional, Organizativa, de planificación, Jurídica, económica, presupuestaria y

estadística. Para esto, son necesarias metodologías y procesos de trabajo comunes. Para garantizar el derecho de acceso a la información pública, es decir a cualquier contenido o documento elaborado o adquirido por la administración y en cualquiera que sea su formato o soporte, con los límites y condiciones establecidos en la legislación, han de estar claras, las competencias y los procedimientos de tramitación de solicitudes. Para facilitar el conocimiento de los derechos a los ciudadanos y difundir de forma accesible y reutilizable por la sociedad la información pública se utilizará las páginas web, o sedes electrónicas, corporativas o portales específicos de transparencia y/o datos abiertos.

**4º Comparecencias ante el legislativo.** La organización debe favorecer el establecimiento de sesiones especiales de control o debate sobre la gestión del gobierno municipal. Al margen de las obligaciones legales de rendición de cuentas al Tribunal o Cámara de Cuentas, deben existir órganos internos de control de la gestión y capacitados en materia de conflicto de intereses e incoar procedimientos de infracción o sanción.

**5º Difusión interna y externa de principios básicos,** buen gobierno y transparencia en la gestión, tanto en su compromiso, como en los índices o niveles de cumplimiento.

### MARCO DE ACTUACIÓN

- Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- Ley 27/2013 de racionalización y sostenibilidad.
- Legislación diversa en materia de economía sostenible, derechos de los ciudadanos, contribuyentes, proveedores... en sus relaciones con la Admón. medioambiental, de salud pública.

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

**4.11.1. Mecanismos formales de rendición de cuentas.** Existe una ordenanza, o sistemática formalizada, que establece condiciones y procedimientos para garantía del cumplimiento de los principios de Transparencia y Rendición de cuentas. Sustentada en el reporte de información de gestión (con indicadores de proceso y resultados), de análisis de los datos económicos.

**4.11.2. Observatorios.** Se obtienen datos relevantes de percepción ciudadana y de evolución del entorno. Se estimula la comparación de datos con otras organizaciones y territorios. Los datos se analizan, se relacionan y se tratan para garantizar su comprensión. Se apoya la evaluación del impacto y políticas públicas.

**4.11.3. Elaboración y difusión de memorias, informes, resultados, evaluaciones, apertura de datos vía internet.** Existe una estrategia y planes anuales para el desarrollo de la transparencia y la reutilización de la información pública por parte de la ciudadanía a través del conjunto de canales de relación con los ciudadanos, especialmente en los canales web o portales de transparencia y/datos abiertos.

**4.11.4. Comparecencias ante el legislativo.** Existencia de un Pleno anual de control y debate.

**4.11.5. Difusión interna y externa de principios básicos, buen gobierno y transparencia en la gestión.** La organización elabora o se adhiere a Códigos éticos o de Buen Gobierno. Mantiene planes de formación interna y externa (asociaciones, empresas,...) para desplegar valores de ética y transparencia.

Carmen Mayoral y Tomás Gómez

## 4.12. ESTABLECER LOS MECANISMOS ADECUADOS PARA EL SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LA CARTA

### INTERPRETACIÓN

Se valora en este aspecto lo que la administración hace en aras de garantizar 4 aspectos clave:

- **La aprobación de la Carta de Compromisos para asegurar el impulso y liderazgo político y técnico necesario a priori.**
- **La comunicación interna y externa de la Carta de Compromisos.**
- **El seguimiento de los proyectos, acciones e iniciativas que nos acercan al cumplimiento de la Carta de Compromisos.**

La evaluación y difusión de los impactos en la sociedad y las mejoras en nuestra administración debidas a la Carta de Compromisos.



### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

#### 4.12.1. Aprobación y toma de conocimiento de la Carta de Compromisos

La administración realiza las siguientes acciones:

- Aprueba la Carta de Compromisos en órgano de gobierno competente buscando la unanimidad de los grupos políticos.

#### 4.12.2. Difusión y comunicación de la Carta de Compromisos

La administración realiza las siguientes acciones:

- Publica el acuerdo y los planes de implementación asociados a la Carta de Compromisos en la web municipal y portal del empleado.
- Alinea los planes de formación para incluir los aspectos de la Carta de Compromisos con el objetivo de comunicar y formar.
- Realiza y participa en foros y eventos de difusión de la Carta de Compromisos.

#### 4.12.3. Plan de implantación y seguimiento

- La administración crea un plan para implementar gradualmente la Carta de Compromisos fruto de la comparación de su estado actual organizativo con las directrices, aspectos y recomendaciones de la Carta de Compromisos.
- Se definen las acciones y los objetivos concretos a conseguir, los plazos, las responsabilidades y los roles para conseguirlos y se alinean los recursos que serán necesarios para lograrlo.

- Se establecen los órganos, personas y calendarios a seguir para evaluar su seguimiento y avance facilitando la eliminación de barreras y obstáculos al cambio.
- Se establecen los indicadores de evaluación de impactos, mejoras y resultados.

#### 12.4. Análisis de impacto en la ciudadanía y en la propia administración

- Se evalúa periódicamente los resultados e impactos de la Carta de Compromisos.
- Se toman las acciones de mejora correspondiente ante desviaciones o resultados por debajo de lo esperado.
- Se difunden los resultados y las acciones de mejora a emprender ante desviaciones.

Fermín Cerezo



## 5.1. PLAN DE MEJORA

### INTERPRETACIÓN

El proceso de evaluación generará un informe, estructurado por los distintos aspectos valorados de la carta de compromisos, con sus correspondientes cuestiones a valorar; lo que generará una visión de diversos puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.

No obstante, el proyecto no acaba en este momento. El fin último del proceso es garantizar el crecimiento y desarrollo de la organización y, a la vez, que éstos sean sostenidos en el tiempo (resulta clave, como siempre, la aplicación del ciclo PDCA); por ello, deben existir metodologías de trabajo que ayuden a sacar el máximo partido del diagnóstico generado, como:

- **Priorización e integración de áreas de mejora, dando lugar a una estrategia definida y estructurada de mejora.**
- **Clarificación de acciones, responsabilidades y plazos para desarrollo de proyectos concretos que incidan positivamente en las áreas de mejora elegidas.**
- **Definición de un sistema de seguimiento de la ejecución de los proyectos de mejora y de los resultados conseguidos en la organización y en la sociedad.**



### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

**1º Priorización e integración de áreas de mejora.** Ya decíamos en la evaluación del aspecto 3, sobre administración eficiente y sostenible, que debemos analizar sistemáticamente la realidad y las necesidades de los grupos de interés para, después, desarrollar estrategias de actuación acordes con este análisis.

Por tanto, en coherencia con el análisis de necesidades de los grupos de interés, la organización debe tener previamente identificados sus objetivos estratégicos.

En este momento, tras la evaluación realizada siguiendo la MECC, debemos hacer dos cosas:

1. Poner en relación las áreas de mejora con los objetivos estratégicos de la organización.
2. Identificar ineficiencias y problemas de gestión detectados en las áreas de mejora que supongan un obstáculo para la consecución de los objetivos.

A continuación, deberíamos pasar a priorizar las áreas, según distintos criterios de priorización objetivos, para dar forma a una estrategia concreta de mejora. Estos criterios de priorización podrían ser los siguientes:

- Impacto relativo de la actuación, en su caso, sobre cada ámbito de mejora.
- Coste relativo de la actuación sobre cada ámbito de mejora.
- Factibilidad de conseguir resultados concretos y objetivos en el ámbito de mejora en cuestión.
- Rentabilidad social de la actuación sobre el ámbito de mejora.

**2º Programación de la mejora.** Anteriormente se ha generado una priorización de ámbitos de mejora sobre

los que actuar. Después se debe plantear un diseño de proyectos concretos que aporten el máximo valor posible a la organización dentro de las posibilidades de actuación y competencias que tenemos.

Para definir adecuadamente los proyectos del plan de mejora, debemos acometer acciones de:

- Identificación de posibles actuaciones a desarrollar dentro de cada ámbito de mejora y estimación de coste de ejecución de un proyecto en la materia.
- Elección de una combinación de proyectos equilibrada, que consiga el mayor impacto sobre la organización y sus prioridades estratégicas a nivel global.
- Propuesta de programación para la ejecución de los proyectos de mejora, con acciones, recursos asociados, responsabilidades, plazos y objetivos concretos a conseguir.
- Diseño de acciones de acompañamiento para garantizar el éxito del plan: reorganización, desarrollo competencial, motivación, implicación...

### 3º Aprobación y comunicación del plan de mejora

- En primer lugar, el plan debe ser aprobado en Pleno y asumido a nivel político.
- El plan debe ser comunicado a toda la organización, y particularmente al personal directivo para que éste asuma que en su gestión debe incorporar objetivos de mejora procedentes.
- Igualmente, aunque sea objeto de descripción en el punto posterior, el plan debe incorporar mecanismos de evaluación y seguimiento para garantizar el éxito en la ejecución del mismo (estructuras de gestión, criterios de trabajo,...).

## 5.2. LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA (PM)

### DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Como ya se ha dicho, el objeto final de la aplicación de la CC en una entidad es la de hacer una reflexión de la madurez organizativa de la misma, y en función de los resultados obtenidos, diseñar un plan de mejora que suponga una herramienta de ayuda para avanzar y obtener mejores resultados.

Este PM debe empezar a trabajarse desde el primer momento, desde la fase de evaluación de cada uno de los criterios, puesto que es aquí cuando se detectan las carencias de nuestra organización. En muchos casos habrá actuaciones que se tengan que implantar desde el principio (si interesa), pero en otros serán actuaciones de mejora de proyectos ya implantados.

Como ejemplo, el PM del Ayuntamiento de Málaga se ha estructurado de la siguiente manera:

- Resumen ejecutivo.
- Motivación.
- Planteamiento inicial.
- Grupo de proyecto.
- Metodología y cronología de las actuaciones.
- Resultado del análisis: donde se describe de forma muy resumida la situación actual de la corporación en cada aspecto y los puntos de mejora detectados.
- Plan de actuación: donde se concretan las mejoras. Siendo los dos últimos apartados los que conforman la memoria de mejora en sentido estricto.

### DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS MEJORAS

Una vez acabado el proceso de evaluación de la organización y de haber detectado y recopilado en la memoria todas las actuaciones de mejora, queda el trabajo de clasificar, priorizar y designar responsables y plazos de actuación de cada una de ellas.

Cada organización será diferente, pero por las características de la nuestra, las organizamos en función de dos criterios:

- Si son de nueva implantación o por el contrario su desarrollo ya ha comenzado.
- Si se deben trabajar a nivel transversal o si se pueden trabajar departamento a departamento.

Esto da una estimación sobre cómo empezar a priorizar. El grupo de evaluación de MECC es el que tiene encomendado esta tarea.

En nuestro caso, las mejoras de carácter departamental se han ido trabajando en cooperación con la dirección y el responsable de calidad de cada departamento, en función del nivel de desarrollo del mismo. Por ejemplo, no se puede trabajar en un cuadro de mandos si el departamento no tiene ni un sistema de indicadores básico que mida su actividad.

Las mejoras transversales se han priorizado, más bien definiendo aquellas que se iban a trabajar en los próximos dos años y se han definido las personas responsables de realizar un seguimiento del proyecto.

### SEGUIMIENTO DE LAS ACTUACIONES DE LAS MEJORAS

Para el seguimiento de las actuaciones se debe desarrollar algún tipo de metodología que ayude a ver el avance de cada actuación y su aportación al conjunto de la Carta de Compromisos, haciendo más fácil la toma de datos para una futura re-evaluación.

Actualmente hay muchas aplicaciones informáticas para ello. El Ayuntamiento de Málaga elaboró una serie de cuadros básicos en Excel que miden:

- Avance departamental de las mejoras (mide el porcentaje de departamentos que realiza la mejora respecto a aquellos departamentos donde aplica la misma).
- Avance total de la organización en cuanto a las actuaciones departamentales (mide cada año el avance de la mejora).
- El grado de desarrollo de las mejoras transversales en función de lo planificado aspecto por aspecto.

Sin embargo esto sólo es una herramienta que muestra lo que estamos haciendo. Lo importante es que una vez definido el PM, se concrete qué se va a hacer y quién lo va a llevar a cabo, que es la tarea verdaderamente importante, para luego dejar evidencia de esos avances.

Mónica Sánchez

## 5.3. SEGUIMIENTO DE MEJORAS Y RETEST

El propio plan de mejora debe incorporar mecanismos de evaluación y seguimiento para garantizar el éxito en la ejecución del proyecto en conjunto y de los proyectos concretos de mejora. Es decir, la organización debe tener diseñadas estructuras y metodologías de trabajo para llevar a cabo la gestión del cambio que supone la implantación del proyecto resultado de la evaluación realizada según la MECC:

- Estructuras de gestión
- Procedimientos
- Criterios de trabajo
- Herramientas

Por otra parte, volvemos a insistir en la aplicación completa del ciclo PDCA. Esto es, estamos ante un proceso de mejora y, como tal, la organización debe establecer los procedimientos y controles necesarios para conseguir la máxima eficiencia del mismo, desde el diseño previo, la ejecución y la evaluación de resultados y mejora continua.

### EJEMPLO PARA UN AYUNTAMIENTO TIPO

#### 1º Sistema de seguimiento de la ejecución de los proyectos de mejora

Como se ha dicho, para hacer un buen plan de mejora se debe hacer un buen diagnóstico, una buena priorización de áreas de mejora y una buena (y completa) programación de las acciones a realizar con objetivos concretos, alineados y coherentes entre sí.

Igual de importante para el éxito del plan es tener un buen sistema de seguimiento de la ejecución del plan,

ya que el principal riesgo de fracaso está en su ejecución.

Así pues, existen unos factores claves siempre a tener en cuenta para el éxito del plan de mejora:

- La alta dirección expresará en todo momento su compromiso con el plan y su disponibilidad para facilitar su ejecución cuando sea necesario.
- Deben dedicarse recursos humanos directivos y operativos a la propia ejecución del plan, y dejar claro que dicha ejecución es prioritaria dentro de sus funciones y/o tareas.
- Las estructuras creadas (grupo de proyecto y grupo de evaluación) deben reunirse periódicamente para visualizar y analizar la ejecución del plan.
- Debe formarse al personal dedicado al plan para que ejecute las acciones bajo su responsabilidad de manera óptima y coordinada con el resto de actores del plan y de la organización.
- Debe haber un proceso intensivo de comunicación del plan, de su justificación y de los resultados esperados.
- La programación del plan debe ser lo suficientemente exhaustiva en cuanto a procedimiento y criterios de trabajo para que las personas puedan ver facilitada su ejecución y, en último extremo, debe haber coordinadores de proyecto que resuelvan cualquier duda o problema planteado para su ejecución.
- Debe haber herramientas de gestión que permitan visualizar los proyectos, responsabilidades, plazos y grados de ejecución.

#### 2º Sistema de seguimiento de los resultados conseguidos en la organización y en la sociedad

- El plan de mejora debe contener mecanismos de control y evaluación que garanticen la ejecución del plan en sí mismo y, además, la consecución de los objetivos finales (efectos) previstos de inicio.
- Para ello, el grupo de proyecto, el grupo de evaluación y los equipos de apoyo deben reunirse con periodicidad para analizar la ejecución del plan. Ello implica que deben existir procesos de reporte y herramientas (aunque sean muy sencillos al principio) que permitan visualizar la ejecución del plan y sus resultados parciales.
- El comité de seguimiento debe analizar las desviaciones y problemas producidos y realizar un diagnóstico adecuado sobre sus causas para proponer las acciones correctoras que sean necesarias, que serán incorporadas al plan.
- Debe haber un proceso de comunicación intensiva del grado de ejecución y resultados, efectos del plan en el municipio, referencias al plan en otros municipios, acciones similares realizadas por otros.
- También debe existir algún sistema de reconocimiento interno en que se valoren los esfuerzos y los resultados conseguidos por las personas y los equipos de la organización.

Ejecutado el plan, se hará una evaluación bianual: resultados, errores de planteamiento, principales problemas,... que permitan mejoras posteriores.

Tomás García

## 6. CASOS PRÁCTICOS DE EXPERIENCIAS DE AYUNTAMIENTOS EN DESPLIEGUE DE MECC

### 6.1. Buenas prácticas de referencia en MECC:

- AYUNTAMIENTO DE AVILÉS: ha llevado a cabo la evaluación del aspecto 2 de MECC, “administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía”, (anexo I).

- EL AYUNTAMIENTO DE LOS BARRIOS: su buena práctica comprende mejorar los niveles de prestación de los servicios, y alcanzar mayores cotas de calidad en la realización de todas las funciones, de forma ordenada y progresiva, con criterios homogéneos, según prioridades, fundadas en la mayor satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Persona de contacto: María Ángeles García Giraldo.

Enlace a página web: [www.losbarrios.es](http://www.losbarrios.es) (ver anexo...

- EL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA: realizó en 2012 la primera experiencia de aplicación de MECC y en septiembre de 2014 ha llevado a cabo una segunda evaluación, o primer retest, (ver anexo...). Para más información [www.calidad.malaga.eu](http://www.calidad.malaga.eu)

- EL AYUNTAMIENTO DE PARLA: en anexo II se relata esta experiencia que ha contado con un fuerte impulso político.

### 6.2. Buenas prácticas de referencia en Cartas de Servicio.

**Entidad:** Diputación de Alicante (Departamento de Formación y Calidad)

**Definición:** cartas con ayuntamientos de la provincia:

Ayudar a los municipios, a través de procesos formativos y con grupos de trabajo guiados (círculos de comparación, comunidades de aprendizaje,...) en la elaboración e implantación de Cartas de Servicios o de Compromisos, creando un Sistema de Gestión que permita la mejora de los servicios prestados, con un claro enfoque a los destinatarios de los servicios que se prestan e integrado con los procesos de la organización.

Para ello se fomenta la participación activa, tanto de los empleados públicos como de los destinatarios de los servicios para, a partir del estudio de la situación inicial y teniendo clara su misión, se diseñe e implante el Sistema de Gestión que sirva de soporte al cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Carta.

**Persona de contacto:** M<sup>a</sup> José Hidalgo/José Antonio Latorre.

**Enlace a página web:**

<http://formacion.diputacionalicante.es/especiales/CartasAyuntamientos/default.asp?lang=es>

**Entidad:** Ayuntamiento de Irún.

**Definición:** carta de servicios / calidad del SAC

**Persona de contacto:** SAC

**Enlace a página web:**

[http://www.irun.org/cod/noticias/ficha.aspx?tipo=baner\\_fijo&idioma=1&clave=3950](http://www.irun.org/cod/noticias/ficha.aspx?tipo=baner_fijo&idioma=1&clave=3950)

**Entidad:** Ayuntamiento de Málaga.

**Definición:** Metodología de Cartas de Servicio. La Carta de GESTRISAM está certificada por AEVAL.

**Persona de contacto:** [calidad@malaga.eu](mailto:calidad@malaga.eu) ó [aurdiain@malaga.eu](mailto:aurdiain@malaga.eu) (para GESTRISAM)

**Enlace a página web:** [www.calidad.malaga.eu](http://www.calidad.malaga.eu)

[http://gestrisam.malaga.eu/portal/menu/seccion\\_0002/secciones/subSeccion\\_0002](http://gestrisam.malaga.eu/portal/menu/seccion_0002/secciones/subSeccion_0002)



## 7. DOCUMENTACIÓN

### 7.1. Normativa:

- Carta de Compromisos de la Calidad:

[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/Carta\\_Compromisos\\_Calidad.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/Carta_Compromisos_Calidad.pdf)

- Marco General para la mejora de la Calidad de la AEVAL (2005):

[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/agencia/Real\\_Decreto\\_951\\_2005.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/agencia/Real_Decreto_951_2005.pdf)

### 7.2. Normas técnicas:

- Guía de la MECC de la AEVAL:  
[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_Evaluacion\\_CC.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_Evaluacion_CC.pdf)

- Metodología de Cartas de Servicio de la AEVAL:

[www.aeval.es/es/la\\_agencia/carta\\_de\\_servicios](http://www.aeval.es/es/la_agencia/carta_de_servicios)

- Norma ISO sobre Cartas de Servicio UNE 93200:

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_servicio.asp#.U3zmMvl\\_u1U](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_servicio.asp#.U3zmMvl_u1U)



### 7.3. Linkoteca:

- De algunos ayuntamientos:

[http://www.bilbao.net/cs/Satellite?cid=1279097020402&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO\\_contenidoFinal](http://www.bilbao.net/cs/Satellite?cid=1279097020402&pagename=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_contenidoFinal)

[http://web.catarroja.es/innova/pdfs/Catarroja\\_Compromisos2013.pdf](http://web.catarroja.es/innova/pdfs/Catarroja_Compromisos2013.pdf)

[http://www.leganes.org/portal/contenedor\\_ficha.jsp?seccion=s\\_fdoc\\_d4\\_v1.jsp&codbusqueda=905&language=es&codResi=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=717&layout=contenedor\\_ficha.jsp](http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha.jsp?seccion=s_fdoc_d4_v1.jsp&codbusqueda=905&language=es&codResi=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=717&layout=contenedor_ficha.jsp)

<http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Observatorio-de-la-Ciudad/Sistema-de-Cartas-de-Servicios?vgnextfmt=default&vgnnextchannel=d6b6695bb2612210VgnVCM2000000c205a0aRCRD>

<http://www.pamplona.es/verPagina.asp?idPag=389>

[https://sede.ayuntamientoparla.es/portal/sede/se\\_contenedor1.jsp?seccion=s\\_ldes\\_d4\\_v2.jsp&codbusqueda=18&language=es&codResi=1&codMenuPN=4&codMenu=13&layout=se\\_contenedor1.jsp&layout=se\\_contenedor1.jsp](https://sede.ayuntamientoparla.es/portal/sede/se_contenedor1.jsp?seccion=s_ldes_d4_v2.jsp&codbusqueda=18&language=es&codResi=1&codMenuPN=4&codMenu=13&layout=se_contenedor1.jsp&layout=se_contenedor1.jsp)

<http://torrent.lacoctelera.net/post/2011/04/21/el-ayuntamiento-torrent-refuerza-su-compromiso-con-la>

- De algunas Comunidades Autónomas:

[http://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/ap\\_ciudadania/participacion/cartas.htm](http://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/ap_ciudadania/participacion/cartas.htm)

[http://www.jcyl.es/web/jcyl/Portada/es/PlantillaPaginaBuscadorGeneral/1246890364336/\\_/\\_/?q=Cartas+de+servicio&client=buscadorGeneral11&gsite=todos&buscar=buscar](http://www.jcyl.es/web/jcyl/Portada/es/PlantillaPaginaBuscadorGeneral/1246890364336/_/_/?q=Cartas+de+servicio&client=buscadorGeneral11&gsite=todos&buscar=buscar)

<http://www.castillalamancha.es/gobierno/fomento/cartasdeservicio>

[http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_Publicaciones\\_FA&cid=1142401680421&idConsejeria=1109266187224&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227855&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Publicaciones_FA&cid=1142401680421&idConsejeria=1109266187224&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227855&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura)

- Otras:

[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/es/ES/La\\_Agencia\\_Tributaria/Informacion\\_institucional/Carta\\_de\\_Servicios/Carta\\_de\\_Servicios\\_shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/es/ES/La_Agencia_Tributaria/Informacion_institucional/Carta_de_Servicios/Carta_de_Servicios_shtml)

<http://www.modelo-carta.com/modelo-carta-queja.html>



# ANEXO I. EXPERIENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE AVILÉS

El Ayuntamiento de Avilés, (81.705 habitantes), aprovechó la circunstancia de disponer de equipos multidisciplinares de análisis y desarrollo de líneas futuras de mejora e innovación,... para aplicar MECC.

El elemento imprescindible para el éxito, es la implicación política al más alto nivel posible. Hay que movilizar recursos, emplear tiempo y esfuerzos de diferentes unidades organizativas... Esto no será posible sin el respaldo de los responsables políticos.

En el Ayuntamiento de Avilés fue la concejala responsable de NTI la que se implicó totalmente en la dinamización de este grupo de trabajo.

El grupo de trabajo estaba formado por nueve personas más un coordinador del proyecto. Los integrantes contaban con perfiles muy variados – no obligatoriamente de gran responsabilidad funcional-.

Se trasladó el objetivo del grupo de trabajo al resto del equipo de Gobierno.

La concejala responsable asiste a la reunión de formación del grupo, lo que da mayor entidad al proyecto a realizar.

El coordinador trasladó a las jefaturas de servicio que ceden sus recursos la finalidad del proyecto, así como sus fases y su duración prevista.

Se fijan las evidencias a recoger sobre el aspecto 2, siguiendo las directrices de la guía.

Como el nivel de Administración Electrónica en el Ayuntamiento de Avilés es considerable, se decide ampliar el abanico de cuestiones con temas como;

- Acceso de las empresas a los servicios públicos.
- Formas de relación con los ciudadanos en su acceso a los servicios públicos. Movilidad, identidad,...

Cada miembro recoge las evidencias de su Área de influencia y se ponen en común en las reuniones posteriores que inicialmente fueron semanales y después se espaciaron en el tiempo.

Se habilitó un sistema de correo electrónico específico para esta iniciativa.

Como consecuencia de otra iniciativa de innovación ya en marcha, se convoca a algunas reuniones a un grupo de empresas tecnológicas que se ofrecieron para aportar su visión externa de la evaluación.

El responsable político también asiste a las reuniones de evaluación y de preparación de conclusiones.

Se obtuvo una lista de objetivos claros. Estos fueron:

- Necesidad de integrar el SIG en los SI para facilitar el acceso y localización a los servicios públicos.
- Desarrollo de aplicaciones con datos abiertos.
- Desarrollar aplicaciones para móviles.
- Desarrollar plataformas de contratación electrónica.

Estos aspectos se trasladaron al Concejal responsable y se supone que serán tenidas en cuenta en futuras actuaciones de este ámbito.

El proceso hasta la obtención del informe final se prolongó durante cuatro meses.

**PUNTOS FUERTES:** la implicación política y el acierto en la elección del grupo de trabajo para realizar el análisis transversal de las cuestiones a evaluar.

**PUNTO DÉBIL:** la dificultad de simultanear MECC y objetivos del equipo de gobierno para la legislatura.

**APRENDIZAJES:**

\*\*\*Hay que reaprovechar equipos multidisciplinares formados para otras iniciativas: innovación, smart cities,...

\*\*\* Resulto interesante la aportación de las empresas de cara a las conclusiones finales.

Victor Solla





## ANEXO II. EXPERIENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE LOS BARRIOS

Nuestro Ayuntamiento, recientemente adherido a la FEMP, adquirió el compromiso de llevar a cabo una experiencia piloto, con el fin de evaluar la herramienta MECC y analizar su aplicabilidad. Para ello se han desarrollado una serie de aspectos que incluyen el compromiso político, la simplificación administrativa, la e-administración, participación ciudadana, aspectos importantes para alcanzar el éxito en el proceso de evaluación, pero que omite otros tantos aspectos, que en Ayuntamientos pequeños, adquieren relevancia y que se irán detallando a lo largo de este documento.

1º paso: crear un grupo de Trabajo (GT), integrado por M<sup>a</sup>. Ángeles García, M<sup>a</sup> Rios, Ana Loaiza y una psicóloga del municipio Sandra Manzanares, y liderado por Elena Andrades, Concejala de Participación Ciudadana. El GT ha desarrollado la intervención, evaluado y elaborado los informes finales. Evaluó aspecto por aspecto y, para recopilar evidencias, se mantuvieron reuniones con los Jefes Departamentales y empleados, por último, se abrió un proceso de diálogo sobre áreas de mejora y se procedió a evaluar cada aspecto.

### METODOLOGÍA

- 1.- Formación del Grupo y entrevista con el Alcalde, Jorge Romero, y la Concejala de Participación.
- 2.- Analizar aspecto por aspecto con las 47 cuestiones.
- 3.- Recogida de todas las evidencias posibles de los departamentos municipales del Ayuntamiento.
- 4.- Propuesta de acciones de mejora por aspecto y asignación de puntuaciones.
- 5.- Elaboración de un informe que justifica la necesidad de abordar un estudio de Calidad y modernización.
- 6.- Reunión con el Sr. Alcalde para comunicar las conclusiones obtenidas de la experiencia piloto.

### ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA

Puntos fuertes:

- Herramienta sencilla para ayudar a diagnosticar la situación con respecto a las políticas de calidad, y abordar planes para mejorar su rendimiento global.
- Facilita la tarea de identificar de modo sistemático aquello que es susceptible de modificación y mejora.
- Enfoque transversal que promueve el intercambio de opiniones entre el Grupo de Trabajo.
- Identifica aspectos más fuertes y más débiles (para proponer acciones de mejora).
- Se obtiene una visión global de la Entidad que antes se desconocía.

Puntos débiles:

- Expresiones- tecnicismos difíciles de entender para quienes no han oído sobre normas ISO, procesos, ...
- Requiere adaptación de la herramienta a la Entidad.
- No refleja todos los proyectos que se despliegan, repetitiva en algunos casos, los aspectos 9, 10 y 12 no tienen sentido, si no se tienen Cartas de Servicios.

Propuestas de Mejora:

- Cuestiones muy generales, y preguntas claras, concretas, precisas, para que todos los Departamentos puedan tener conocimiento y valorar adecuadamente



### CONCLUSIONES

Tras la evaluación de la CC, es el turno de abordar su despliegue y afrontar retos y compromisos al buen gobierno, la transparencia, la calidad y modernización, innovación tecnológica, participación ciudadana, etc.

- El Plan de Mejora deberá comprender las líneas estratégicas y actuaciones que el conjunto de la Entidad habrá de seguir para mejorar los niveles de prestación de los servicios y alcanzar mayores cotas de calidad en la realización de todas las funciones. Nuestro Plan, pretende extender la calidad a todas las actividades y servicios municipales, de forma ordenada y progresiva, con criterios homogéneos y según prioridades fundadas en la mayor satisfacción de las necesidades. Como principios orientadores como la legalidad, eficiencia, transparencia, participación, responsabilidad, compromiso, previsión y prevención.
- El GT ha priorizado áreas de mejora equilibradas, según las peculiaridades y circunstancias de nuestra entidad, a desarrollar progresivamente para alcanzar la excelencia y ofrecer un mejor servicio.

En dos niveles:

- **Interno:** actualizar y modificar el Reglamento de Participación Ciudadana, y difundir sus canales, mejorar la articulación de la demanda ciudadana entre los departamentos, elaborar una Carta de Servicios y obtener una certificación en materia de calidad.
- **Externo:** aprobar el Manual de Procedimiento Aditivo, desarrollo de un Código ético, a nivel político e interno, creación de un protocolo de comunicación externa, de una Comisión de Quejas y Sugerencias, designar un equipo de trabajo para el Plan de Calidad, etc.

## ANEXO III. EXPERIENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA

La evaluación de la CC se realizó en junio de 2012 como un mecanismo de reflexión de la situación de nuestra administración y con objeto de definir un plan de mejora ajustado a las expectativas y necesidades que los ciudadanos tienen de la administración. Además el ayuntamiento adquirió con la AEVAL y la FEMP el compromiso de llevar a cabo una experiencia piloto de aplicación, para testar la herramienta y analizar su aplicabilidad en la administración local.

En un primer estudio se consideró como muy positivo que la CC y todos los aspectos que valora son “claves” para el buen quehacer y el correcto funcionamiento de nuestra institución, además de una guía de mejora continua que aporte valor a nuestro trabajo, ya que tiene un enfoque al compromiso con la ciudadanía muy presente en todo su desarrollo.

Su aplicación ha resultado ser una experiencia muy positiva, además de un ejercicio de reflexión sobre la organización. ¿Dónde estamos? y sobre todo ¿dónde queremos ir? son preguntas que soportan el sentido de la aplicación de la evaluación realizada.

### ¿CÓMO SE HA HECHO?

De una primera fase de estudio y análisis de la propia CC y de la herramienta MECC, se concluyó que su aplicación era viable para una administración de nuestras características, tamaño y complejidad. El Servicio de Calidad y Modernización fue el encargado de este análisis concluyendo que su aplicación debía estar integrada en el Plan de Calidad y conjunta al despliegue de otros modelos, como EFQM, con el que se ha desarrollado.

### FASES DEL DESPLIEGUE

1. Se solicitó el Vº Bº de la Dirección y Delegación del Área de Personal, Organización y Calidad y del Coordinador General del Ayuntamiento. Con posterioridad se comunicó al Alcalde-Presidente.
2. Se realizó la preparación del grupo de consultores de Calidad que darían apoyo a la evaluación. Se presentó la herramienta, se adjudicaron aspectos a cada consultor y se tuvieron dos sesiones de trabajo donde cada uno expuso su visión de cada aspecto y programó acciones de recogida de información.
3. Se creó el grupo de proyecto (GP) y se celebró una sesión explicativa sobre MECC y metodología a desarrollar. Se diseñaron los grupos de trabajo.
4. Despliegue de la herramienta:
  - a. Etapa de recogida de evidencias.
  - b. Etapa de evaluación:
    - i. Reflexión sobre cómo interpretar cada aspecto y cómo acotarlo, homogeneizando criterios antes de evaluar. Entre otros se acordó llevar una línea más bien rigurosa en la evaluación.
    - ii. Primera aproximación de evaluación de cada aspecto con los grupos de trabajo (GT): analizando evidencias y puntuando punto por punto los aspectos, consensuando puntuaciones.
    - iii. Sesión de evaluación por el GP: analizando, aspecto por aspecto, evidencias y la puntuación dada por cada GT, corrigiendo alguna puntuación.
    - iv. Desarrollo de un documento de conclusiones sobre MECC, incluido un cuestionario de valoración personal.
5. Elaboración del Plan de Mejora a desarrollar en cuanto a compromisos con la ciudadanía.
6. Despliegue de actuaciones, a llevar a cabo dentro de las intervenciones del PAC-MIDO, de forma coordinada con otros programas y en dos niveles de intervención: corporativo y departamental.

### SEGUIMIENTO

Con una sencilla herramienta en Excel se ha venido recogiendo trimestral y/o semestralmente aquellos avances realizados, unos por departamentos y otros a nivel de toda la organización.

A los dos años, hemos hecho una re-evaluación con MECC analizando las mejoras desarrolladas y el ayuntamiento se ha adherido en Pleno a la carta.

### ¿CONCLUSIONES Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO?

- La CC es una guía de mejora, una herramienta de recogida de evidencias, **un plan de modernización y adaptación** a las necesidades de los ciudadanos.
- Provoca **reflexión** sobre cómo está la organización y es un apoyo para los sistemas de gestión.
- Fundamental el GP **que lidere** todo el proyecto y un **mecanismo de seguimiento** para el plan de mejora.
- La aplicación debe ser progresiva, el plan de mejora será un proyecto adaptable a la **organización**.
- No aconsejable comparar entre administraciones.

Mónica Sánchez



El ayuntamiento de Málaga primera experiencia piloto en MECC

## ANEXO IV. EXPERIENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE PARLA

Parla es un municipio en el que residen en torno a 130.000 habitantes. Su organización municipal es sencilla, no cuenta con organismos autónomos ni empresas municipales o mixtas, etc.

El proceso de aplicación comienza a finales de 2013, y concluye en el cuarto trimestre de 2014.

En la estructura orgánica no se cuenta con un departamento o equipo que se dedique explícitamente a promover la calidad, pero sí con experiencias puntuales y personal cualificado.

### Programación:

Se opta por realizar un proceso interno que ofrezca una primera *foto* sobre procesos de calidad y modernización, que sirvan para comprender las debilidades y fortalezas y definir un Plan de Acción que pueda desarrollarse en la siguiente legislatura.

### Despliegue

El Alcalde en la Junta de Gobierno Local anuncia el proceso a su equipo de gobierno. A partir de ahí se celebran reuniones específicas con los responsables políticos y técnicos de las áreas más relevantes.

Posteriormente, se realiza una primera sesión (in)formativa con los responsables de las áreas con mayor afinidad para analizar conjuntamente la potencialidad de la MECC y optimizar su despliegue.

Se opta por realizar un primer estudio piloto del proceso seleccionando uno de los 12 aspectos antes de abrir el proceso al conjunto de los servicios.

Con la información obtenida en el *estudio piloto* (sobre la aceptación de la MECC en la organización y la

gestión de la información obtenida) se define la estrategia de trabajo más factible para su despliegue:

- Se apuesta porque el equipo motor recoja la información en cada área siguiendo los 12 aspectos.
- Una vez estructurado la información se convoca a los delegados de cada área (con nuevas incorporación) para su análisis y valoración.
- Se definen de forma colegiada las líneas estratégicas que conformarán el Plan de acción, atendiendo al coste de oportunidad, y la capacidad de materialización para evitar expectativas inasumibles y frustración.

### Participantes

El proceso se lidera desde Alcaldía, en coordinación con el Archivo y del Servicio de Estadística (dependientes ambas de la Secretaría General). Participan: Área Económica, SAC, Informática, Personal, Servicios Jurídicos, Bienestar Social, Agencia Municipal de Empleo, Comunicación, y el conjunto de Áreas que trabajan de cara al público: Cultura, Educación, Juventud, etc.)

### Oportunidades del despliegue de la MECC:

- Liderazgo de alcalde / Equipo de Gobierno.
- Acuerdo de los equipos técnicos de la necesidad de impulsar procesos de transformación y modernización en los que la calidad, la simplificación administrativa y la eficacia sean el eje.
- Experiencias de algunos servicios en la aplicación de estrategias y normas de calidad.

- Sencillez de aplicación de la MECC y el hecho de que no sea necesario recursos externos.
- Procesos de modernización ya en marcha: digitalización de procesos administrativos, gestión documental, sede electrónica, etc.
- Experiencia interna en procesos de trabajo colaborativo interdepartamental.

### Amenazas del despliegue de la MECC:

- Contexto de crisis, aprobación de la Ley de Sostenibilidad y Racionalización de la Administración Local.
- Contexto político: segunda parte de la legislatura con un gobierno en minoría.
- Falta de experiencia en procesos transversales de calidad (cultura interna).
- Falta de un servicio con competencias propias en temas relacionados con calidad y modernización
- Resistencias y escepticismo por parte de algunos servicios y personal.
- Servicios con escasa cultura de trabajo en espacios interdepartamentales.

### Resultados

- Documento interno para orientar funcionamiento de la organización y mejorar las cotas de calidad en la prestación de servicios.
- Creación de un espacio de participación para el personal municipal en el diseño y concertación de políticas públicas y de calidad.
- Posibilidad de abrir el espacio a la ciudadanía.

Mikel Pagola y Carmen Cubero