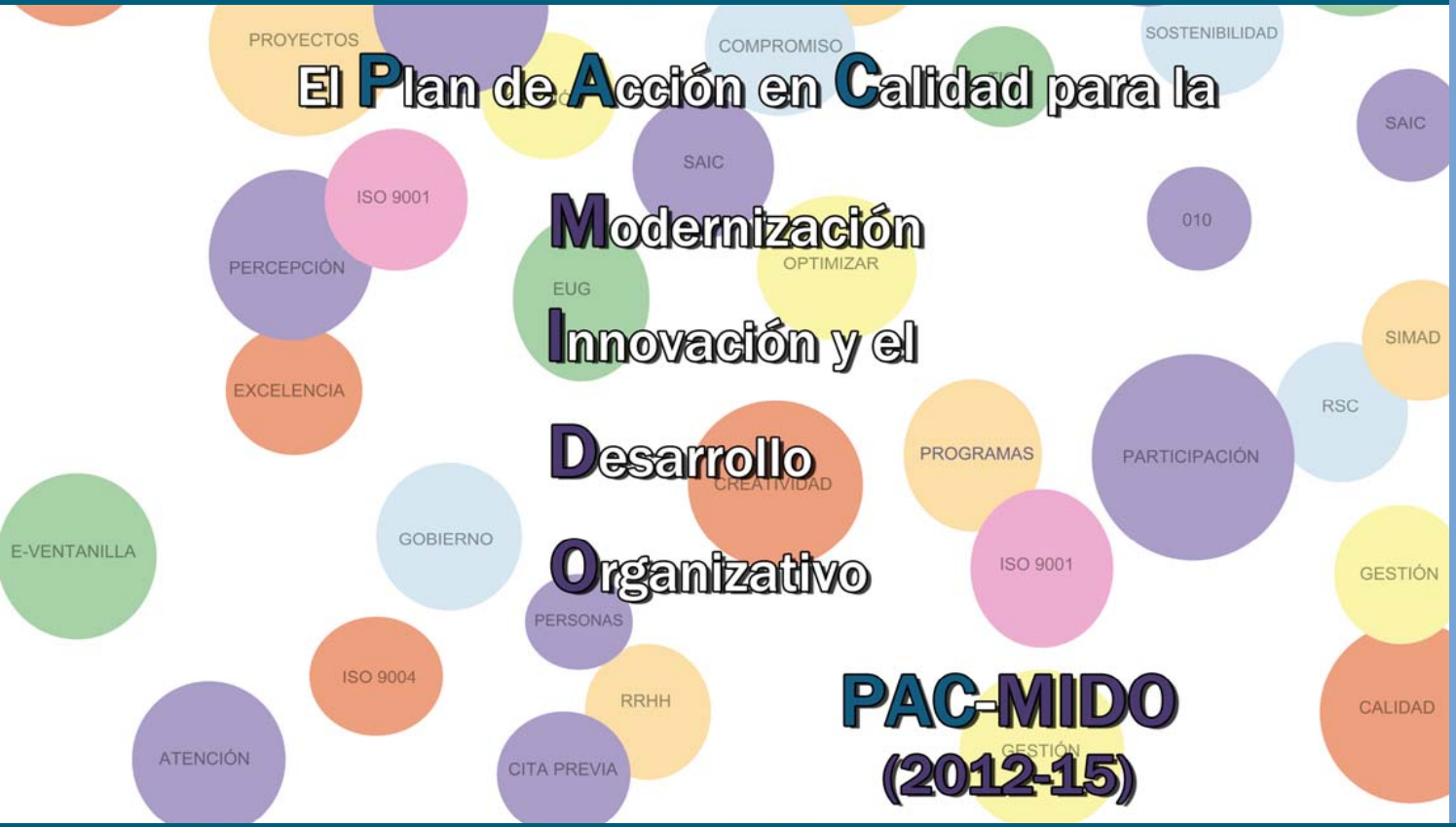
Revista Calidad

Nº 27 Abril 2012
Delegación de Personal, Organización y Calidad



ÍNDICE

Una nueva etapa en el proyecto de cambio organizativo del Ayuntamiento.

La Intervención en Calidad: una herramienta de gestión

Balance de actuaciones del PAC 2008-2011

Opiniones sobre el PAC

Marco Estratégico de Gestión

Tres Ejes de Actuación

El nuevo PAC-MIDO 2012-2015

El nuevo PAC-MIDO 2012-2015 (II)

El nuevo PAC-MIDO: Estructura

Los niveles de madurez: Guía de intervención/ observatorio de autoevaluac.

Plan corporativo y Planes departamentales

El Sistema de Gestión en Calidad

Otras variables del PAC

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Carlos Gómez-Cambronero Sainz de la Maza
Manuel Serrano Canón

DISEÑO, MAQUETACIÓN Y REALIZACIÓN:
Ángela Mesa Roldán

"El cambio es la única constante en nuestras organizaciones"

La frase anterior, aunque ya es conocida, cobra hoy más valor, si cabe, en nuestras administraciones locales. El cambio es inherente a todas las organizaciones, cuando se crece o se decrece e, incluso, es necesario para mantenerse; es más, hoy es ampliamente aceptada la idea de que "el cambio es una oportunidad" más que un problema, solo hay que saber gestionarlo para que produzca beneficios, por el contrario, si no se afronta, conllevará disfunciones.

Por otro lado, el cambio ha de ser "contingente", debe adaptarse a la realidad de cada entidad y de su entorno. Y esa realidad, que hoy se centra en la necesidad imperiosa de reducir gasto y minimizar el impacto negativo en los servicios a la ciudadanía, parece amenazar a la propia necesidad de cambio; es decir, algunos piensan que en épocas de dificultad no se deben abordar proyectos de cambio.

Pues bien, precisamente porque no se puede solucionar un problema con los mismos instrumentos que lo han generado (permítase la cita), y porque hay que mantener el nivel de prestación de servicios con menos recursos, hoy más que nunca son necesarios los cambios en la estrategia, la estructura y los sistemas.

Tanto la nueva gestión pública, como la Gobernanza y otros modelos de intervención, abogan hoy por una administración inteligente que, además de basarse en procesos tecnológicos y de eficiencia en la gestión, también apueste por la participación del talento humano como principal factor de mejora y resultados. Un ejemplo de ello, son los enfoques que demandan que modelos como el *smart city*, de "ciudad inteligente", que en Málaga desarrollamos, sumen aspectos también relativos a las personas, la "ciudad emocional".

Es por ello, que todas las personas que conformamos esta administración, cargos electos y directivos y todo el personal, tenemos el deber y el reto de aportar todo nuestro conocimiento y esfuerzo para mantener a este ayuntamiento, y a esta ciudad, en los niveles de calidad de vida que nuestros conciudadanos se merecen.

El cambio es, pues, para nosotros un objetivo estratégico y un instrumento para abordar los retos de este complejo comienzo de siglo, que A. Serra sintetiza:

- ❖Orientación a la creación de valor (para con la ciudadanía y la ciudad).
- ❖Optimización de los recursos (en momentos de dificultad económica).
- ❖Transparencia y equidad (para el Buen Gobierno Local).
- ❖Responsabilización (implicación y contingencia en los resultados).

"El PAC-MIDO es un buen instrumento de cambio"

El Plan de Calidad, en sus dos ediciones anteriores, desde que surgió en el año 2002, ha sido un referente de la planificación del cambio y la mejora de los servicios municipales. Esta nueva programación, que se desplegará durante esta legislatura, servirá de impulso de ese cambio tan necesario como inevitable.

Y ello será así porque se fundamenta en principios de servicio a la ciudadanía y se basa en las personas, recordemos aquella máxima: *"las organizaciones que crean valor son precisamente aquellas que mejor sirven a sus clientes externos, y esto lo logran a través del talento de sus profesionales".*

Quiero manifestar mi apoyo a todas y todos los que, de una manera u otra, sois partícipes de los proyectos incluidos en el Plan de Calidad, siendo éste un Plan tan ampliamente orientado a la gestión de los servicios, tan integrador de los diversos esfuerzos (normativos, tecnológicos, económicos, de participación…) que desde distintos ámbitos municipales se llevan a cabo para la mejor gestión municipal y, muy en especial, la propia atención a la ciudadanía.

Pido, pues, desde estas líneas el mayor nivel de colaboración, de participación, de esfuerzo, en el despliegue de este PAC-MIDO 2012-2015, en la confianza de que su éxito repercutirá en la mejora de la gestión municipal y, con ello, en su impacto positivo en la ciudadanía.

Estoy seguro del esfuerzo de liderazgo de los integrantes del equipo de gobierno y de los directivos, de la implicación de los mandos intermedios y de todo el personal y, por supuesto, cuenten con todo mi apoyo y compromiso en que nuestro ayuntamiento siga siendo una referencia en materia de Calidad y Modernización como instrumento de cambio organizativo.

Francisco de la Torre Prados
Alcalde-Presidente

"Un nuevo Plan de Calidad para una nueva etapa"

El PAC-MIDO se adapta a los retos de gestión actuales

Es esta mi primera intervención en la Revista de Calidad del ayuntamiento, quiero aprovechar esta oportunidad para manifestar mi compromiso, en mi condición de Delegada de Personal, Organización y Calidad, con todos aquellos proyectos que se dirigen tanto a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía como, también, a facilitar la calidad de vida laboral de nuestros empleados y empleadas.

El PAC-MIDO 2012-15, es un buen ejemplo de estos proyectos porque sus objetivos se identifican con los de la mejora de la gestión municipal y se basa en el desarrollo organizativo para y con las personas; y ello, buscando alternativas a los retos con que se enfrentarán nuestras Entidades Locales en los próximos años:

1. Orientación a resultados: son momentos para reajustar, buscar nuevos nichos de ahorro, optimizar recursos,… pero también hay que lograr resultados, mantener el mejor nivel de servicio posible. No podemos caer en la "depresión organizativa", si nosotros tenemos dificultades la ciudadanía, aún, nos necesita mucho más.
2. Orientación a ciudadanía: retos de transparencia, de responsabilidad corporativa, de buen gobierno, de aumento del afecto, etc., Todo ello desde una perspectiva de participación en la que no se trate de implantar algo novedoso y/o puntual, se trata de integrar la orientación a ciudadanía en la actuación municipal.
3. Visión corporativa: no se puede dar respuesta a los requerimientos ciudadanos, y mucho menos de forma eficiente, si no fomentamos la visión compartida de objetivos, la transversalidad, la necesidad de coordinar, el trabajo en redes, la colaboración,… Habrá que superar etapas departamentalistas por enfoques de administración única (como nos ve la ciudadanía y nos exige la Gobernanza europea), que superar enfoques funcionalistas para fomentar la visión por procesos, mucha más relacional y favorecedora de resultados.
4. Innovación: la creatividad, la gestión del conocimiento, la simplificación, la redefinición de procesos,... serán fórmulas inevitables de superar limitaciones, desde una innovación colectiva y abierta.
5. Implicación de las personas: es el gran reto de futuro, desde el liderazgo a la implicación multinivel, nuevo perfil competencial que se desplaza desde el enfoque "persona-puesto" al de "persona-equipo" e, incluso a "persona-organización". La identificación con la tarea y el sentido en el trabajo han de ir acompañados de fórmulas de reconocimiento contingente a los esfuerzos individuales y/o colectivos.

Desde 2008 el PAC-MIDO no se limita a objetivos de calidad y modernización, nunca hemos entendido la calidad como un cuadro en una pared; como su nombre indica, se busca la madurez y el desarrollo organizativo, la innovación y la modernización en la gestión de nuestra Institución y sus Departamentos.

ALGUNAS CONSIDERACIONES AL RESPECTO

1ª El Marco Estratégico de Gestión: se necesitaba un marco que definiese el contexto de la gestión de los servicios y, a su vez, crease un modelo que ayudara y facilitara estrategias y líneas corporativas de esa gestión en los Departamentos, en pro, fundamentalmente, de la coordinación, la eficiencia y el logro de resultados. Es por ello que, junto al PAC, se aprueba ese marco (MEG).
2ª El Plan Corporativo: desde sus inicios el PAC busca compatibilizar dos líneas, la mejora en los Departamentos y la mejora de la Organización. Pues bien, por razones normativas, económicas, de eficiencia, de atención integral a la ciudadanía,… es el momento de impulsar la línea de medidas transversales dirigidas a la Organización, sin descuidar el apoyo a la mejora departamental.
3ª El Sistema de Gestión Departamental: en este periodo los Departamentos seguirán profundizando en su sistema de gestión para poder afrontar el mantenimiento, incluso mejora, de los servicios aún a pesar de las limitaciones.
4ª El PAC y sus proyectos o programas: el sistema de calidad es un núcleo en el que se desarrollan otros proyectos de igual o mayor importancia para el logro de resultados. En torno al PAC se desarrollarán 3 proyectos prioritarios en esta etapa:

- La simplificación administrativa y de tareas (Plan SIMAD).
- La optimización de recursos, la búsqueda de la eficiencia.
- El compromiso con los usuarios/as, las buenas prácticas de servicio.

5ª El PAC integrado en la acción municipal: como cualquier otro aspecto transversal (participación, igualdad, optimización y ahorro,…) calidad debe transcender la novedad, la acción puntual, la responsabilidad de unos pocos,… para integrarse en la acción diaria, si no es así no aportará beneficios.

La cooperación interna, la simplificación, la rigurosidad en la gestión, el análisis de datos y problemas, la redefinición de sistemas, la creatividad,… son instrumentos que no se pueden despreciar ante los retos que nos enfrentamos. Espero la mayor colaboración con este Plan, en unos momentos difíciles para todas las administraciones locales.
Las situaciones difíciles precisan soluciones comprometidas; si, además, son útiles mejor. Entre todos y todas lo conseguiremos.

María del Mar Martín Rojo
Delegada de Personal, Organización y Calidad

"Un amplio despliegue del Plan de Calidad"

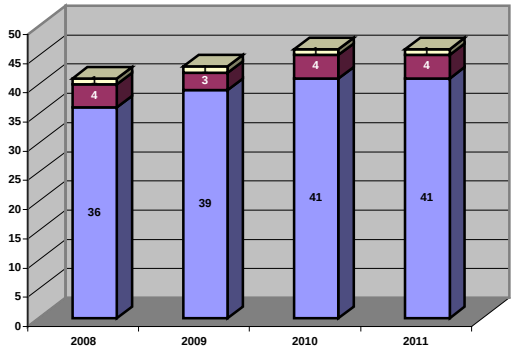
El alcance del Plan se estableció para toda la Corporación Municipal, las áreas, juntas de distrito, organismos y empresas. Con distinto nivel de desarrollo, a lo largo de estos 4 años han participado en el Plan casi la totalidad de los Departamentos municipales:

- 28 Áreas Municipales (incluye las Juntas de Distrito).
- 8 Organismos Autónomos.
- 8 Empresas Municipales.
- 2 Empresas mixtas, adheridas al PAC.

El sistema de Calidad se desarrolla por unidades funcionales de máximo nivel, las expresadas anteriormente, aunque en algunos casos se aglutinan algunas conjuntamente, por ejemplo las Juntas de Distrito se considera un sistema único, la Delegación Económica (Economía, Intervención y Tesorería) ha abordado el sistema de forma conjunta, etc.

Se estima que la cobertura del Plan, en estos cuatro años, se ha ido extendiendo por el 95% de toda la organización municipal. Algunas unidades que no están acogidas al Plan es debido a su muy reducido tamaño, la ausencia de trámites a la ciudadanía (fundaciones de tipo cultural) o de actividades muy esporádicas.

Departamentos con actuaciones en Calidad



En todos estos Departamentos se despliegan los instrumentos generales a la organización (SAIC, Quejas y Sugerencias,…), la intervención en procesos se realiza, al menos, en los claves, y con gran variedad de unas unidades a otras, se despliegan otras herramientas en función de los intereses y particularidad de cada Departamento.

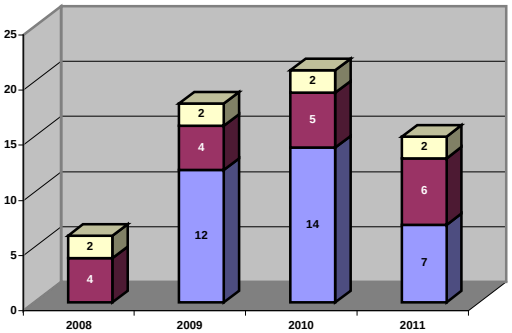
En todos los casos se va desplegando el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), como base del Sistema de Gestión competencial.

"Otras herramientas más significativas"

El SGC pivota sobre la intervención en procesos con ISO 9001 y, posteriormente, se desarrolla con otros aplicativos. Por ejemplo:

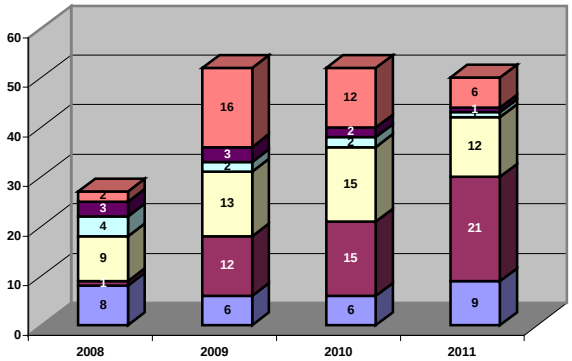
- Autoevaluación: 4 departamentos han acreditado el modelo y en la actualidad se aplica a nivel corporativo.
- Cartas de Servicio: 16 Departamentos han abordado su carta según metodología propia.

Departamentos con actuaciones en Medio Ambiente



- Gestión medioambiental: 21 Departamentos la han abordado en distintos niveles de intervención, 13 protocolo básico, 6 ISO 14001 y dos EMAS.
- Sistema de Evaluación de la Satisfacción: de especial interés en su despliegue, bien como evaluaciones puntuales o como un verdadero Sistema en los Departamentos con mayor orientación a usuario, tal y como se puede observar en cuadro:

Herramientas SES



- Protección de datos: 25 Departamentos la abordaron en 2009, a 36 se extendió en 2010, hasta 40 en 2011.
- Responsabilidad Social Corporativa: durante este periodo se ha elaborado MERSO, el marco corporativo para desplegar RSC, que se ha aplicado en dos Departamentos piloto. Otros 4 Departamentos se han adherido al Pacto Mundial, otro ha desarrollado la memoria de GRI y otro se ha certificado con SA 8000 e ISO 26000.

Otras herramientas: igualmente se han aplicado, en algunos casos como experiencias piloto, otros instrumentos como gestión por competencias (4 Departamentos), trabajo en equipo (en las 10 OMAC), se ha elaborado el Plan de Coordinación y Comunicación (3 aplicaciones piloto), el SIG y los cuadro de mandos,…

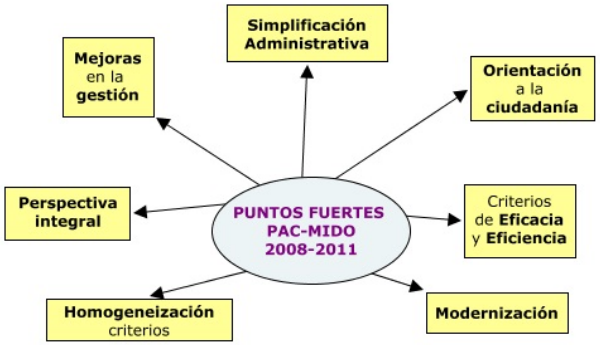
Igualmente, se ha desarrollado previamente, y luego bajo la cobertura del Plan SIMAD (de simplificación y e-administración) la aplicación de la Directiva de Servicios y RCA, la ventanilla electrónica MÁLAGA24H y demás dispositivos de atención a la ciudadanía.

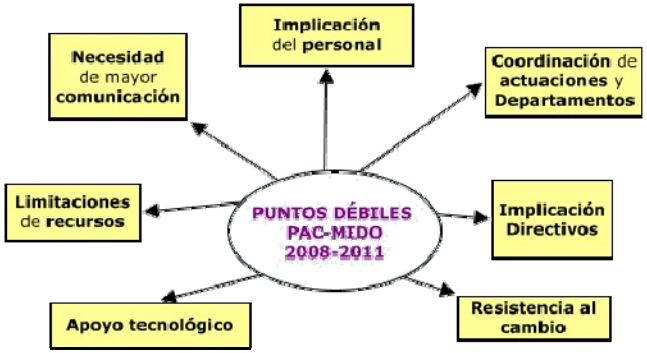
"Análisis de opinión sobre el PAC"

Para tener una evaluación cualitativa sobre la opinión general sobre el PAC en la organización, se h realizado una encuesta que se remitió a 133 persona representativas a todos los departamentos municipal implicados en el PAC-MIDO. Respondieron personas, lo que da un error del 7,5%, sobre los dat que a continuación de desglosan y que pued consultarse en más detalle en el Portal Interno.

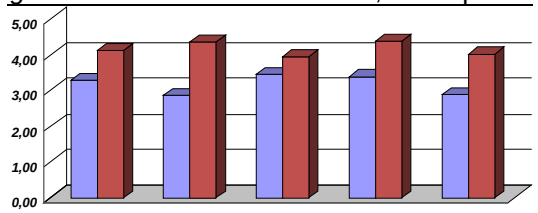
En la encuesta se ha recabado opinión sobre estructura en 5 ámbitos de gestión, el nivel de despliegue de los 10 programas, la incidencia que en ello han podido tener los 7 factores críticos de éxito, las herramientas o sobre la propia planificación.

En general, los puntos fuertes y débiles del PAC son:





En cuanto a los 5 ámbitos, a la pregunta *"Valoración de los 5 ámbitos del PAC, el grado de aportación a la mejora de los servicios y en qué grado se debe seguir desarrollando en el futuro"*, se responde:



	De la gestión	Nvas. tecnolog	Calidad	At. ciudadana	Estratégias
Nivel Aporación	3,28	2,86	3,46	3,39	2,89
Neces. fut	4,12	4,35	3,95	4,39	4,02

Por último a la pregunta *¿Qué debería cambiarse para el futuro, que echas en falta?,* se responde

"Balance del Director de Personal sobre el PAC-MIDO 2008-11"

P. ¿Qué ha supuesto este Plan frente al primer PAC?

R. El primer Plan 2002 a 2007 se centró en fomentar las metodologías de calidad en los departamentos y la modernización a nivel corporativo, especialmente en cuanto al Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía (SAIC). Este segundo PAC ha iniciado aspectos más transversales a toda la organización y ha abordado temas de mejora de los sistemas de gestión, para orientarnos a resultados.

P. ¿Hasta qué nivel se ha desarrollado el PAC-MIDO?

R. Hay que resaltar que, aún a pesar de los momentos de crisis por los que atraviesan todas las administraciones locales, se ha desplegado en un muy adecuado nivel; en algunos departamentos, y en algunos aspectos de trabajo, incluso se ha avanzado de forma significativa.

P. ¿Realmente, el PAC qué supone para el ayuntamiento?

R. El Plan de Calidad está concebido como un proyecto de cambio y mejora de la Organización; ese es su punto fuerte que, sin limitarse estrictamente a Calidad, busca la adaptación de los Sistemas de Gestión Municipales a las exigencias y requerimientos de estos tiempos, que no son fáciles precisamente.

P. ¿Qué deja pendiente este Plan finalizado para el nuevo?

R. Pues precisamente esto último, contribuir al cambio de modelo de administración local que suponen los nuevos enfoques de Gobernanza, de orientación a ciudadanía, por ejemplo la simplificación administrativa y, sobre todo, la tarea nada fácil de optimizar recursos, de readaptar estructuras, sistemas y procedimientos a la situación inevitable de limitación para poder prestar el mayor y mejor nivel de servicio.

Carlos Goméz-Cambronero Saínz de la Maza
Director General de Personal, Organización y Calidad

EL MARCO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN

"La gestión competencial se logra con la ayuda de otros sistemas de gestión"

El presente marco se elabora para delimitar las estrategias a seguir, en todos los Departamentos municipales, los métodos y sistemas de gestión, para conseguir los objetivos corporativos propios del escenario local de este principio de siglo. Este marco transversal de gestión se ha de desarrollar sin perjuicio de la autonomía departamental en la gestión directa de las competencias asignadas.

Se trata de afrontar, de forma compartida, el reto de evolución de una "administración" pública a una "gestión pública" y hacia un "gobierno de lo local".

Estrategias municipales desde la perspectiva del marco de gestión

La misión del ayuntamiento: "*Gestionar de forma eficaz y eficiente los cometidos de su competencia, para mejorar la convivencia y la calidad de vida de los ciudadanos y hacer de Málaga una ciudad receptiva para nuevos proyectos y acogedora para los visitantes".*

La visión: *"Málaga ha de ser una ciudad atractiva, innovadora y abierta, en la que cualquier persona pueda sentirse a gusto y donde todas las iniciativas de mejora resulten viables".*

Objetivos y principios se reflejan en cuadro adjunto.

¿Por qué un sistema Integrado de Gestión?

Una organización compleja como es un ayuntamiento como el de Málaga, por su dimensión y tamaño, por la heterogeneidad de competencias, por su dependencia de normativas externas, por su grado de descentralización y desconcentración,… precisa de soluciones de gestión integradas, conexionadas, relacionadas.

Algunas razones o motivos para ello:

- Razones de eficacia: la complejidad de la acción municipal, para conseguir servicios adecuados a demandas y en tiempo requerido, exige la conexión de aspectos de planificación, gestión de recursos, aplicativos tecnológicos,…
- Razones de eficiencia: si, además, la actividad municipal ha de llevarse a cabo de la forma más económica posible, la conectividad de ámbitos y métodos de gestión es aún más fundamental.
- Razones de impacto: el logro de resultados a la ciudadanía, de facilitar la vida ciudadana, de satisfacer las demandas sobre las políticas municipales, solo se logra con enfoques multimodales de actuación que optimicen resultados.
- Razones de modernización: una administración moderna, basada en conceptos de nueva gestión, debe vencer enfoques unilaterales, de certezas profesionalistas o departamentalistas, para avanzar en formatos multidisciplinares e integradores.
- Razones de imagen: no integrar los sistemas de gestión lleva a situaciones de duplicidad, de derroches, de irracionalidad en el trabajo,… la integración favorece una imagen donde el "sentido" prima sobre lo ilógico, de administración inteligente, innovadora, adaptada a su tiempo.

SERVICIO DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN

MARCO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS: MISIÓN | VISIÓN | VALORES

EJES DE GESTIÓN: OPTIMIZACIÓN MEJORA GESTIÓN | SIMPLIFICACIÓN ORIENTACIÓN RESULTADOS | BUEN GOBIERNO IMAGEN CORPORATIVA

PRINCIPIOS DE GESTIÓN:

- GENERALES
  - OBJETIVOS DE MEJORA: ORIENTACIÓN, ORGANIZACIÓN, COORDINACIÓN, MOTIVACIÓN, AFECTO
  - CARACTERÍSTICAS: TRANSPARENCIA, MATERIALIDAD, VERIFICABILIDAD, VISIÓN AMPLIA, MEJORA CONTINUA, NATURALEZA SOCIAL
- GESTIÓN COMPARTIDA
  - ENFOQ. INTEGR.
  - TRANS-VERSA-LIDAD
  - COORDI-NACIÓN
  - COOPE-RACIÓN

OBJETIVOS DE GESTIÓN: PLANIFI-CACIÓN | ORG. INTERNA | ECONÓ-MICA | DE LAS PERSO - NAS | TEGNO-LÓGICO | CALIDAD EXCEL. INNOV. | USUA-RIOS G.INTER | GOBER-NANZA | EVALUA-CIÓN

TRES EJES DE ACTUACIÓN

Tres son los ejes del nuevo Plan de Calidad, los tres grandes retos de nuestras corporaciones locales en los próximos años, a los que el ayuntamiento de Málaga, quiere hacer frente, entre otras actuaciones, dando tres respuestas concretas en este Plan:

1º EJE: "Optimización de recursos y mejora de la gestión".

Un escenario de control económico y de ahorro.

Parece obvia la necesidad de optimizar recursos, la búsqueda de formas de gestión más eficientes.
Respuesta del PAC: este plan incorpora como novedad al anterior, y respuesta a este reto el Sistema de Optimización de Recursos en la Gestión.

2º EJE: "Simplificación y orientación a resultados."

Las posibilidades de mejora: simplificar y buscar valor.

No solo la formativa obliga a la simplificación administrativa, a la simplificación de tarea antes de la aplicación de la administración electrónica, si no que, también, el sentido común, la nacionalización y la propia optimización de recursos nos impele a simplificar al máximo.
Respuesta del PAC: ya se esta desarrollando el Plan SIMAD.

3º EJE: "Buen Gobierno y mejora de la imagen corporativa integral".

Nuevo entorno de relación Ayuntamiento-ciudadanía.

Los principios de la Gobernanza europea y nuevas normas como la futura ley de transparencia llevan al objetivo estratégico de ayuntamiento en búsqueda del "buen gobierno de lo local".
Respuesta del PAC: junto al desarrollo del Marco Estratégico de Responsabilidad Organizativa (MERSO) ya en vigor unos años, se aprueba en este Plan el Código de Buenas Practicas en los servicios.

Entrevista con el Secretario general Venancio Gutiérrez Colomina

Se solicita la opinión del Secretario General sobre el reto actual de cambio en nuestras administraciones locales, en cumplimiento con la normativa europea y estatal sobre la simplificación administrativa, la reducción de cargas administrativas, la ley de acceso electrónico, etc.

P. ¿Son estos momentos de inseguridad o una oportunidad de cambio?

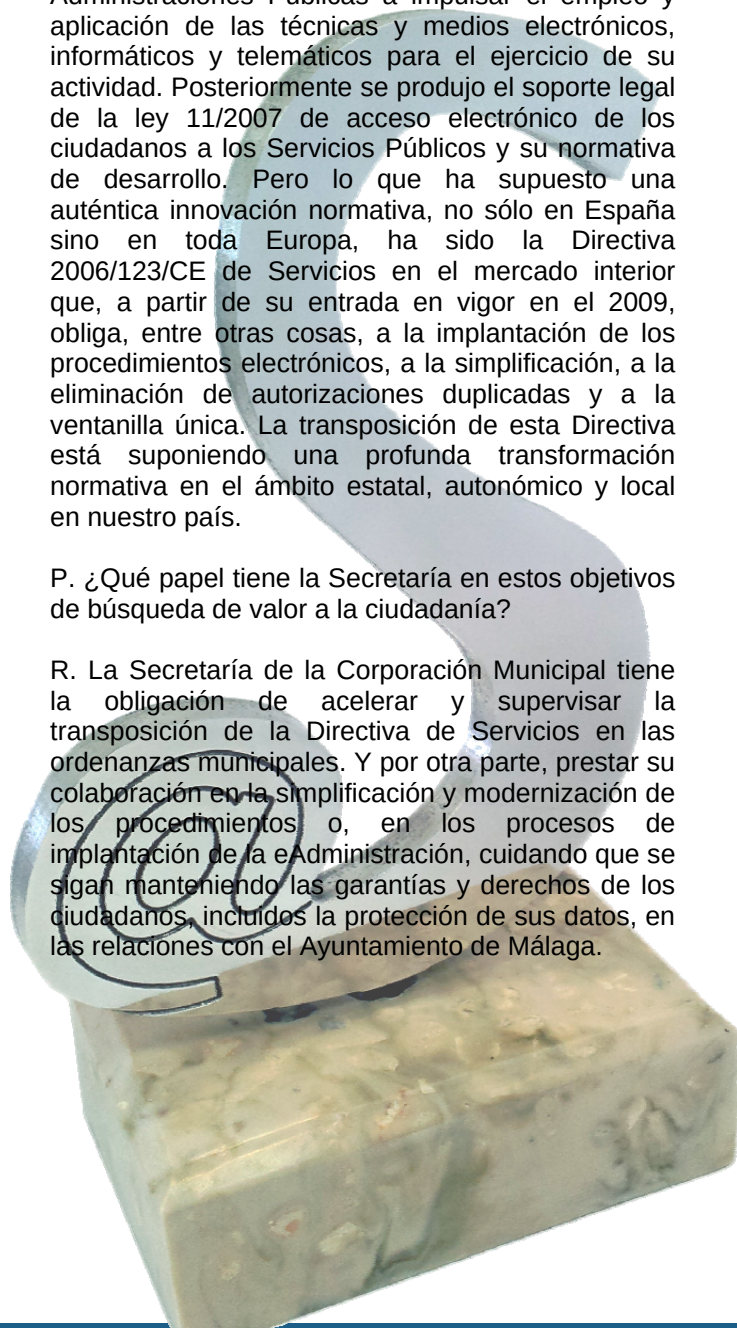
R. Desde hace bastante tiempo, en algunas publicaciones, vengo manteniendo que la gestión de la Administración Publica tiene que pivotar sobre una serie de "ideas fuerzas", entre las que destacan, entre otras, la incorporación de las técnicas privadas de gestión de empresas como la planificación de objetivos y el control de la calidad, la gestión descentralizada, la demanda de la eficacia desde un enfoque eficiente y la implantación de la eAdministración para un mejor servicio al ciudadano.
Justamente, estos momentos de crisis e inseguridad, son los más propicios para repensar el funcionamiento de la Administración e introducir los cambios precisos para modernizar y mejorar la gestión, tomando como guía las anteriores "ideas fuerzas" y, dentro de un marco de austeridad, hacer los mayores esfuerzos para avanzar lo más posible en la implantación de la Administración electrónica.

P. ¿La normativa realmente permite hacer las cosas de otra manera, buscar la simplicidad?, ¿El procedimiento está reñido con el logro de resultados?

R. La normativa no sólo no está reñida con la simplificación del funcionamiento de la Administración, sino que, por ejemplo, el art. 45 de la Ley de Régimen Jurídico y Procedimiento Administrativo Común, desde 1992 ya obligaba a las Administraciones Públicas a impulsar el empleo y aplicación de las técnicas y medios electrónicos, informáticos y telemáticos para el ejercicio de su actividad. Posteriormente se produjo el soporte legal de la ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos y su normativa de desarrollo. Pero lo que ha supuesto una auténtica innovación normativa, no sólo en España sino en toda Europa, ha sido la Directiva 2006/123/CE de Servicios en el mercado interior que, a partir de su entrada en vigor en el 2009, obliga, entre otras cosas, a la implantación de los procedimientos electrónicos, a la simplificación, a la eliminación de autorizaciones duplicadas y a la ventanilla única. La transposición de esta Directiva está suponiendo una profunda transformación normativa en el ámbito estatal, autonómico y local en nuestro país.

P. ¿Qué papel tiene la Secretaría en estos objetivos de búsqueda de valor a la ciudadanía?

R. La Secretaría de la Corporación Municipal tiene la obligación de acelerar y supervisar la transposición de la Directiva de Servicios en las ordenanzas municipales. Y por otra parte, prestar su colaboración en la simplificación y modernización de los procedimientos o, en los procesos de implantación de la eAdministración, cuidando que se sigan manteniendo las garantías y derechos de los ciudadanos, incluidos la protección de sus datos, en las relaciones con el Ayuntamiento de Málaga.



"El marco externo del PAC"

Un Plan de Calidad y Modernización, como no puede ser de otra forma, ha de contemplar el marco externo en el que se desenvuelve la Institución. Este análisis se ha realizado, más a fondo, en el MEG.

A modo de resumen, 3 son los elementos externos que hoy presionan a la AL:

"El marco interno del PAC"

Igualmente el PAC se desarrolla en un marco interno determinado que, con toda seguridad, conforma su despliegue:

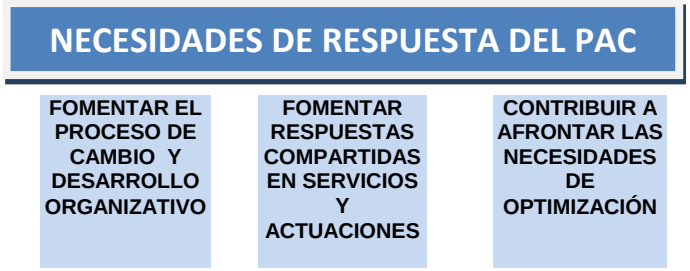
1ª La propia estructura y alcance de los Planes de Calidad de nuestro ayuntamiento que abarcan objetivos de mejora en los tres elementos que componen toda organización:

2ª La estructura del PAC-MIDO 2008-11 que integra los 5 ámbitos de cambio: gestión, NNTT, calidad, Participación y estrategias corporativas.

3º La relación con otros planes municipales: el Plan SIMAD, el MEG, Planes de Comunicación,…

4º La situación actual de nuestras AALL: tres son los elementos de presión interna que hoy se encuentran en la generalidad de AALL y que demandan, más que nunca, nuevos enfoques de organización y nuevas formas de gestión, todo ello con una alta necesidad de innovación, tal y como se refleja en el cuadro adjunto:

El PAC-MIDO 2012-15, siguiendo la estructura del Plan anterior, intenta adaptarse y dar respuesta a esas presiones internas que generan unas necesidades de gestión:



¿Qué aporta el nuevo PAC sobre el anterior?

P. ¿Este Plan supone un gran cambio en la gestión de Calidad?
R. El PAC-MIDO 2008-11 si supuso un cambio enorme de contexto con respecto al anterior; se paso de un Plan de Calidad y Modernización a un Plan que incorporaba la integración de las actuaciones de mejora en todos los ámbitos de gestión. Este Plan mantiene esa misma estructura, esos mismos objetivos, que incorporan la Innovación y el Desarrollo organizativo. Realmente el PAC-MIDO es un marco de gestión en calidad, más que un Plan.

P. Entonces, ¿sigue todo igual que en el cuatrienio anterior?
R. NO, el nuevo Plan aporta novedades en las líneas y los programas de actuación, que obedecen a la situación actual por la que atravesamos en nuestras administraciones y en la sociedad en general, las actuaciones para optimizar, simplificar y el buen gobierno, que ya se comentan en otras páginas de esta revista.

P. **Como responsable de Calidad, ¿qué espera de esta nueva etapa?**
R. Los cambios organizativos son muy complicados en todas las organizaciones. El PAC-MIDO es un proyecto de cambio ambicioso, porque es integral y pretende la participación de todos. No es fácil cuando, además, cada día nos encontramos con situaciones nuevas en estos momentos de dificultad.
El periodo 2008-11 fue el del inicio de una cultura de cambio más transversal y compartida. La mayoría de los instrumentos planificados se han iniciado o se han aplicado en experiencias piloto. El periodo 2012-15 espero que sea el periodo de la consolidación, de la obtención de resultados. Si el PAC no ayuda a mejorar los servicios no cumplirá su cometido.

Manuel Serrano Canón
Jefe del Servicio de Calidad y Modernización

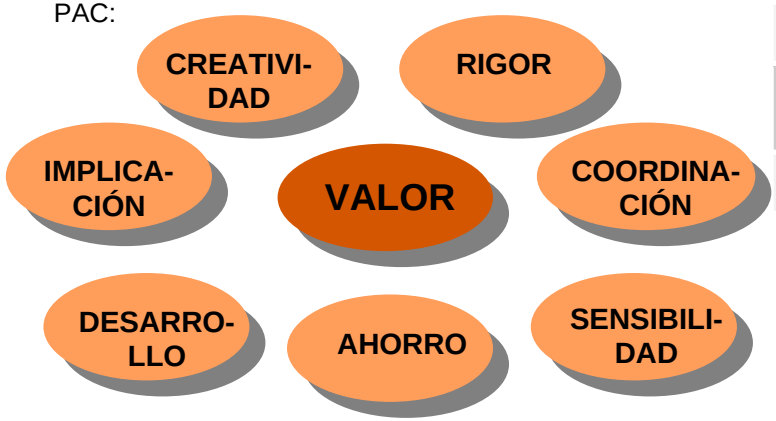
EL NUEVO PAC- MIDO 2012–15

"ESTRATEGIAS DEL PAC"

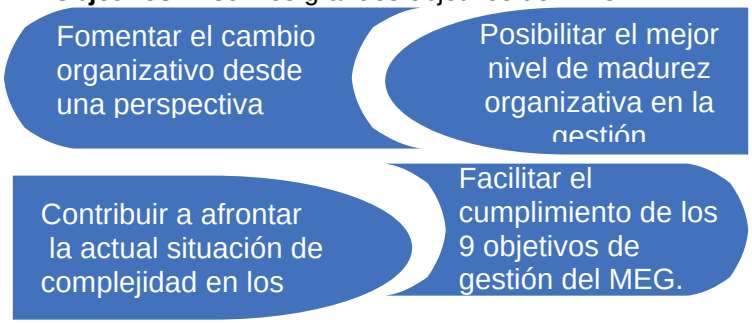
Misión: el PAC-MIDO tiene como misión *"Proporcionar a las personas que trabajan en la administración municipal un conjunto de estrategias y herramientas que, desde la innovación, la eficiencia,… les facilite el hacer frente al reto de la más adecuada gestión de los servicios y actividades."*

Visión: el Ayuntamiento de Málaga, con el conjunto de personas que lo forman, es capaz de superarse cada día, aplicando soluciones innovadoras que le permiten mantener y mejorar la transparencia, la eficiencia y la satisfacción de los ciudadanos.

Valores: con los definidos en el MEG y los del Código de BBPPs, serán valores en la acción del PAC:



Objetivos: 4 son los grandes objetivos del PAC:



LAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Las tres líneas de actuación, que se definen en otro espacio de esta revista, obedecen a la necesaria respuesta a las necesidades actuales. Estas necesidades o razones para el cambio siguen siendo las mismas que en el PAC 2008-11, aunque con tras prioridades:

RAZONES PARA EL CAMBIO	
GENERALES	A REFORZAR
1ª Cumplimiento de la normativa	2ª Orientación a resultados
4ª Afrontar los retos del desarrollo de las personas	3ª Mejorar la gestión y optimización de recursos
5ª Fomentar la participación-gobernanza	6ª Optimizar las Nuevas Tecnologías
7ª Liderazgo, modernización y adaptación al entorno	8ª Simplificación y añadir valor
10ª Fomento de la innovación y creatividad	9º Fomento de los aspectos relacionales

FACTORES DE ÉXITO

Igualmente los factores de éxito siguen en vigor los del PAC anterior, sin perjuicio de alguna otra necesidad, en nuestra Institución aún sigue siendo fundamental para el logro de objetivos, y aunque ya se ha avanzado considerablemente en ellos:

- La creación de una estructura de impulso del Plan y su inserción en la estrategia corporativa.
- El liderazgo político y gestor para el desarrollo de aspectos transversales a toda la Corporación.
- La implicación de mandos intermedios en el impulso de aplicativos departamentales.
- El despliegue de las NNTT y, muy en especial, de la administración electrónica.
- La evaluación y seguimiento permanentes del impacto de las actuaciones.

PRINCIPIOS

Un proceso de cambio se basa en actuaciones sobre las infraestructuras, sobre los sistemas de trabajo y, sobre todo, sobre la actuación de las personas.
Una nueva cultura organizativa, de actitud en el trabajo, de visión innovadora sobre las formas más clásicas debe presidir las actuaciones, buscando que la misión, visión y valores se cumplan. Estos principios que deben presidir todas las acciones del PAC son:

Los aspectos antes comentados toman un especial valor al ser este un Plan de desarrollo organizativo, por estar en situaciones de complejidad especial, porque el ayuntamiento de Málaga debe y esta en situación de avanzar en su nivel de madurez organizativa, hacia fórmulas de administración inteligente, donde los intangibles, los aspectos emocionales pasan a ser valor estratégico.

Servicio de Calidad y Modernización

ESTRUCTURA DEL PAC–MIDO

"3 Ejes de actuación":

Los ejes de actuación del PAC-MIDO son los definidos en el MEG:

- Optimización de recursos y mejora de la gestión.
- Simplificación y orientación a resultados.
- Buen Gobierno y mejora de la imagen corporativa integral.

"5 Ámbitos de intervención":

Se mantienen los ámbitos ya determinados por el anterior PAC, con el objetivo, no fácil aunque necesario, de relacionar los diversos instrumentos y esfuerzos que se llevan a cabo:

I Gestión, se hace gran hincapié en:
- o La optimización de recursos y del gasto.
- o La medición de indicadores de gestión.
- o Nuevas formas organizativas para la simplificación, optimización o integración.

II NNTT o TICs, periodo del despliegue:
- o De la administración electrónica.
- o De la "oficina sin papeles" para la simplificación interna.

III Calidad, Excelencia e Innovación:
- o Consolidar los Sistemas de Gestión de la Calidad como base del Sistema de Gestión.
- o Fomentar aplicativos a nivel de toda la Corporación y se aglutinar certificaciones.
- o Revisar aplicaciones que no estén dando resultado o su despliegue sea ineficaz.
- o Elaborar el observatorio de calidad interno.

IV Participación y atención a la ciudadanía:
- o Despliegue de nuevos dispositivos atencionales.
- o El fomento de formatos de evaluación de impacto en la ciudadanía.

V Estrategias corporativas, se afrontará:
- o Un Plan de Comunicación externa.
- o Desplegar instrumentos para el Buen compromiso con la ciudadanía.

"10 Programas":

En el ámbito de la gestión, hay tres programas:

- Gestiona: para la mejora de la gestión departamental en cuanto a:
  - o La planificación departamental.
  - o La optimización de recursos.
  - o La gestión de datos.
- Implica: dirigido a mejoras a las personas y fórmulas de mayor implicación:
  - o Formación e información.
  - o Desarrollo de puestos.
  - o Participación y ambiente laboral.
  - o Reconocimiento.
- Evalúa: este programa es transversal a los 5 ámbitos de gestión, se centra en:
  - o Evaluación de la satisfacción del usuario/a.
  - o Evaluación del impacto.
  - o El observatorio interno de gestión.

Ámbito de la Participación y Atención a la ciudadanía:

- Atiende: muy relacionado con Plan SIMAD, destinado a la atención y tramitación al usuario:
  - o El Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía (SAIC).
  - o Atención presencial, telefónica y telemática.
  - o Otros dispositivos atencionales.
- Participa: destinado al fomento de la participación de usuarios en los servicios, se basa en dos líneas:
  - o Sistemas de participación corporativos.
  - o Grupos de participación.

Ámbito relacionado con las NNTT:

- Tramita: relacionado con el Plan SIMAD y el programa agiliza, tiene dos grandes líneas:
  - o Administración electrónica.
  - o Aplicaciones departamentales.

Ámbito de la Calidad:

- Innova: es el programa más directamente relacionado con la intervención en procesos:
  - o Intervención en procesos con ISO 9001.
  - o Autoevaluación.
  - o Carta de Servicios.
  - o Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
  - o Gestión medioambiental, relacionada con sostenibilidad ambiental.
  - o Prevención de riesgos laborales.
  - o Grupos de mejora.
  - o Herramientas de calidad, de análisis de datos y de problemas.
  - o Planificación de la innovación.
- Agiliza: el programa de la simplificación y suma de valor, desarrollado con el Plan SIMAD:
  - o Simplificación de tareas.
  - o Simplificación administrativa (directiva y RCA).
  - o Trámites al momento.
- Coordina: con el fundamental objetivo de favorecer la coordinación, comunicación, colaboración,...:
  - o Plan de Coordinación y Comunicación Internas (PCCI).
  - o Cooperación y colaboración.

Ámbito de las Estrategias Corporativas:

- Gobierna: el programa de estrategias corporativas, de las actuaciones transversales y orientadas a objetivos compartidos con incidencia corporativa y/o en la imagen municipal. Inicialmente cuenta con tres líneas de trabajo:
  - o Responsabilidad Social Corporativa y sostenibilidad.
  - o Compromisos con la ciudadanía.
  - o Plan de Comunicación Externa

"Un proyecto de cambio siempre es progresivo"

Toda organización tiene la facultad, y el deber, de desarrollar procesos de aprendizaje y madurez evolutiva continuos. Esta evolución, que debe ser proactiva, ha de ser planificada y ejecutada con las mayores garantías de éxito para la propia organización.

Este enfoque a modelo de madurez en la gestión permitirá al Departamento:

- Identificar las "brechas" en esas debilidades que reducen el rendimiento organizacional.
- Definir y programar el grado de compromiso para incrementar todas las capacidades de gestión.
- Fomentar la rigurosidad y dedicación a la mejora continua en el desarrollo de las capacidades, garantizar las mejores prácticas.
- Medir la evolución organizativa, posicionando al Departamento en el contexto de la gestión local.

Escalabilidad

Parece obvio que cualquier intervención organizativa debe ser abordada de forma secuencializada y progresiva, garantizando que el ritmo y la intensidad de los cambios y mejoras son los más adecuados a las variables situacionales del Departamento.

En general, se seguirán en todos los casos tres niveles o grados de intensidad:

- Nivel 1 de inicio: el nivel de comienzo de las intervenciones hacia la mejora, de la primera aplicación de nuevos instrumentos,...

- Nivel 2 de consolidación: el momento donde se despliegan las actuaciones en toda su amplitud, en todas las unidades, se integran en la gestión diaria.

- Nivel 3 de excelencia: garantizada la etapa anterior, se continuarán los despliegues y aplicativos en la búsqueda de su completo desarrollo, integración y la búsqueda de los mayores niveles de excelencia.

Los tres niveles se reflejan tanto en:

- Todos los instrumentos y herramientas se abordan en los tres niveles.
- El nivel del Departamento en cada línea de actuación y programas.
- El nivel de madurez general del departamento.

"Guía de intervención"

La posición que cada Departamento debe hacer en cada uno de ellos le servirá, no solo para posicionarse en cada uno de ellos, obteniendo una especie de perfil diagnóstico de su situación, si no también como **"guía de intervención"** para programar actuaciones de desarrollo.

"Observatorio de la calidad interno"

Igualmente, este análisis de nivel por líneas de actuación reflejará el nivel de madurez organizativa, en cuanto a la gestión. Es decir, será una especie de "**observatorio de la calidad interno"** que ayude a las unidades a evaluar su evolución y mejora.

"Ejemplo de Guía de intervención por niveles del sistema de optimización"

ÁMBITO I	NIVEL DE MADUREZ 1			NIVEL DE MADUREZ 2			NIVEL DEMADUREZ 3		
GESTIÓN	Actividad	Herramienta	Métod. valor.	Actividad	Herramienta	Método valor.	Actividad	Herramienta	Método valor.
Sistema de Gestión y Optimización	Control econom.	Sicalvin/presup.	Revis. mensual		Protocolo	Mem. presup.		Contabilidad analítica Anális. costes	Memoria anual
	Control recurs. Inventario mate.	Protocolo Lista ad hoc	Inform. anual Inform. anual	Plan. Gest. recu. Gest. patrimon.	Protocolo Protocolo	Cuad. indicad. Memoria anual	Auditoría recur. Gestión riesgos	Protocolo Norma	Rev. anual/prog. Norma
	Control gestión	Protoc. actuac.	Indicad. actuac.	Sist. gestión	Proyect./progra.	Indicad. gestión Balance gestión	Sist. integ. gest. Contrato progra.	Protocolo Elaboración	Memoria gest. Niv. cumplim.
	Asignac. tareas	Manual función.	Rev. anual		Program. y acti. Cuadro relevos	Evaluación acti. Informe anual	Eval. product.	Productividad	Indica. product.

"La planificación de calidad"

El PAC-MIDO puede considerarse como la Planificación de actuaciones y herramientas que operativizan el Marco Estratégico de Gestión; marco que tiene como objetivo principal la mejora de la gestión de los servicios a la ciudadanía fomentando actuaciones transversales que faciliten el éxito y la optimización de recursos, tanto a nivel corporativo como departamental.

Es por ello que la planificación para el periodo 2012 a 2015 se hará en dos niveles: el corporativo, las actuaciones transversales y obligadas a toda la organización municipal, y el departamental, las que cada unidad de gestión programará específicamente para sí.

De las programadas a nivel de toda la organización se agrupan en dos tipos que se reflejan en los cuadros adjuntos:

- Nivel corporativo: las recogidas en el primer cuadro se aplican sobre la Entidad Municipal en su conjunto.
- Nivel de todos los departamentos: las de obligado cumplimiento en todos los Departamentos.

ACTUACIONES PAC-MIDO 2012-15 SOBRE TODOS LOS DEPARTAMENTOS

ACTUACIONES	2012		2013		2014		2015	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
ENTIDAD MUNICIPAL								
Autoevaluación (EFQM)								
• Evaluación	■	■						
• Acreditación		■						
• Presentación a premios				■				
• Premio iberoamericano						■		
Carta de Compromisos								
• Prueba piloto	■							
• Autoevaluación			■				■	
ISO 66182								
• Despliegue norma		■						
• Evaluación			■				■	
Municip. Soc. Responsab.			■		■		■	

ACTUACIONES	2012		2013		2014		2015	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
TODOS LOS DEPARTAMENTOS								
Programa gestiona								
• PADs		■		■		■		■
• SIG Y CM			■		■		■	
• Protección de datos	■		■		■		■	
Programa Implica								
• Planes de formación	■	■	■	■	■	■	■	■
• Premios internos		■		■		■		■
Programa Agiliza								
• Simplificación tareas	■	■	■	■	■	■	■	■
• Simplifica. admintiva.	■	■	■	■	■	■	■	■
• RCA	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa Tramita								
• Aplicativos Ofimática	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa Innova								
• Plan de innovación			■		■		■	
Programa Evalúa								
• Metod.eval.impacto						■		■
• Metod.Observa.Inter				■		■		■
Programa Atiende								
• Aten .presen.y telefó.		■	■	■			■	
• MALAGA24H		■	■	■	■	■	■	■
• Dispositi. atencionales		■	■	■	■	■	■	■
Programa Participa								
• Sugerencias y reclama.	■	■	■	■	■	■	■	■
• Identific grupos interés			■		■		■	
Programa Gobierna								
• Código.BBPP servicio		■	■	■	■	■	■	■
• Plan Comunic. externa			■	■	■	■	■	■

E L SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

"El Sistema de Gestión Competencial"

Cada Departamento tiene unas competencias asignadas que debe afrontar con el mayor nivel de logro. Para llevar a cabo esos objetivos en su gestión competencial (urbanística, cultural, de seguridad,…) debe acompañar a su gestión de producción de servicios, a sus sistemas de organización del trabajo, de una serie de metodologías de gestión que le faciliten esa gestión de competencias asignadas.

Estas metodologías son las recogidas como objetivos de gestión en el Marco Estratégico de Gestión. Van desde la planificación de gestión hasta la evaluación y control, pasando por distintos sistemas de gestión específicos (económica, tecnológica, de RRHH, de calidad,…).

Este Sistema de Gestión Competencial, debe compaginar dos características:

- General a la organización: en pro de la gestión integral, de experiencias y formatos compartidos, de optimización de recursos comunes,… debe desplegarse en todos los Departamentos.
- Adaptado a cada Departamento: es obvio debe adaptarse a la realidad de cada unidad, a su autonomía de gestión, a su tipo de actividad, a su nivel de madurez,…

"El Sistema de Gestión de la Calidad"

Uno de esos sistemas de apoyo a la gestión es el de Calidad; cualquier modelo de intervención en Calidad, las propias normas ISO 9000, abogan por un camino que debe finalizar en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

En nuestro ayuntamiento este Sistema lo entendemos de forma mucho más amplia e integrada. Es decir, el SGC comprende enfoques de otros modelos (autoevaluación, carta de servicios) y otras herramientas y protocolos relacionados y que se reflejan en el cuadro adjunto.

El sistema informático GESCAL que se ha desarrollado al respecto, para tener una gestión de Calidad sin papeles, tiene como objetivo facilitar esa gestión integrada.

Este SGC, una vez se va desarrollando y consolidando en el Departamento, debe evolucionarse convertirse en el soporte del Sistema de Gestión Competencial, antes descrito.

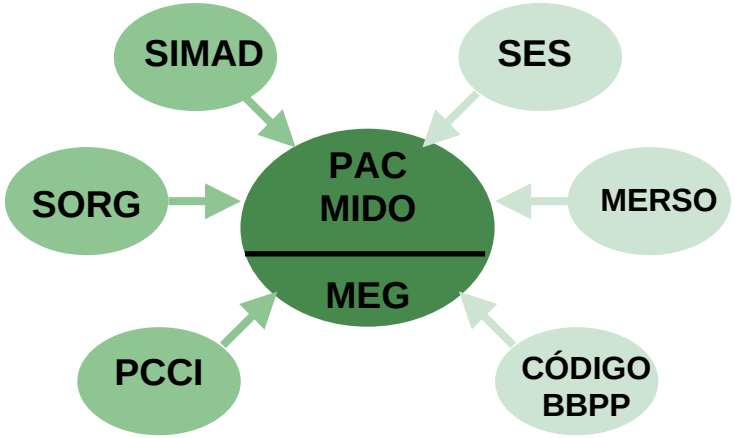
Es cierto que no es fácil abordar un sistema integrado de gestión, pero las necesidades actuales así parecen exigirlo y, con las experiencias compartidas es mucho más fácil.

OTRAS VARIABLES DEL PAC

"Metodologías de intervención"

Las líneas de actuación del PAC se operativizan a través de planes complementarios, protocolos de actuación y herramientas que se estructuran, en torno al Sistema de Gestión de la Calidad:

- Planes integrados:
  - Plan SIMAD.
  - Marco de Responsabilidad Social (MERSO)
  - Código de BBPP.
  - Sistema de Evaluación de la Satisfacción.
  - Plan de Coordinación y Comunicación Internas.
  - Sistema de optimización de recursos en la gestión (SORG)



PLANES INTEGRADOS EN EL PAC MIDO

- Protocolos:
  - De gestión medioambiental.
  - De autoevaluación.
  - De carta de servicios.
  - De Igualdad.
  - De Accesibilidad.
  - De protección de datos.
  - De formación e instrucciones.
  - De gestión de competencias.
  - Del sistema de gestión de indicadores.
  - Del cuadro de mandos.

- Instrumentos y herramientas: de carácter muy variado, en cuanto a objetivos, ámbito de intervención, formatos de aplicación.

"Evaluación"

La evaluación del PAC-MIDO se realizará con carácter anual y al final del plan en tres niveles:

- Evaluación del Plan a nivel de toda la organización.
- Evaluaciones a nivel Departamental.
- Evaluación del impacto.

Los formatos de evaluación se irán desarrollando junto al despliegue del Plan, en cualquier caso, obedecerán a los estándares de los sistemas de evaluación:

TIPOLOGIA DE EVALUACIÓN

SEGÚN OBJETIVO	SEGÚN OBJETO	MOMENTO
EFICACIA	RESULTADOS INTERNOS	PRE
EFICIENCIA	SATISFACCIÓN USUARIO	DURANTE
IMPACTO	POLÍTICAS PÚBLICAS	POST

"Cronograma"

Una vez se apruebe el PAC, durante 2012 se llevarán a cabo análisis situacionales, programaciones y preparación de protocolos y herramientas, tanto a nivel corporativo como de cada departamento, para realizar el verdadero despliegue los años 2013 al 2015. Algunos hitos de programación:

ACTUAL.	2012				2013				2014				2015			
APROBAC. PAC-MIDO		X														
ELABORAC. PAC-DEP		X														
DESPLIEGUE ACTUACIONES			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ELABO. PAD AÑO POSTE.				X				X				X				X
ELABO. ME-MORIA ANT.					X				X				X			