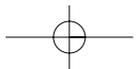
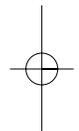
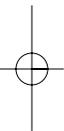


**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

## **GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL**

**30. PONENCIA:** Pablo Bárcenas Gutiérrez  
Área de Modernización y Calidad  
Federación Española de Municipios  
y Provincias (FEMP)



**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

## **INTRODUCCIÓN.**

La Administración local experimenta profundas transformaciones en respuesta a las presiones de un entorno extremadamente convulso y confuso en lo económico, social, político, cultural, tecnológico, en la información y del conocimiento.

De forma paralela a la evolución de los sistemas políticos, la concepción de la Administración Pública y sus relaciones con la sociedad y la descentralización administrativa, asistimos a una evolución de las expectativas de los ciudadanos con respecto al servicio de dicha Administración y al desarrollo de un mayor nivel de exigencia hacia ésta, demandando la participación en la toma de decisiones y en el rumbo que se quiere dar a la misma como servicio público. Asimismo, la ciudadanía exige transparencia en la gestión y pide asunción de responsabilidades en base al control de los resultados.

En respuesta al gran reto de cambio y modernización, la sociedad demanda una Administración inteligente, pensante, innovadora, flexible y adaptativa; capaz de corregir sus errores, aprender de la experiencia, y sensible a las fuerzas que actúan, tanto en su entorno como internamente, así como de desarrollar y consolidar estructuras y esquemas de comprensión y de acción en su orientación continua hacia la consecución de su visión, misión, objetivos y metas. En definitiva, una Administración eficaz, eficiente y de calidad, que oriente y aproxime la decisión política y su actividad a los ciudadanos, basada en nuevas formas organizativas y nuevos modelos de dirección y gestión pública, orientados a dar un servicio de la máxima calidad a la sociedad, sus ciudadanos y sus instituciones.

Dicho cambio exige una diferente concepción de la organización, sus funciones, estructura y cultura, la dirección estratégica, los procesos de decisión, la financiación, la gestión del capital humano y del conocimiento, los procesos de prestación de servicios al ciudadano, las tecnologías y los sistemas.

Los principales retos que afronta la Administración local son, entre otros, los siguientes aspectos fundamentales:

### **A. Cambio de cultura y democratización de la Administración Pública**

1. Búsqueda de la excelencia en la gestión y un cambio radical de la cultura, orientada al servicio público.
2. Búsqueda de cauces y mecanismos de consulta, acercamiento, participación, cooperación y consenso entre las instituciones, las diferentes fuerzas políticas y, en general, los grupos de interés, reforzando su carácter democrático, y consideración de su función política.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE****B. Legitimación de la Administración Pública**

3. Mejora de la gobernabilidad, definiendo claramente la visión y las misiones, los objetivos y resultados estratégicos que se quieren obtener, así como los objetivos operativos de gestión.
4. Acercamiento y mayor accesibilidad de la Administración.
5. Necesidad de promover la eficacia, la eficiencia y la gestión de los resultados, dentro de una cultura de evaluación y mejora continua.
6. Reducción del déficit fiscal.
7. Necesidad de llevar a cabo una gestión por objetivos, potenciando el seguimiento, control y evaluación de los procesos y resultados y su difusión.
8. Transparencia en la gestión (información y comunicación) y sometimiento al control interno y externo por parte de otros órganos. Legitimación y responsabilización.

**C. Concepción integral de la Administración Pública**

9. Desarrollo de políticas y servicios integrales, reorganizando los servicios para que el ciudadano pueda acceder de forma global a la Administración, a través de unidades de gestión integral, que superen la división competencial entre diferentes administraciones.
10. Establecimiento de una cultura cooperativa intra e interadministrativamente.
11. Descentralización y delegación de competencias en la toma de decisiones y en la gestión financiera y del personal hacia las unidades de gestión y prestación de servicios.

**D. Nuevas formas de gestión pública**

12. Búsqueda de una alta flexibilidad en la organización y una gran capacidad de respuesta frente a las necesidades (contempladas de forma dinámica) de los ciudadanos.
13. Potenciación de las políticas de gestión del capital humano, enfatizando aspectos tales como la responsabilidad y sensibilidad como servidores públicos, la optimización del rendimiento, la involucración y motivación, la cualificación continua y la adaptación al cambio.
14. Introducción de nuevas metodologías de dirección y gestión tradicionalmente aplicadas en el sector privado, pero adaptadas a las singularidades de la Administración local.

## MARTES 22 DE NOVIEMBRE

15. Refuerzo de los sistemas de evaluación y control tanto de políticas como de la gestión pública, la eficacia la eficiencia y la calidad del servicio.

E. Innovación, mejora y dirección del conocimiento

16. Integración en la sociedad en red y del conocimiento, optimizando la aplicación de las nuevas tecnologías.

17. Promoción de la creación de espacios para el desarrollo de la innovación y la creatividad que permitan la mejora de la accesibilidad al ciudadano, la igualdad de oportunidades y de calidad en la oferta de servicios a todos los ciudadanos y, en general, la calidad del servicio.

Los cambios experimentados en la Administración, aún son un espejismo y queda mucho por avanzar. “No es posible seguir modernizando la Administración con la misma parsimonia que ha caracterizado los últimos procesos de cambio en el sector público. El tiempo apremia, la calidad no es una moda, sino una verdadera necesidad para la Administración del futuro” (FEMP, 1999).

En respuesta a los grandes retos a los que se enfrenta la Administración local, la presente iniciativa para la elaboración de 10 guías de apoyo para las diferentes áreas señaladas, con una concepción instrumental, que permita la tutorización en las actuaciones de aplicación de las diferentes herramientas al servicio de la mejora continua del servicio que ofrecen las Administraciones locales.

### 1. Objetivo y Alcance del Proyecto:

Poner a disposición de los técnicos y responsables municipales una serie de guías de apoyo a la gestión pública local, con un marcado carácter didáctico, práctico y de lenguaje accesible. Dichas guías versarán sobre los principales temas relativos a la calidad en la gestión de la Administración Local y sus instrumentos básicos.

### 2. Descripción de la Colección:

El proyecto consiste en la elaboración de una colección inicial de 10 guías con las siguientes características.

<b>Destinatarios:</b>	Unidades de calidad de municipios españoles a determinar por la Federación Española de Municipios y Provincias.
<b>Distribución:</b>	Gratuita, por parte de la FEMP.
<b>Periodicidad:</b>	Bimensual, dos volúmenes cada dos meses

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

- Formato:** Cuaderno de trabajo, tamaño DIN A5, monocolor sobre couché de 250 gramos, más portada y contraportada en cuatricomía plana, en papel 300 gramos, encuadernadas en espiral ó wire-o.
- Contenido y estructura:** A.- Introducción a la Gestión de Calidad en el Mundo local.  
B.- Desarrollo teórico y metodológico del concepto.  
C.- Aplicación práctica en un ente local.  
D.- Bibliografía, glosario...
- Extensión:** 50/ 60 Páginas.
- Tirada:** En una primera fase, se elaborarán 2.000 ejemplares por cada una de las 10 guías.

Las **áreas temáticas de las guías** son:

1. Marco competencial de las entidades locales: el pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión.
2. Planes de calidad, innovación y modernización en las Administraciones locales.
3. Las cartas de servicios al ciudadano.
4. La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las Administraciones locales.
5. Modelos de excelencia en el ámbito de la Administración local (EFQM/ CAF y Ciudadanía).
6. La gestión por procesos, los sistemas de calidad en la gestión y la certificación ISO 9000:2000.
7. La medición de la percepción y satisfacción ciudadana, los sistemas de gestión de quejas y sugerencias y la participación ciudadana.
8. Servicios de atención al ciudadano y e-administración.
9. Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las Administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando.
10. Comunicación y marketing público dirigido al ciudadano

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE****Guía I: Marco competencial de las entidades locales: el pacto local y la descentralización de competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión**

- Objetivo: Análisis del escenario competencial consecuencia de la descentralización y orientación sobre los principales instrumentos para el alineamiento con la excelencia en la gestión.
- Contenidos a abordar: Desarrollo de las competencias – pacto local y descentralización-, interacción y contribución de las herramientas de gestión en el marco de la descentralización hacia la Administraciones locales.

**Guía II: Planes de calidad, innovación y modernización en las Administraciones locales**

- Objetivo: Promover los enfoques de innovación, modernización, aprendizaje y mejora continua en la Administración local, orientando en los procesos de diseño y desarrollo de los correspondientes planes, tutorizando la metodología a seguir y presentando casos prácticos concretos.
- Contenidos a abordar: Elementos a considerar en la elaboración de un plan estratégico (análisis del entorno y análisis interno, definición, desarrollo y actualización de la planificación y estrategia, formulación del plan, principales instrumento para el seguimiento, evaluación y actualización del plan). Asimismo, se incluirán ejemplos prácticos reales correspondientes a alguna entidad local.

**Guía III: Las Cartas de Servicios al Ciudadano**

- Objetivo: Promover y apoyar los procesos de implantación de sistemas de cartas de servicios al ciudadano en las administraciones locales, como vehículo de información y comunicación con los ciudadanos sobre los servicios que los órganos administrativos, unidades y centros tienen encomendados y prestan, así como sobre los derechos de los ciudadanos y los compromisos y estándares de calidad en su prestación.
- Contenidos a abordar: Objetivos de las cartas de servicio, procedimiento y metodología para su elaboración y actualización, diseño y presentación, seguimiento de compromisos adquiridos. Asimismo, se incluirán ejemplos prácticos reales correspondientes a alguna entidad local.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE****Guía IV: La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las Administraciones Locales**

- Objetivo: Promover el desarrollo de iniciativas para la optimización del capital intelectual en las Administraciones locales, proponiendo instrumentos de gestión para la maximización del conocimiento en apoyo de los objetivos y la estrategia de éstas, así como el desarrollo de redes del conocimiento intra e interadministrativa.
- Contenidos a abordar: Elementos del Capital intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional), modelos de gestión del conocimiento, identificación de posibles áreas clave en el funcionamiento de una administración local en los que es preciso potenciar la creación y difusión del conocimiento, principales instrumento en apoyo de la implantación de un modelo de gestión del conocimiento. Asimismo, se incluirán ejemplos prácticos reales correspondientes a alguna entidad local.

**Guía V: Modelos de excelencia en el ámbito de la Administración Local**

- Objetivo: Exponer los diferentes modelos de referencia para la orientación de la organización local a la excelencia.
- Contenidos a abordar: Principales virtudes e inconvenientes de los modelos EFQM, CAF y Ciudadanía, utilidades e instrumentos que proporcionan los diferentes modelos y recomendaciones para su aplicación. Asimismo, se incluirán ejemplos prácticos reales correspondientes a alguna entidad local.

**Guía VI: La gestión por procesos, los sistemas de calidad en la gestión y la certificación ISO 9000:2000**

- Objetivo: Exponer los principios de la gestión por procesos y justificar su necesidad en una administración pública, que quiere orientar el servicio a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, explicando las bondades e inconvenientes de los diferentes enfoques.
- Contenidos a abordar: Los procesos como secuencia de actividades que aportan valor a los diferentes grupos de interés, el porqué de la gestión por procesos, la gestión por procesos y la calidad del servicio al ciudadano, principales parámetros que definen un proceso, la medición del funcionamiento de los procesos, la certificación ISO 9000:2000 –puntos fuertes y débiles. Asimismo, se incluirán ejemplos prácticos reales correspondientes a alguna entidad local.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE****Guía VII: La medición de la percepción y satisfacción ciudadano, los sistemas de gestión de quejas y sugerencias y la participación ciudadana**

- Objetivo: Exponer los principios de la gestión por procesos y justificar su necesidad en una administración pública, que quiere orientar el servicio a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, explicando las bondades e inconvenientes de los diferentes enfoques.
- Contenidos a abordar: Los procesos como secuencia de actividades que aportan valor a los diferentes grupos de interés, el porqué de la gestión por procesos, la gestión por procesos y la calidad del servicio al ciudadano, principales parámetros que definen un proceso, la medición del funcionamiento de los procesos, la certificación ISO 9000:2000 –puntos fuertes y débiles. Asimismo, se incluirán ejemplos prácticos reales correspondientes a alguna entidad local.

**Guía VIII: Servicios de atención al ciudadano y e-administración**

- Objetivo: Promover la mejora continua del servicio prestado al ciudadano, optimización la utilización de nuevas tecnologías disponibles, con el fin de acercar el servicio al ciudadano, ofrecerle servicio integrales y de mayor calidad, que conjuguen diversas vías de atención.
- Contenidos a abordar: Principales modelos de servicios de atención, tipología de atención al ciudadano –objetivos, funciones y beneficios-, aspectos clave en cada modalidad de servicio, factores críticos de éxito, oportunidades que ofrece la e-administración. Asimismo, se incluirán ejemplos prácticos reales correspondientes a alguna entidad local.

**Guía IX: Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las Administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando**

- Objetivo: Promover la extensión en el uso de sistemas de medición, seguimiento, evaluación y control tanto de las políticas como del funcionamiento y prestación de servicios al ciudadano, en base a indicadores.
- Contenidos a abordar: El papel de los indicadores en el seguimiento, evaluación y mejora del servicio; consideraciones básicas acerca de los indicadores, metodología para la identificación y definición de indicadores; definición e implantación de sistemas de indicadores y cuadros de mando.

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE****Guía X: Comunicación y marketing público dirigido al ciudadano**

- Objetivo: Promover y facilitar las acciones de comunicación en las entidades locales, como elemento fundamental de transparencia de la democracia de la Administración Pública
- Contenidos a abordar: El papel de la comunicación en las actuaciones públicas de la Administración local; elementos y actores básicos en la comunicación al ciudadano; comunicación, transparencia, control y legitimización de la Administración; estrategias de marketing y comunicación en el sector público. Asimismo, se incluirán ejemplos prácticos reales correspondientes a alguna entidad local.

**3. Equipo de trabajo:**

La redacción y elaboración de las guías corre a cargo de la Universidad Autónoma de Madrid, con el apoyo del Grupo Galgano, así como del grupo técnico de trabajo de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP, en lo que se refiere a aspectos prácticos. Las personas que intervendrán en dicha elaboración poseen una amplia trayectoria y experiencia en el ámbito de la calidad en la Administración Pública.

**4. Plan de Difusión**

El plan de medios para la difusión incluye los siguientes canales:

- Difusión en los boletines y comunicaciones de la FEMP,
- Difusión en la página web de la FEMP,
- Acciones concretas de la UAM entre los municipios de la Comunidad de Madrid, acciones por parte del Grupo Galgano.
- Jornadas de presentación en las Federaciones Regionales (en las que participarían la FEMP, los promotores y patrocinadores).
- Distribución en jornadas, seminarios, etc. organizados por la FEMP.
- Difusión a través de reseñas en principales publicaciones periódicas en el ámbito de la calidad y la Administración Pública.