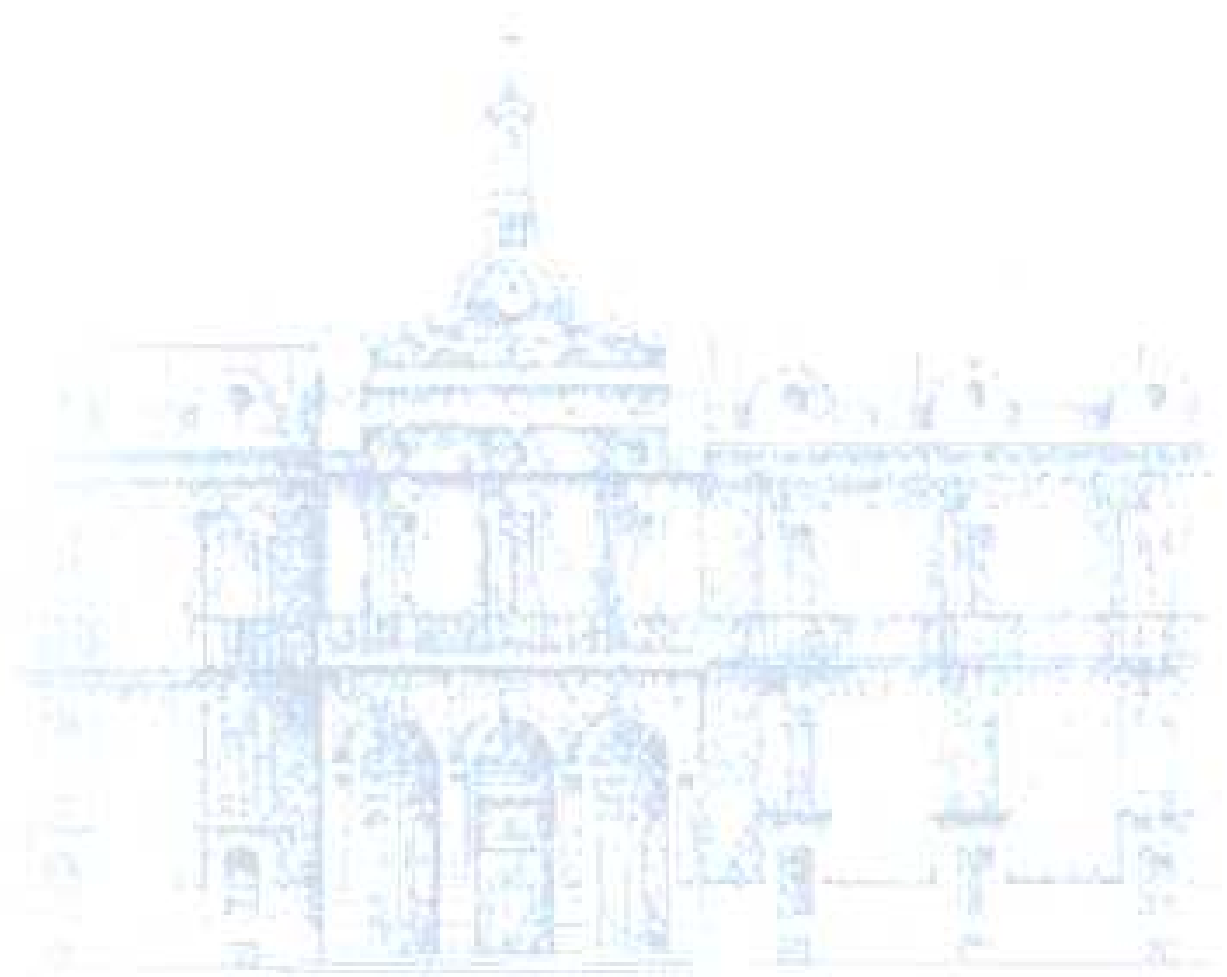




PLAN DE MEJORA
CALIDAD EN LA GESTIÓN DE PERSONAS
VI CURSO DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL. INAP
María José Chica Ramos
Adjunta a la Dirección
Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías
e-mail: mjchica@promojaen.es Noviembre 2007

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	Pág. 5
RESUMEN EJECUTIVO	Pág. 6
INTRODUCCIÓN	Pág. 23
DIAGNÓSTICO	Pág. 27
1.- CONTEXTO	Pág. 27
1.1.- LA ORGANIZACIÓN	Pág. 27
1.2.- COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL ÁREA	Pág. 32
1.3.- ANTECEDENTES: PLAN INTEGRAL DE RRHH Y HERACLEA 21	Pág. 32
2.- ANÁLISIS DAFO. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	Pág. 43
3.- JUSTIFICACIÓN HERRAMIENTA EN BASE AL DIAGNÓSTICO REALIZADO	Pág. 46
PLAN DE MEJORA	Pág. 50
1.- ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA	Pág. 50
1.1.- OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA	Pág. 50
2.- ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS Y ADAPTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y A LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA	Pág. 50
2.1.- AUTOEVALUACIÓN	Pág. 50
2.2.- MODELO EFQM	Pág. 51
2.3.- MÉTODO CUESTIONARIO Y MATRIZ REDER	Pág. 53
3.- PLAN DE IMPLANTACIÓN	Pág. 60
3.1.- CALENDARIO DE ACTUACIONES	Pág. 60
3.2.- IMPLEMENTACIÓN 1ª FASE: AUTOEVALUACIÓN	Pág. 61
3.2.1.- FASES	Pág. 61
3.2.2.- RESULTADOS	Pág. 68
3.2.3.- MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	Pág. 90
3.3.- IMPLEMENTACIÓN 2ª FASE: PLANIFICACIÓN	Pág. 91
3.3.1.- ETAPAS SEGUIDAS	Pág. 92
3.3.2.- EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Pág. 97
4.- PLAN DE EVALUACIÓN	Pág. 106
5.- CONCLUSIONES	Pág. 108
6.- BIBLIOGRAFÍA	Pág. 111
ANEXO I.	
CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA.....	Pág. 112
TABLA DE PUNTUACIÓN REDER	Pág. 113
PLANTILLA AUTOEVALUADOR	Pág. 114
ANEXO II.	
CUADRO DE COMPROMISOS E INDICADORES DE SEGUIMIENTO ...	Pág. 115
ANEXO III.	
DATOS DE EVOLUCIÓN PLANTILLA, RPT Y ESTRUCTURA DEL ÁREA	Pág. 119
ANEXO IV.	
PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL Y MAPA DE COMPETENCIAS DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAEN	Pág. 131

LISTADO DE ACRÓNIMOS

Acrónimo	Significado
AEVAL	Agencia de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios
CAF	Common Assessment Framework- Marco Comun de Evaluación
DAFO	Debilidades. Amenazas. Fortalezas v Oportunidades
EBEP	Estatuto Básico del Empleado Público
EFQM	European Foundation of Quality Management – Fundación Europea de
EVAM	Evaluación, Aprendizaje y Mejora
MAP	Ministerio de Administraciones Públicas
PDCA	Plan, Do, Check, Act – Planificar, Desplegar, Revisar, y Aprendizaje para actuar en consecuencia
RRHH	Recursos Humanos
TGN	Técnica de Grupo Nominal

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. Distribución por grupos de titulación de la RPT del área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías para el año 2007	Pág. 26
TABLA 2. Niveles de destino de entrada a la Diputación Provincial de Jaén por grupos de titulación.	Pág. 30
TABLA 3. Resumen resultados elecciones sindicales en la Diputación Provincial de Jaén 2007	Pág. 31
TABLA 4. Cuadro comparativo modelos EFQM/CAF/ EVAM	Pág. 48

LISTADO DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: Proceso de planificación estratégica	Pág. 21
ILUSTRACIÓN 2. Metodología de Planificación Estratégica. Profesores Galofré y Baena	Pág. 21
ILUSTRACIÓN 3. Organigrama del área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías	Pág. 26
ILUSTRACIÓN 4. Diagrama Ejes modelo EVAM	Pág. 47

ILUSTRACIÓN 5. Diagrama Ejes modelo CAF	Pág. 47
ILUSTRACIÓN 6. Diagrama Ejes modelo EFQM	Pág. 48
ILUSTRACIÓN 7 Resultados autoevaluación del área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías, según modelo EFQM	Pág. 68
ILUSTRACIÓN 8 Proceso para establecer un sistema estructurado de evaluación y gestión de la satisfacción y el compromiso de las personas	Pág. 87
ILUSTRACIÓN 9. Proceso de identificación de los factores de satisfacción y medidas de percepción de los clientes	Pág. 88
ILUSTRACIÓN 10. Mapa Estratégico del plan de mandato 2007-2011 de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías	Pág. 99
ILUSTRACIÓN 11. Mapa del Eje Personas del plan de mandato 2007-2011 de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías	Pág. 100
ILUSTRACIÓN 12. Mapa del Eje Tecnología del plan de mandato 2007-2011 de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías	Pág. 101
ILUSTRACIÓN 13. Mapa del Eje Calidad del plan de mandato 2007-2011 de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías	Pág. 102

AGRADECIMIENTOS

A mi querido amigo José Vicente Cortés.

A la organización en la cual trabajo y en la que me he desarrollado profesionalmente, la Diputación Provincial de Jaén, por facilitarme mi participación en este curso. En especial a Pedro Vilchez por el apoyo y confianza que ha depositado en mí desde el principio.

Al Equipo de Dirección y a los compañeros y compañeras del área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías. Sin ellos no hubiera sido posible el presente Plan de Mejora. Gracias por su implicación y colaboración.

A los profesores de este VI Curso de Dirección Pública Local, por los conocimientos y enseñanzas que me han aportado. En especial a Joaquín Ruiz por su dedicación como tutor de este Plan de Mejora.

A Paz Martínez, por su labor como coordinadora del curso y por la ayuda y los consejos que le ha dado a esta “maquinilla”

A todos mis compañeros y compañeras de esta VI edición del Curso de Dirección Pública Local, por los agradables momentos que me han hecho pasar a lo largo de este año y por todo lo que he aprendido de ellos, tanto dentro como fuera del aula.

A Antonio, por compartir conmigo su dilatada experiencia y conocimientos y su saber hacer en materia de calidad.

RESUMEN EJECUTIVO

Motivación

Mi trabajo en la administración pública local no es casual. Estoy convencida del valor que aporta a la sociedad y a los ciudadanos en particular, una buena gestión pública. También estoy convencida que la “forma de hacer” habitual de nuestras administraciones, tiene que mejorar notablemente si quiere cumplir su misión de facilitar la vida a los ciudadanos.

La inquietud de encontrar nuevas herramientas de gestión para la administración pública más cercana al ciudadano, es lo que me lleva a solicitar el curso de Dirección Pública Local en su VI edición.

Por una parte mi actual posición en la estructura del área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías de la Diputación Provincial de Jaén, como adjunta de dirección; y el valioso aprendizaje que me ha aportado el curso de Dirección Pública Local, me ha generado la motivación suficiente para poner en práctica en mi organización, los conocimientos adquiridos.

La necesidad de elaborar un plan de mejora ha sido el espaldarazo definitivo hacia el camino sin retorno de la mejora continua iniciado en el área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías de la Diputación Provincial de Jaén.

La ilusión con la que he emprendido este proyecto y el apoyo técnico y personal recibido por profesores y compañeros de curso así como la buena acogida que ha tenido el plan de mejora en mi Área, me hacen predecir un buen futuro.

Objetivos

El objetivo del presente plan de mejora es evaluar la situación actual del área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías de la

Diputación Provincial de Jaén, utilizando una herramienta de excelencia para poder diseñar correctamente su planificación estratégica.

El área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías de la Diputación Provincial de Jaén necesitaba medir en qué lugar se encontraba, necesitaba un lenguaje común para todos sus miembros, un marco donde ubicar las iniciativas desarrolladas y las que se desarrollarían en el futuro, así como un esqueleto sobre el que estructurar tanto las iniciativas como el sistema de gestión propiamente.

Por lo tanto los objetivos que perseguimos con el siguiente plan de mejora son:

- Revisar la gestión integral del Área, identificando puntos fuertes y áreas de mejora, y por tanto, aportando datos para la priorización de las acciones futuras.
- Aportar información objetiva sobre la propia gestión que permita, en el contexto de la organización, priorizar las acciones a desarrollar en el futuro, a medio y largo plazo, todo ello mediante la comparación con la idea de organización *excelente*, de a donde quiere llegar el área.
- Crear espíritu de equipo y sensación de pertenencia entre los miembros del área, especialmente entre los jefes de servicio.
- Añadir valor y cohesión al trabajo del Equipo de Dirección del área aumentando su implicación y su grado de responsabilidad en la toma de decisiones, participando tanto en el diagnóstico como en la planificación del área.
- Establecer un sistema de indicadores para la gestión.

Metodología

La metodología seguida ha sido la observación directa, la autoevaluación como herramienta para el diagnóstico de la situación del área, siguiendo el modelo EFQM de excelencia, a través del método de Cuestionario y la Matriz REDER. A partir de ahí, de los puntos fuertes y áreas de mejora y a través de la Matriz de priorización, se ha utilizado la planificación estratégica a través de objetivos estratégicos, objetivos operativos, actuaciones e indicadores que permitan desarrollar el ciclo PDCA en la gestión del área

En primer lugar la observación directa, mi posición dentro del área, el hecho de participar en primera persona en su dirección y planificación y a la vez estar fuera de la estructura jerárquica, ha facilitado la obtención de información tanto a través de canales formales como informales, de la situación y los problemas que existen en la organización. La utilización de distintas técnicas de auditoria a través de las reuniones mensuales de coordinación del equipo directivo, o las reuniones del último trimestre

para establecer los objetivos y el presupuesto anuales. Esta observación e información compartida por todos los responsables del área, ha permitido elevar la vista por encima del día a día y ver el camino recorrido, avanzando debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Cada pieza del puzzle tenía una valiosa información sobre la situación. Era necesario juntar todas las piezas y después decidir qué hacer con el puzzle, sin perder la oportunidad de hacernos conscientes todos los responsables del área de esa pertenencia, para analizar los problemas y trazar la perspectiva de futuro de manera conjunta.

Dada la propia situación del área, el camino recorrido en calidad se utiliza la autoevaluación como herramienta para analizar de manera sistemática la gestión integral del área, sus puntos fuertes y áreas de mejora, y marcar el orden de prioridad en las actuaciones a desarrollar para la mejora.

Más detalladamente la autoevaluación nos permite cubrir dos de los objetivos primordiales del proyecto:

- Revisar la gestión integral del Área, de los pasos realizados hasta el momento, identificando puntos fuertes y áreas de mejora, y por tanto, aportando datos para la priorización de las acciones futuras.
- Realizar un ejercicio de reflexión conjunto, llegando a conclusiones consensuadas entre todos los que gestionan el área, fomentando el espíritu de equipo y participación.

Toda organización ya sea pública o privada, que desee tener éxito en el desempeño de sus funciones, debe establecer un sistema de gestión que le permita desarrollar las estrategias adecuadas y alinearse con ellas para hacerlas realidad.

Para ayudarnos en este camino hubiera sido igualmente válido cualquier modelo que lleve implícito la gestión de la calidad total, o dando un paso más, la excelencia en la gestión: EFQM, EVAM, CAF. El contexto de trabajo en calidad en la administración pública tanto a nivel nacional, como autonómico en la Junta de Andalucía, como concretamente en la propia Diputación Provincial de Jaén, donde el modelo EFQM es el utilizado, hizo que fuera el modelo que asumimos como referente en nuestra gestión.

El modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios, cinco “agentes facilitadores” y cuatro “resultados”. Los criterios que hacen referencia a un agente facilitador tratan sobre lo que la organización hace, mientras que los criterios que

hacen referencia a “resultados” tratan sobre lo que la organización logra. Los “resultados” son consecuencia de los “agentes facilitadores” y los agentes facilitadores se mejoran utilizando la información procedente de los resultados.

El Modelo entiende que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. En concreto, entiende que los resultados excelentes en el rendimiento general de la organización, en sus clientes, sus personas y en la sociedad en general se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia de la organización, que se hará realidad a través de las personas, utilizando las alianzas y recursos y por medio de los procesos.

En este sentido el modelo EFQM es un instrumento práctico que ayuda a la organización en este proceso de varias maneras:

- Como herramienta para realizar una autoevaluación y medir en que lugar se encuentra en el camino hacia la excelencia, ayudando a identificar posibles carencias e implantar soluciones.
- Como base para establecer en todos los ámbitos de la organización el mismo lenguaje y modo de pensar.
- Como marco general para ubicar las diferentes iniciativas, eliminando duplicidades e identificando carencias.
- Como estructura del sistema de gestión de la organización.

Decidida como primer paso para el plan de mejora, la autoevaluación siguiendo el modelo EFQM de excelencia el siguiente paso era avanzar en el método a utilizar. De los posibles enfoques que se analizaron observando ventajas e inconvenientes que presentaban cada uno de ellos, se decide la utilización del cuestionario de autoevaluación y más en concreto el de la Junta de Andalucía, que nos cede para su utilización, a través del convenio de colaboración en materia de calidad firmado entre la Diputación de Jaén y la Consejería de Justicia y Administración Pública.

La utilización del cuestionario en soporte papel, nos presenta la imposibilidad de llegar a una puntuación numérica por lo que se decide utilizar en paralelo con el cuestionario la Matriz REDER de puntuación, con lo que se mantienen las ventajas del cuestionario de la Junta de Andalucía, con un vocabulario adaptado y preguntas adecuadas a la realidad de la Administración Pública, incluidas las orientaciones aportadas de cara a posicionarse en una u otra respuesta, sin perder el rigor de la aplicación correcta y exacta de la Matriz REDER, con una

puntuación numérica para cada pregunta, para cada criterio y para la organización.

El paso siguiente esperado es que, como fruto del ejercicio de autoevaluación de los puntos fuertes y áreas de mejora detectados y de la matriz de priorización de planes de mejora, se elabore una planificación estratégica sobre informaciones objetivas y visiones compartidas, de modo consensuado.

La metodología utilizada en este caso es la indicada por los profesores Galofré y Baena en el módulo de planificación estratégica: Objetivos Estratégicos, Objetivos Operativos, Actuaciones e Indicadores.

Como primer paso se revisan la *Misión y Visión* del área, utilizando como técnica de trabajo en equipo *la Tormenta de Ideas*, a través de dos sesiones de trabajo con los 17 miembros del equipo de dirección del área. *Los valores* se mantienen los definidos en el Plan Integral de Recursos Humanos.

Para definir los objetivos estratégicos del área, hemos utilizado la *técnica de grupo nominal*, dando como resultado la agrupación en tres ejes estratégicos de actuación: Personas, Tecnología y Calidad, los 14 objetivos estratégicos consensuados para el nuevo mandato.

El contexto

El área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías de la Diputación Provincial de Jaén, es un área “soporte” para la administración provincial gestionando para este nuevo mandato tres pilares fundamentales en cualquier organización: las personas, la tecnología y la calidad.

Se produce un punto de inflexión en la gestión del área en el que es necesario hacer balance del período anterior y planificar el nuevo período.

Teníamos por delante cuatro años por estrenar con un nuevo equipo de gobierno con ilusiones, ganas y compromisos nuevos y detrás el camino ya recorrido, con actuaciones desarrolladas en el marco del Plan Integral de recursos humanos y Heraclea 21, personas y tecnología, dos planes y dos realidades dentro del área que hasta ese momento caminaban en paralelo.

El Plan Integral supuso el punto de inflexión entre la administración tradicional de los recursos humanos y el modelo de gestión de personas con el que actualmente se viene trabajando, basado en satisfacción de personas y usuarios.

Heraclea 21 ha supuesto el desarrollo de la sociedad de la información en la provincia de Jaén, acercando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a las ciudadanas y ciudadanos de la provincia independientemente de su emplazamiento, a través de la administración más próxima los ayuntamientos.

El área pasa de ser la administradora de personal, con las nóminas, seguros sociales, vacaciones, etc., a ser un área estratégica para la modernización de la administración local en la provincia, para el desarrollo de la propia Diputación Provincial y llevando de la mano a los ayuntamientos de la provincia.

Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías no es un “área de personal” al uso, como se puede deducir de lo que hasta aquí hemos visto, tanto por las competencias que asume, como por ese carácter estratégico que juegan a nivel provincial.

Su *misión* es la de “*desarrollar políticas e implantar prácticas al objeto de facilitar el trabajo de nuestros usuarios poniendo a su disposición las personas, la tecnología y los procesos más adecuados para prestar servicios públicos con eficacia y eficiencia adaptados a las necesidades de los municipios.*”

El Área define también su visión: “El área de Organización y Recursos Humanos será pieza clave en la mejora continua de los servicios que presta la Diputación Provincial, orientados a las necesidades de los municipios, trabajará bajo criterios de excelencia e igualdad y será reconocida por su labor en el desarrollo de las personas y la administración electrónica.”

Para distinguir la gestión de las políticas públicas de la Diputación, debe obedecer a los siguientes principios, *valores* o normas de conducta:

- ✓ Igualdad de acceso
- ✓ La participación
- ✓ La equidad territorial
- ✓ Servicio público, con dedicación y fidelidad, a los ciudadanos y a los ayuntamientos
- ✓ Competencia, integridad, objetividad, responsabilidad, transparencia, honestidad e independencia como elementos básicos de la actitud del empleado.
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Coordinación y Transversalidad.
- ✓ Cambio cultural orientado hacia la comunicación y el trabajo en equipo.
- ✓ Creación de conocimiento.

- ✓ Calidad y mejora continua.
- ✓ Economía, la eficacia y la eficiencia.
- ✓ Innovación.
- ✓ Administración colaboradora y receptiva.
- ✓ Las personas

Los Usuarios y Grupos de interés del área, son aquellas personas o grupos de personas que, bien desde dentro de la organización o bien desde fuera de ella, tienen que ver significativamente en el cumplimiento de su misión.

Se identifican como usuarios y/o grupos de interés del área:

- ☐ Empleadas y empleados
- ☐ Directivos
- ☐ Responsables políticos
- ☐ Secciones Sindicales
- ☐ Ciudadanas y ciudadanos
- ☐ Ayuntamientos de la provincia y sus empleados
- ☐ Otras administraciones

Se conjugan dos realidades, por un lado el trabajo interno para el resto de las áreas y organismos autónomos de la Diputación y por otro, el trabajo realizado codo con codo con los ayuntamientos de la provincia de Jaén, a través de la formación, la tecnología y los servicios jurídicos.

Nuestra Área juega un papel estratégico para la administración local de la provincia ya que gestiona los elementos básicos e imprescindibles para acometer cualquier cambio en una organización: las personas, la tecnología, la formación. Durante el anterior mandato recibe el encargo de modernizar la administración provincial, reto que se afianza al delegar en nuestro Diputado la calidad como eje transversal para toda la corporación, como apuesta del nuevo equipo de gobierno. Esta estrategia de modernización está alineada con las estrategias de modernización en las que actualmente están inmersas tanto la administración del Estado, como las administraciones autonómicas, caso de la Junta de Andalucía, como Ayuntamientos y Diputaciones Provinciales.

En este sentido se han desarrollado actuaciones encaminadas a la implantación de una serie de herramientas de planificación y calidad. Un sistema de trabajo por objetivos, la I Carta de Compromisos, con un grado de cumplimiento medio en torno al 90%, la gestión por Competencias, la modelización y racionalización de procesos, itinerarios formativos, un plan de desarrollo profesional basado en experiencia, itinerarios formativos y evaluación del desempeño a través de competencias, un red de comunicaciones a nivel provincial, programas que acercan las nuevas tecnologías al ciudadano. ¿Por dónde seguir?

Características fundamentales del problema:

Teníamos el compromiso de elaborar un nuevo plan de mandato, con nuevos proyectos que trazaran la perspectiva de futuro del área para los próximos cuatro años.

Además, decidimos hacerlo con la implicación y la participación todo el equipo de dirección. Debíamos conjugar la dirección y liderazgo del área, centrado hasta el momento en una única figura, el director del área, y los distintos responsables del área, delegación e implicación en la dirección y planificación era el objetivo.

Con algunas de las medidas del Plan Integral de RRHH y del plan Heraclea 21 agotadas y a la vista de nuevas necesidades y expectativas de los usuarios, los nuevos escenarios generados por la entrada en vigor del EBEP y la ley de acceso electrónico de los ciudadanos a la administración pública y el cambio de equipo de gobierno, se configura el escenario perfecto para reflexionar sobre las actuaciones desarrolladas hasta el momento, el aprendizaje adquirido y las expectativas de futuro.

Contábamos con la labor de auditoría realizada a través de distintos canales como las reuniones de coordinación mensuales, los trabajos realizados para la elaboración de la memoria de actividades del mandato que se acababa de cerrar, el intercambio de informaciones y la reflexión conjunta de los distintos responsables del área sacan a la luz debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades del área.

El análisis de las debilidades y amenazas de nuestra organización nos descubrió las siguientes consecuencias:

- ✓ La “visión” del área en su integridad solo la tiene el Director, el resto de responsables tiene la visión parcial de su parcela de responsabilidad.
- ✓ El Equipo de Dirección está poco cohesionado con dos realidades: la dirección y los jefes de servicio y sección.
- ✓ En cuanto a la Planificación: División en dos realidades paralelas dentro del área y no participativa, por tanto con objetivos no compartidos ni interiorizados.
- ✓ En cuanto al Despliegue: Falta de motivación en su implementación y en la consecución de objetivos. Realización de actuaciones no cohesionadas como parte de un sistema integrado de gestión.

- ✓ Evaluación y Seguimiento: Falta de evaluación en la consecución de objetivos lo cual hace imposible medir los resultados conseguidos y el aprendizaje organizativo.
- ✓ La traducción a nivel externo de esa falta de cohesión en la planificación y despliegue de actuaciones.

El análisis realizado puso de manifiesto la necesidad de generar un punto de inflexión en la tendencia de evolución del área, algo que consiguiera sentar a la misma mesa a los distintos responsables de recursos humanos y de nuevas tecnologías, haciendo que los jefes de servicio trabajen juntos y tomen decisiones consensuadas con la dirección, al mismo tiempo que se hace balance de todo lo desarrollado hasta el momento y se establecen prioridades para el futuro. Se trata de crear equipo, sentimiento de pertenencia e implicación en las decisiones tomadas. Que los miembros del área sientan como propias las estrategias definidas y se impliquen en su implementación.

Esbozo del Plan de Mejora

Acciones del Plan de Mejora:

A la vista de la situación descrita nos planteamos como *objetivos* a conseguir con el presente Plan de Mejora:

- Revisar la gestión integral del Área, haciendo conscientes a los participantes de todas las iniciativas y proyectos que el área está desarrollando, así como de su importancia, identificando puntos fuertes y áreas de mejora.
- Aportar información objetiva sobre la propia gestión que permita, en el contexto de la organización, priorizar las acciones a desarrollar en el futuro, a medio y largo plazo, todo ello mediante la comparación con la idea de organización *excelente*, de a donde quiere llegar el área.
- Crear espíritu de equipo y sensación de pertenencia entre los miembros del área, especialmente entre los jefes de servicio.
- Añadir valor y cohesión al trabajo del Equipo de Dirección del área aumentando su implicación y su grado de responsabilidad en la toma de decisiones, participando tanto en el diagnóstico como en la planificación del área.
- Establecer un sistema de indicadores para la gestión.

En este punto se inicia la búsqueda de las herramientas que cubra los aspectos ya comentados y tenga sentido en el contexto actual de la Diputación Provincial de Jaén. Tras barajar distintas opciones, como resultado de un proceso decisorio, asumimos llevar a cabo un proceso de autoevaluación como metodología para obtener un diagnóstico lo más completo y acertado de la situación como punto de partida.

La autoevaluación se plantea como punto de inflexión entre dos situaciones del área, la real y la esperada para el futuro.

Existe un Plan Integral y el Plan Heraclea 21 que han dado lugar al desarrollo de iniciativas concretas y no integradas y se produce el cambio político, nuevas líneas del equipo de gobierno, lo que facilita la introducción de nuevos conceptos y formas de trabajo, en un contexto ya asumido por todos como de cambio.

Con este compromiso, se plantea la autoevaluación como un momento de reflexión para la detección de puntos fuertes y áreas de mejora y el establecimiento de prioridades, con el objetivo transversal de crear espíritu de equipo y sentimiento de pertenencia entre las personas del área e implicando en la toma de decisión a todo el equipo de dirección del área.

A día de hoy toda organización, ya sean públicas o privadas, que deseen tener éxito en el desempeño de sus funciones, deben establecer un sistema de gestión adecuado, que le permita desarrollar las estrategias adecuadas y alinearse con ellas para hacerlas realidad.

En este sentido, el Modelo EFQM es un instrumento práctico que ayuda a la organización en este proceso a través de diferentes maneras que hemos visto con anterioridad, a la hora de presentarlo.

Todos estos puntos se identifican como claramente beneficiosos para el Área de Organización, RRHH y Nuevas Tecnologías: el área necesita medir en que lugar se encuentra en su recién iniciado camino hacia la excelencia, necesita un lenguaje común para todos sus miembros, un marco donde ubicar las iniciativas desarrolladas y las que se desarrollarán en el futuro, así como un esqueleto sobre el que estructurar tanto estas iniciativas como el sistema de gestión propiamente. De ahí, la utilidad del Modelo y la asunción de este como herramienta de gestión. El área asume el EFQM como modelo de referencia para su gestión.

El convenio de colaboración con la Consejería de Justicia y Administración pública nos da la posibilidad de utilizar el cuestionario y nos decidimos por dicho cuestionario apoyado por la matriz REDER de

puntuaciones y una plantilla excel que se facilita a cada uno de los miembros del comité evaluador.

Estamos convencidos que un adecuado liderazgo por parte de la dirección y los jefes de servicio, alineado con la misión, visión y valores de la organización permitirán impulsar a todas las personas en la dirección marcada por la política y estrategia, adecuadamente definida, que utilizando las alianzas y los recursos, por medio de los procesos óptimos, permitirán alcanzar la excelencia en cuanto a los resultados clave de la organización (el desarrollo de las personas, su motivación e implicación, la puesta en marcha de la administración electrónica y la adaptación de los servicios prestados por la Diputación a las necesidades y expectativas de los ciudadanos), el resto de la Diputación, así como los Ayuntamientos, empleados públicos y la sociedad en general.

Utilizar el Modelo EFQM como marco para elaborar un diagnóstico de la organización no sólo nos proporciona una visión panorámica de conjunto, sino también una guía detallada que ayudará a las personas de la organización a identificar su contribución al objetivo final (en línea con la motivación que pretendemos conseguir en el Área). Este proceso de diagnóstico, denominado por la Fundación para la Gestión de la Calidad (EFQM), Autoevaluación, permite a nuestra organización obtener un conocimiento profundo de si misma.

La autoevaluación constituye un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de la organización, comparados cuantitativamente con el Modelo EFQM de Excelencia, que nos aporta una información muy valiosa para nuestro compromiso de mejora.

El paso siguiente esperado es que, como fruto del ejercicio de autoevaluación se elabore una planificación estratégica sobre informaciones objetivas y visiones compartidas, de modo consensuado. Esta planificación estratégica debe integrar tanto las acciones a desarrollar por el área en el ejercicio de sus funciones dentro de la Diputación como la implementación de los planes de mejora en lo que respecta a su propia gestión.

Plan de Implementación

1ª Fase de implementación: Autoevaluación

Proceso seguido:

- Planificación del proceso de autoevaluación del área. Mayo 07

Se decide la composición del Comité Evaluador con 14 de los 17 miembros del equipo de dirección. Los otros tres miembros y 17

personas del área elegidas al azar de entre todas las unidades del área, participaran a través de dos reuniones de trabajo para contrastar las evaluaciones individuales del comité.

Se cierra el calendario de actuaciones y fechas.

- Presentación del proyecto a los participantes. 18 de junio de 2007

Se citó a los 34 participantes en el proyecto de autoevaluación en las instalaciones de formación que la Diputación de Jaén tiene en el antiguo Hospital San Juan de Dios, fuera de nuestro lugar habitual de trabajo.

Esta reunión contó con la presencia del Diputado Delegado como del Director de área, que como máximos representantes de la organización presentaron el proyecto y lo encuadraron dentro de la política de modernización que la Diputación Provincial de Jaén estaba llevando a cabo. Después se presentamos el proyecto, sus objetivos, de manera muy escueta la autoevaluación y el modelo EFQM y finalmente la hoja de ruta a seguir.

Impartición de una acción formativa sobre el modelo EFQM y el Cuestionario de Autoevaluación de la Junta de Andalucía. 29 de Junio de 2007

En el mismo lugar que la anterior reunión, se celebró durante un día completo una jornada que combinó formación con trabajo en las aulas. Formación en el modelo EFQM y trabajo directamente con el cuestionario a utilizar en el proceso. En esta jornada solo participaron los 14 miembros del comité evaluador.

Para el desarrollo de las mismas contamos con el Director de la Oficina de Calidad que la Consejería de Justicia y Administración Pública tiene en Jaén.

- Realización de la autoevaluación individual.

Cada uno de los miembros del comité evaluador rellenó su cuestionario y a la vez una plantilla excell de puntuaciones utilizando la Matriz REDER

- Reuniones individuales y focus group 11 y 12 de julio 2007.

En las reuniones individuales se revisaron los resultados de los cuestionarios, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, se intercambiaron impresiones y se analizó todo el proceso. El objetivo era, analizar, compartir y discutir las discrepancias más importantes en la valoración que los diferentes evaluadores hacían de una misma realidad. Se buscaba también identificar las evidencias que habían orientados al evaluador hacia una

puntuación determinada, así como los puntos fuertes y débiles más importantes.

Durante los focus group, no se siguió literalmente las preguntas de cuestionario, se realizó un análisis general del área. En estas dos reuniones se acabaron de perfilar las puntuaciones, que sirvió de punto de partida en la reunión de consenso.

- Reunión de consenso 13 de julio de 2007.

En esta reunión, tomando como referencia la media de las evaluaciones individuales, se consolidó la puntuación final del área, asumida por todos los integrantes del equipo evaluador y aceptada como válida.

Se obtuvo una puntuación de 271, pero lo realmente importante para los objetivos del plan de mejora eran, los puntos fuertes, áreas de mejora y la matriz de priorización, pilares sobre los que después se trazarían las perspectivas de futuro. Destacando los más importantes que se recogen en el correspondiente informe ejecutivo :

Puntos Fuertes

- El elevado grado de compromiso de la plantilla, así como su capacidad de trabajo y cualificación, especialmente en el caso del Director, Adjunta a Dirección, Directores Adjuntos, Jefes de Servicio y Jefes de Sección.
- El equipo evaluador, en general, está muy preocupado por la mejora y abierto a perfeccionar sus actuales metodologías de gestión.
- El Área ha definido y revisado su Misión, Visión y funciones básicas, con la implicación de todo el equipo directivo y de manera consensuada, lo cual es excepcional considerando que se trata de una Administración Pública.
- Espíritu participativo con que se define el Plan Estratégico del Área y su despliegue.
- Desarrollo de proyectos innovadores a nivel nacional, especialmente en lo referente a nuevas tecnologías.
- Obtención por parte de Formación del certificado Q*For e inclusión en el Catálogo de Buenas Prácticas en Formación del MAP.

Áreas de Mejora

Liderazgo

- No existe un modelo de liderazgo establecido. A excepción del Director, aquellos que deberían ejercer de líderes se consideran únicamente jefes.
- Mejorar la comunicación en el Área, tanto en vertical como en horizontal. Podría establecerse una Plan de Comunicación Interna.

- Las reuniones de coordinación son útiles pero en algunos casos poco operativas. No son ágiles y hay que dotarlas de mayor capacidad de decisión. Estas reuniones, bien utilizadas, ayudarán a aumentar la conciencia de grupo del equipo directivo.
- No se potencia a todos los niveles, el reconocimiento de los éxitos obtenidos por los empleados, tanto individual como colectivamente.

Política y Estrategia

- No está sistematizado el proceso de recogida y análisis de la información procedente de los diferentes Grupos de Interés, especialmente en los mayoritarios (empleados, ayuntamientos, empleados de ayuntamientos, etc.) de cara a la formulación de la estrategia.
- Los estudios comparativos con otras administraciones no se realizan de manera formal y estructurada, dejando constancia de los resultados obtenidos.
- No están establecidos indicadores de rendimiento de los procesos. No se obtienen datos de los indicadores de rendimiento de los procesos ni se utilizan como entrada para la definición de la Política y Estrategia.
- No están establecidos los procesos estratégicos, integrados en el mapa de procesos de la organización, que garanticen que todo esto se desarrolla sistemáticamente.

Personas / Resultados en las Personas

- No está establecido un sistema estructurado de evaluación y gestión de la satisfacción y el compromiso de las personas.
- No está implementado el plan de desarrollo profesional en todos sus enfoques.
- No se cuenta con un sistema formal para la gestión de la variable medioambiental. Las personas no están concienciadas sobre el impacto ambiental de sus actividades.
- En relación a este criterio aparecen otras áreas de mejora ya comentadas, como la mejora de la comunicación y el reconocimiento.

Alianzas y Recursos

- No está establecido un Sistema de Gestión Ambiental.

Procesos

- No está implantada la Gestión de los Procesos en el Área, buscando no solo la eficacia, sino también la eficiencia.
- No está diseñado el Mapa de Procesos y todos los procesos que lo constituyen, permitiendo desplegar la Política y Estrategia.

- No esta estandarizada la metodología REDER alrededor de la Gestión de los Procesos: Partiendo del resultado perseguido, plantear el enfoque adecuado, desplegarlo, evaluar los resultados conseguidos y revisar todo el proceso.
- No está establecido un proceso sistemático de identificación y priorización de oportunidades de mejora, a partir de resultados de las mediciones del rendimiento de los procesos.
- No está actualizada la Carta de Compromisos, una vez identificados todos los procesos desarrollados por los distintos servicios del Área.

Resultados en los Clientes

- No están identificados de manera sistemática los aspectos que determinan el nivel de satisfacción de los clientes. No existe un proceso estructurado de comunicación completa y sistemática con el cliente, así como una sistemática para obtener las medidas de percepción del cliente:

Resultados en la Sociedad

- No está establecida la gestión formal de esta variable. Tampoco parece prioritario

Resultados Clave

- Se echan en falta la recopilación de datos para el seguimiento de indicadores y objetivos.
- Al igual que en otros criterios “Resultado”, no están identificados los procesos relacionados con los aspectos más significativos, y el posterior seguimiento de los correspondientes indicadores de rendimiento, con el posible establecimiento de acciones correctivas.
- Una vez más, sería conveniente realizar tareas de benchmarking.

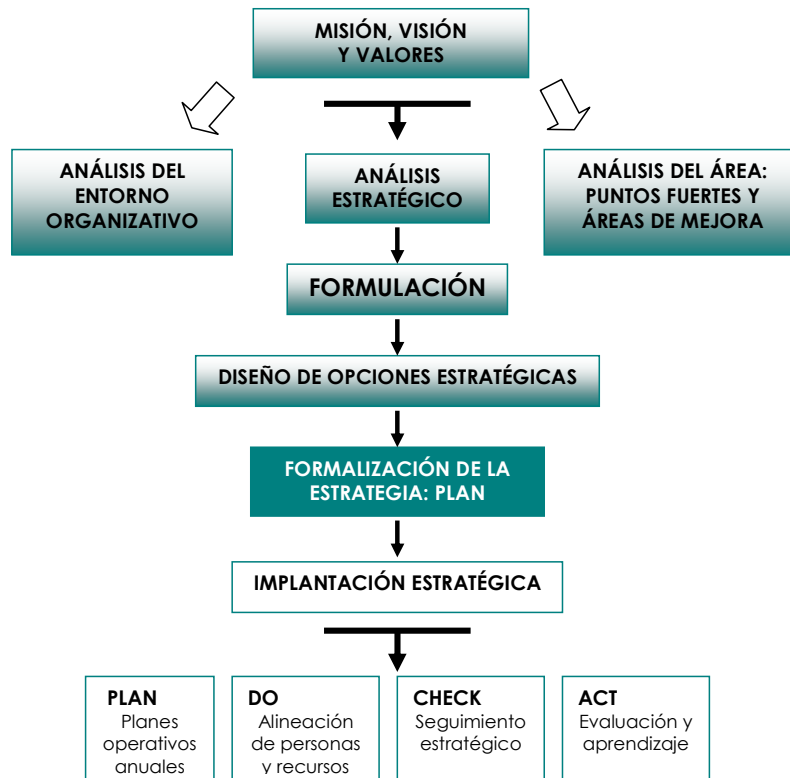
Planes de acción

1. Establecer el Mapa de Procesos y diseñar e implantar todos los procesos. Realizar un seguimiento de indicadores.
2. Gestión estructurada de las personas, comenzando por un análisis de clima laboral.
3. Profundizar en la gestión por competencias y el desarrollo profesional e implantar los enfoques desarrollados.
4. Gestión estructurada de los usuarios del área, incluyendo la detección de necesidades y expectativas.
5. Revisar y actualizar la Carta de Compromisos del área.
6. Establecer un modelo de liderazgo y formar a los líderes en él.
7. Potenciar a todos los niveles el reconocimiento.

8. Mejorar la comunicación interna.

2ª Fase: Planificación Estratégica

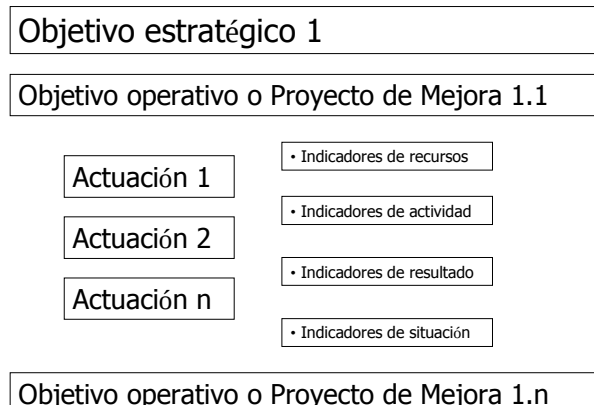
Proceso a seguir:



Hemos trabajado en el diseño del nuevo plan de mandato contando con la información obtenida en la autoevaluación y las nuevas líneas de actuación del actual equipo de gobierno.

Se revisan la misión, visión definidas en el anterior Plan Integral de RRHH y se definen los 14 objetivos estratégicos, mediante reuniones y técnicas de trabajo en equipo. Con ello se elabora el esqueleto que vertebra el plan de mandato del área para los próximos cuatro años.

En cuanto a la metodología a seguir para la fijación de objetivos anuales será la propuesta por los profesores Galofré y Baena como apuntábamos con anterioridad:



Plan de Evaluación

El plan de mejora se evaluará a través de los indicadores de gestión inmersos en:

- ✓ La evaluación de objetivos operativos anuales.
- ✓ Análisis de compromisos adquiridos en la Carta de Compromisos del área.
- ✓ Procedimiento de Autoevaluación EFQM
- ✓ Indicadores establecidos cada uno de los procesos analizados e implantados en el área.

La evaluación de objetivos operativos anuales, se realizará trimestralmente, por el equipo de dirección en las reuniones de coordinación de abril, julio, octubre, enero.

El análisis de compromisos establecidos se realiza por semestres, con dos informes de evaluación al año.

El procedimiento de autoevaluación es asumido por el área como herramienta para evaluar su gestión y está previsto repetirlo cada dos años.

El proceso de análisis y simplificación de procesos en el área, una vez sean analizados, documentados y sobre todo implementados, para lo cual será necesario su aprobación y el nombramiento de propietarios/responsables, contarán con indicadores para su seguimiento. Este proceso es una de las prioridades para este mandato, y ya se han iniciado los contactos para contratar servicios de consultoría que nos ayuden a hacerlo. Pero su desarrollo y sobre todo el cambio en la gestión y cambio de cultura que implica se verá a medio plazo.

INTRODUCCIÓN

El Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías es un área soporte dentro de la estructura organizativa y funcional de la Diputación Provincial de Jaén y tiene encomendada la labor de armonizar las necesidades y expectativas de esta Organización con las de las personas que la integran. Así pues, orienta sus servicios hacia las personas y la tecnología, con el objetivo último de mejorar los servicios que la Diputación presta.

En este sentido el área apuesta por ejercer un papel proactivo dentro de la organización, estableciendo criterios de excelencia en su gestión y poniendo en marcha políticas y prácticas para una mejora continua.

Este papel se refuerza con la atribución al área, en este mandato de la competencia transversal de calidad, creando la Oficina de Evaluación y Calidad dentro de su estructura.

Su misión es la de *“desarrollar políticas e implantar prácticas al objeto de facilitar el trabajo de nuestros usuarios poniendo a su disposición las personas, la tecnología y los procesos más adecuados para prestar servicios públicos con eficacia y eficiencia adaptados a las necesidades de los municipios.”*

El Área define también su visión: *“El área de Organización y Recursos Humanos será pieza clave en la mejora continua de los servicios que presta la Diputación Provincial, orientados a las necesidades de los municipios, trabajará bajo criterios de excelencia e igualdad y será reconocida por su labor en el desarrollo de las personas y la administración electrónica.”*

En base a estos conceptos se definen los ejes estratégicos sobre los que desarrolla su actividad el Área. A saber:

- Gestión de las personas
- Innovación tecnológica y administración electrónica
- Calidad de los Servicios

El área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías, se articula a través de los siguientes servicios:

- Recursos Humanos
- Prevención de Riesgos Labores
- Organización
- Información Ciudadana y Comunicación Social
- Asesoría Jurídica
- Nuevas Tecnologías
- Inspección y Evaluación
- Oficina de Evaluación y Calidad de los Servicios.

Las funciones que actualmente tiene encomendadas y que se recogen en la I Carta de Compromisos con sus usuarios, son:

Elaborar normas, criterios, y pautas de Gestión dirigidos a preservar los elementos necesarios de regularidad, equilibrio, cohesión y equidad de las políticas y prácticas de personal, y hacer el seguimiento de su aplicación, proponiendo los elementos correctores necesarios.

- ✓ Participar en los procesos de planificación estratégica de la organización, incorporando a los mismos la perspectiva de la Gestión de los Recursos Humanos y definiendo los requerimientos de políticas y prácticas de personal coherentes con las definiciones estratégicas.
- ✓ Apoyar a los directivos de las diferentes unidades en el ejercicio de sus responsabilidades como gestores de los recursos humanos que tienen adscritos, poniendo al servicio de los mismos sus capacidades técnicas, de estudio, de diagnóstico, de asesoramiento o de gestión de determinados procesos especializados.
- ✓ Coordinación informativa de todas las áreas de la Diputación Provincial de Jaén siendo responsable de la imagen que el Ente Provincial ofrece de cara al exterior y hacia los empleados.
- ✓ Planificar las plantillas, elaborar la Relaciones de Puestos de trabajo, realizar el análisis, descripción y valoración de los puestos, la provisión de puesto, las carreras profesionales, la comunicación interna, los sistemas de información y, en general, los procesos de personal de carácter global, y gestionar directamente aquellos en los que se den evidentes economías de escala o especialización.
- ✓ Mantener la interlocución central con los representantes del personal; asumir la representación de la organización en la negociación colectiva; velar por el cumplimiento de los acuerdos

laborales; y apoyar a los directivos en el ejercicio de sus funciones de carácter sectorial en materia de relaciones laborales.

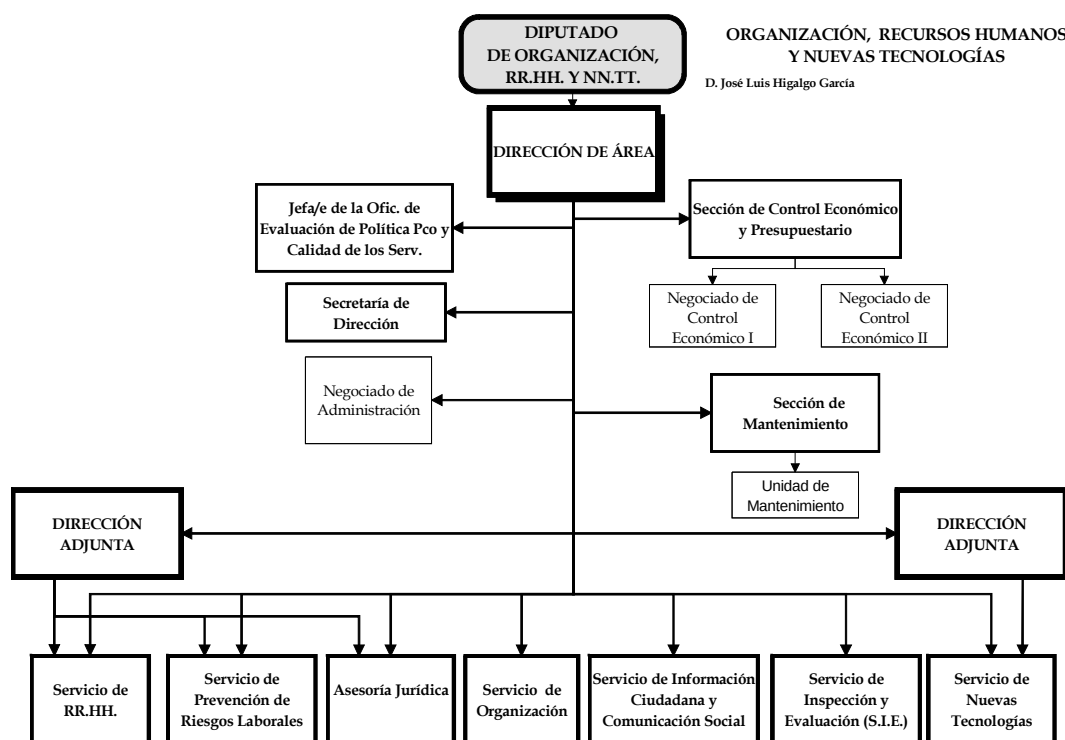
- ✓ Impulsar procesos de innovación en el campo de la gestión de los recursos humanos, orientados a la mejora continua de las políticas y prácticas de personal, mediante instrumentos que estimulen la participación de los directivos y del personal, y garanticen el aprendizaje organizativo.
- ✓ Planificar, desarrollar y evaluar la formación continua de los empleados públicos que le permitan disponer de habilidades y competencias adecuadas para el desarrollo de su puesto de trabajo.
- ✓ Diseñar e implantar los sistemas de prevención de riesgos laborales que permita mejorar las condiciones de trabajo y aumentar la calidad de vida laboral.
- ✓ Asistencia Jurídica que comprende el asesoramiento jurídico sobre cuestiones que tengan relación directa con las competencias provinciales y defensa en juicio. Divulgación en materia jurídica.
- ✓ Gestionar e incorporar el uso de las nuevas tecnologías a la organización para mejorar sus sistemas de comunicación e información.
- ✓ Desarrollo profesional de las personas que trabajan en la organización, para su mejor adaptación a las necesidades reales de los puestos de trabajo y dirigidas a la consecución de los objetivos de la Organización, propiciando su participación y el reconocimiento del valor de su labor.
- ✓ Mejorar los servicios públicos, conocer los efectos en la sociedad de los planes y programas y racionalizar el gasto público de la administración provincial.

Actualmente para el desempeño de estas funciones, cuenta con 190 puestos de trabajo en la RPT de 2007, que por grupos de titulación quedan divididos de la siguiente manera¹:

¹ A lo largo de la presente memoria, para presentar datos de RPT 2007 se utilizara la clasificación antigua en cuanto a los grupos de titulación ya que, aún no había entrado en vigor el EBEP.

GRUPO TITUL.	Nº Puestos
A	30
A/B	6
B	18
B/C	2
C	35
C/D	8
D	78
E	13
Total	190

Y orgánica y funcionalmente se estructura a través del siguiente organigrama:



EL DIAGNÓSTICO

1. CONTEXTO

Para conocer mejor al área y entender la situación que queremos mejorar a través del presente Plan de Mejora, vamos a analizar su ámbito de gestión, presentando en primer lugar la Diputación Provincial de Jaén, su estructura y dimensión y en segundo lugar, la evolución en las competencias y funciones que dentro de ella tiene asignadas Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías.

1.1. LA ORGANIZACIÓN.

Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías desempeña un papel transversal y estratégico dentro de la Diputación Provincial de Jaén ya que gestiona sus personas, la tecnología y las herramientas y sistemas de calidad para toda la administración provincial.

La Diputación Provincial de Jaén es una diputación de tamaño medio que cuenta en la actualidad con 1.158 puestos de trabajo en la Relación de Puestos de Trabajo para el año 2007. Si echamos la vista atrás, como dato de referencia para observar la tendencia, citaré que en el año 2002 la RPT se aprobaba con un total de 1229 puestos.

Estas cifras ponen de manifiesto la política de contención del gasto público y optimización de los recursos que se está desarrollando.

Esta política tiene su traducción inmediata en la Implantación de una gestión anticipativa de los recursos humanos. Las Relaciones de Puestos de Trabajo y Plantillas Presupuestarias han sido adaptadas a la estructura organizativa y a las necesidades cambiantes del ente provincial, con el objetivo de cumplir los objetivos de no crecimiento en los recursos y búsqueda de nuevas formas de gestión.

La Relación de Puestos de Trabajo constituye, por su parte, el principal instrumento organizativo de las Entidades Locales, pues se diseña el modelo organizacional a nivel de estructura interna, ordenando y clasificando a los recursos humanos en orden a la realización concreta del trabajo a desarrollar.

Las plantillas se elaboran siguiendo los criterios de racionalidad, economía y eficacia y dentro de los límites que cada año marca la ley de Presupuestos Generales del Estado, y sin renunciar a la línea de promociones internas abierta en esta Diputación Provincial, a fin de fomentar la profesionalización de los trabajadores que prestan servicios en esta Entidad,

Así, para cada ejercicio presupuestario se prevé el número, clasificación y dotación económica de las plazas necesarias para garantizar y mejorar en la medida de lo posible, la prestación de los servicios públicos encomendados en el territorio provincial pero sin que los cambios suponga el incremento de dotaciones de personal.²

La organización administrativa y funcional, junto a la delegación de competencias a nivel político que se produce al inicio de cada mandato experimentan cambios que vienen a dar respuesta a metamorfosis a nivel interno, bien por redistribución de materias, servicios que dejan de ser necesarios, o bien a cambios externos como la atribución de nuevas competencias o la lógica evolución de los servicios que prestamos que se acompañan a las necesidades y problemas que plantean los ayuntamientos y ciudadanos y ciudadanas de la provincia de Jaén.

Actualmente la administración provincial se estructura, además de la Secretaría General, Intervención y Tesorería en las siguientes áreas:

- Presidencia
- Economía y Hacienda
- Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías
- Infraestructuras Municipales
- Servicios Municipales
- Cultura y Deportes
- Turismo, Desarrollo Local y Sostenibilidad
- Igualdad y Bienestar Social

Cuenta, además con dos Organismos Autónomos de carácter administrativo:

- Servicio Provincial de Gestión y Recaudación Tributaria
- Instituto de Estudios Giennenses.

Los Organismos Autónomos existentes eran inicialmente cuatro. A la luz de la Ley 57/2003 de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local en materia de servicios públicos locales que modifica el artículo 85 de la ley de bases de régimen local por una parte para dar

² En el Anexo III se acompañan cuadros con la tendencia en la estructura organizativa, RPT y plantillas presupuestarias, que avalan con cifras la implantación de esta gestión anticipativa.

una nueva definición al concepto de servicio público local y por otra para dar una nueva clasificación y modificar las diferentes formas de gestión del mismo, se procedió a hacer las adaptaciones administrativas y funcionales así como de estructura necesarias para reconvertir a dos de ellos en las actuales áreas de Turismo, Desarrollo Local y Sostenibilidad e Igualdad y Bienestar Social.

La estructura y las funciones que desarrollan las áreas, sufren transformaciones ante la aparición de servicios o competencias que se abren camino con nombre propio y exigen ser incorporados a la gestión pública provincial, en nuestro caso. Por citar los más recientes, Nuevas Tecnologías, Sostenibilidad o Igualdad, son los tres últimos cambios en las denominaciones de áreas de la corporación.

En cuanto a su estructura organizativa, como ocurre en la mayoría de las administraciones públicas, está jerarquizada, contando según cifras de la RPT 2006 con un índice de jefaturas del 12,55%.

Las unidades administrativas se conforman por negociados, secciones, servicios y áreas, siendo la jefatura de los servicios el último peldaño dentro del escalafón en la carrera profesional, siendo en la actualidad, todas de concurso.

Los niveles de destino correspondientes a los puestos de responsabilidad oscilan entre:

- Jefa/e de Unidad o Negociado C1 20 / C2 18, estando actualmente en su mayoría desempeñados por personal perteneciente al grupo C1, ya la promoción del C2 al C1, ha sido el primer paso de una política de promoción interna puesta en marcha que se inició durante el último mandato.
- Jefa/e de Sección, A1 24 / B1 24, en este nivel de responsabilidad y dadas las características y problemáticas específicas y diferenciadoras entre áreas, el porcentaje en ambos grupos de titulación es similar.
- Adjunta/o a Jefe de Servicio, está cerrado a titulados superiores correspondiéndoles un A1 25, aparecen en aquellos servicios que por el número de secciones que contiene o bien por las materias que tenga encomendadas, necesitan un apoyo en su coordinación.
- Por último aparecen Jefa/e de Servicio, reservado al grupo A1 y que actualmente tienen el nivel 27.
- A partir de ahí, los puestos están reservados a personal eventual contando con dos niveles de responsabilidad: Directora/or de Área o Gerente en caso de organismo autónomo, clasificados en un A 30, y Directora/or Adjunto clasificados en un A 29.

Tenemos una organización gerencial, donde cada área cuenta con una Dirección de Área, que en el caso de los dos organismos autónomos se

denomina Gerencia y que en la actualidad en su gran mayoría están desempeñadas por funcionarios de la propia Diputación.

En cuanto a los puestos base, los niveles de destino de entrada por cada grupo de titulación son los siguientes:

GRUPO TITUL.	N.D. Base
A1	22
A2	20
C1	18
C2	16

La denominación femenino/masculino de los puestos de trabajo, no es cuestión al azar, sino que responden al último cambio introducido en toda la RPT 2007 durante el pasado mes de septiembre, para adaptarla a un manual de lenguaje no sexista editado por el área de Igualdad, como actuación dentro del Plan de Igualdad diseñado en la administración provincial.

Actualmente existe un problema en la ejecución de la política de promoción interna que venimos desarrollando, ya que a partir de la RPT del 1999, en respuesta a la tendencia funcional que en aquel momento se impuso, toda la RPT salvo los puestos de trabajo reservados a personal eventual, pasaron a ser designados para su desempeño por funcionarios.

Frente a esto, tenemos un volumen importante de personal laboral indefinido, sobre todo en categorías como auxiliares de clínica, monitores, educadores, auxiliares de recaudación, lo cual está generando un parón para esta y otras políticas que en materia de recursos humanos se abordan. Para ello se ha puesto en marcha un Plan de Promoción Horizontal, contenido en el Plan de Mandato del área, que acaba de ser aprobado.

Las categorías profesionales y puestos que existen en la actualidad en nuestra RPT y que se gestionan en el área, van desde ATS, Medica/o, Auxiliar de Enfermería, Psicólogo de Drogas, Arquitecta/o, Ingeniera/o, T.A.G., Asesora/or Jurídica/o, Agente Tributario, Agente de Desarrollo Local, Geólogos, Licenciados en Historia, Periodista ..., todo un abanico de diversidades y problemáticas diferentes.

El presupuesto de gastos para el ejercicio 2007 asciende a 192.873.833,22 euros, de los cuales al Capítulo I corresponden 47.551.493,72 euros.

Tras las elecciones sindicales celebradas este año y con la desaparición de dos de los cuatro organismos autónomos, la representación del personal en la Diputación Provincial de Jaén está configurada en tres

Comités de Empresa y una Junta de Personal única para toda la Corporación, estando representadas tres centrales sindicales distintas: CC OO, CSI-CSIF, Y UGT y una asociación sindical específica de la Diputación Provincial de Jaén: ASI con la siguiente composición:

RESUMEN GENERAL ELECCIONES 2007				
	Junta Personal	Comité Diputación	Comité SGRT	Total
Representantes'07	11	17	5	33
UGT	5	9	3	17
CCOO	2	3	0	5
CSI-CSIF	1	1	0	2
ASI dj	3	4	2	9
Total	11	17	5	33

En cuanto a la composición de la Diputación Provincial de Jaén, correspondiendo a la Provincia de Jaén, por el número de residentes de la misma un total de 27 Diputados, y según el resultado electoral tras las elecciones del 27 de Mayo 2007, tiene la siguiente composición: PSOE: 15 Diputados; PP: 11 Diputados e IU-CA: 1 Diputado.

La estabilidad política con mayoría socialista, ha estado presente a lo largo de las tres últimas legislaturas, lo cual ha propiciado la continuidad en las políticas de recursos humanos.

En la propuesta de acción que el equipo de gobierno establece para el presente mandato, en consonancia con las líneas de actuación a nivel autonómico y estatal, se resaltan como prioridades de la agenda provincial:

- **Las nuevas tecnologías:** como herramienta fundamental en la modernización y gestión del cambio y en la contribución a que la administración local en la provincia, preste servicios de forma más eficiente. Fruto de esta prioridad se presenta el proyecto **“Jaén, provincia digital”**, que conforma una línea de acción estratégica para el presente plan de mandato.
- **La calidad y la innovación** aparecen como principios transversales para la acción provincial. Para integrar estos principios en la gestión provincial se crea la Oficina para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Se realiza una apuesta por ampliar la cartera de servicios y prestaciones de la Diputación, desde la calidad y la eficiencia atendiendo a las necesidades de los municipios. Para ello se pretende implantar un modelo de gestión basado en la excelencia,

e implantar herramientas de calidad como las Cartas de Servicios en las áreas, organismos autónomos y empresas de esta Diputación, Gestión por procesos, indicadores de gestión, sistemas que aseguren la calidad, o procesos de autoevaluación.

Estas prioridades del equipo de gobierno se traducen en la Misión, Visión y Valores del área y en las líneas de actuación de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías.

1.2. EL ÁREA: COMPETENCIAS Y FUNCIONES.

Vamos a comenzar con un apunte cuanto menos curioso, que no deja de ser un reflejo de la evolución y crecimiento del área, en su estructura y en las competencias que asume y es la evolución de su nombre que ha pasado de ser, Personal y Régimen Interior, Organización General y Gestión de Recursos, Organización y Recursos Humanos para adoptar la denominación actual: Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías.

El área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías pasa de ser el área encargada de la administración de personal, a ser en la actualidad la encargada de articular y desarrollar las competencias transversales a nivel provincial en materia de recursos humanos, nuevas tecnologías y calidad, siendo por su dimensión en servicios y volumen de puestos, la segunda dentro de la corporación solo detrás del área de Igualdad y Bienestar Social.

Su estructura se va moldeando con esta evolución en sus competencias, partiendo de tener un único servicio, el de Personal, a incorporar los servicios de Organización, Prevención de Riesgos Laborales, Asesoría Jurídica, Información Ciudadana y Comunicación Social y los más recientemente creados Servicio de Inspección y Evaluación y la Oficina de Evaluación y Calidad. Nuevas Tecnologías que era un área, pasa a incorporarse a través de una Dirección Adjunta con dos servicios dentro del área.

En 2002 tiene lugar un cambio de dirección en el Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías (antes, y hasta 2007, Área de Organización y Recursos Humanos) que marca un punto de inflexión en su trayectoria. El nuevo director realiza un diagnóstico de la situación de partida, que da como resultado una serie de puntos fuertes y áreas de mejora que se potencian o corrigen, respectivamente, a través de las medidas diseñadas al efecto en el Plan Integral de RRHH.

1.3 ANTECEDENTES: PLAN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS Y HERACLEA 21

El Plan Integral de Recursos Humanos

El Plan Integral de RRHH, diseñado a diez años vista, supuso el punto de inflexión entre la administración tradicional de los recursos humanos y el modelo de gestión de personas con el que actualmente se viene trabajando, basado en la satisfacción de personas y usuarios.

El Plan Integral de Recursos Humanos de la Diputación Provincial de Jaén, iniciaba una apuesta por nuevas formas de gestión, nueva cultura organizacional en la que se entiende que la eficacia y la eficiencia en el logro de resultados, están directamente ligadas a la responsabilidad de cada uno y que debemos de facilitar un entorno organizativo adecuado para que, junto con las competencias individuales de las personas que forman la organización, se genere talento. Así se denominó Plan Talento.

El Plan Talento, partió de un análisis previo de la gestión de recursos humanos y estableció por primera vez la misión, visión y valores del área así como las líneas de actuación y objetivos para dar respuesta a las necesidades de la organización en aquel momento.

Para ello se trazaron las siguientes líneas de actuación y objetivos estratégicos:

Líneas de actuación:

- Estructura
- Personas
- Tecnología
- Procesos
- Competencias
- Cultura
- Carrera
- Liderazgo
- Calidad de vida
- Negociación

Los Objetivos estratégicos:

- ✓ Adecuar la plantilla y la estructura organizativa a las necesidades reales de la organización.
- ✓ Posicionar estratégicamente la función de recursos humanos y considerar a los recursos humanos como factor clave y decisivo.
- ✓ Contar con un sistema de información de recursos humanos completo, automatizado, integrado y accesible.
- ✓ Diseño y establecimiento de sistemas de evaluación del rendimiento, sistemas de trabajo y productividad.
- ✓ Adaptar las políticas de formación y desarrollo del recurso humanos para la modernización administrativa.

- ✓ Establecimiento y mejora de la motivación, la cultura corporativa y la comunicación interna.
- ✓ Mejora de la selección y diseño de carreras.
- ✓ Desarrollar un proyecto de modernización y mejora continua para toda la organización.
- ✓ Calidad de vida laboral.
- ✓ Definición y mejora de las relaciones laborales.

En los 5 años transcurridos desde la elaboración de este Plan Integral de RRHH se han desarrollado una serie de actuaciones encaminadas a la implantación de herramientas de planificación y calidad:

- **Sistema de Programación Participativa por Objetivos (SPPO).** Se implanta en el área la dinámica de trabajo por objetivos de manera participativa. El Plan Integral establece objetivos estratégicos, a partir de ellos y para su consecución anualmente se establecen objetivos operativos y/o proyectos de mejora, que a la vez se dividen en actuaciones. Se realiza un seguimiento trimestral en su evolución.

Durante el 2006 se diseña y consensúa el Sistema de Programación Participativa por Objetivos por el equipo directivo del área, elaborando el manual de trabajo, soportes documental y personal y la metodología de trabajo a seguir. El paso siguiente en el que estamos inmersos, es implementar el sistema diseñado como dinámica de trabajo del área, desarrollando todas las fases establecidas en el sistema:

Las pautas a seguir son:

- Establecer objetivos para el período siguiente
- Desarrollar las actuaciones previstas durante el período
- Seguimiento periódico y evaluación final
- Analizar actuaciones desarrolladas, desde el aprendizaje organizativo para mantener o corregir.
- Cuadro de indicadores de objetivos

Se ha necesitado un año completo para el desarrollo de todas sus etapas. Actualmente durante el último trimestre de 2007, estamos en disposición de evaluar la utilidad de esta herramienta de gestión. Las últimas modificaciones que han enriquecido el sistema han sido:

- Se ha extrapolado el sistema que se venía manejando en la programación anual, para establecer la planificación para el nuevo mandato. Se ha revisado la Misión y Visión del Área y se han planteado los 14 objetivos estratégicos.

- Se ha procedido ha algunos cambios en las fichas para adaptarlas a la estructura del nuevo plan de mandato 2007-2011.
- Se ha unido la planificación en nuevas tecnologías, personas y calidad, los anteriores Heraclea 21 y Plan Talento, bajo un mismo plan: ETicQa.

En la actualidad se ha establecido una sistemática para plantear los objetivos del área, ya sea en el medio-largo plazo: objetivos estratégicos o bien los objetivos operativos anuales. Es participativo porque se trabaja de manera conjunta y mediante consenso del equipo de dirección del área.

El seguimiento y evaluación del grado de consecución de los objetivos establecidos, es la asignatura pendiente. En este sentido es necesario

- Depurar las fichas de trabajo añadiendo indicadores para su medición.
 - Diseñar los informes periódicos
 - Definir contenidos para la memoria anual
- **Carta de Compromisos** del área. Elaborada por el propio personal del área y que fue publicada en el año 2005. Supuso un importante esfuerzo que sobre todo ayudó a identificar usuarios y servicios prestados por el área. Se realiza un informe semestral de cumplimiento de compromisos, y el primer semestre del 2007 arroja un cumplimiento del 100% en prácticamente todos los compromisos asumidos, lo cual hace aconsejable volver a editar una segunda Carta con nuevos compromisos.³

El proceso para su elaboración y aprobación, así como los contenidos que deben recoger las Cartas de Servicios en la Diputación Provincial de Jaén, se encuentra regulado en la Normativa que a tal efecto fue elaborada y aprobada por Acuerdo Pleno del 4 de Noviembre de 2004, publicándose en el BOP nº 267 de 19 de noviembre de 2004.

En la actualidad, están elaboradas y publicadas, las Cartas de Servicios del Área de Bienestar social, del Organismo Autónomo Servicio Provincial de Gestión y Recaudación Tributaria II, y del Área de Organización y Recursos Humanos. Tanto las cartas publicadas como la normativa, pueden ser consultadas a través de nuestra web corporativa www.dipujaen.es en el espacio reservado a Organización, RRHH y Nuevas Tecnologías y dentro de ella en el apartado “Cartas de Servicios”.

³ El cuadro de compromisos-indicadores-ejecución así como el diagrama que refleja el grado de cumplimiento con datos del primer semestre 2007, aparece en el anexo II.

La Carta de Compromisos de Organización y Recursos Humanos fue aprobada por resolución el 19 de julio de 2005 y publicada en BOP al día siguiente.

Desde su publicación en julio de 2005, el área ha experimentado muchos cambios, tanto en estructura como en competencias. Además la normativa elaborada a tal efecto, establece que las cartas serán actualizadas cada tres años.

Finalizado el proyecto de Modelización y Racionalización de procesos, será el momento de abordar la elaboración de la II Carta de Compromisos del área, una vez consolidados los procesos-servicios-indicadores, y teniendo encima de la mesa dos o tres mediciones que nos indiquen la tendencia a la hora de fijar standares de calidad y finalmente compromisos con los usuarios.

Para finalizar comentar que aunque con fallos por ser la primera y por estar hecha íntegramente con trabajo de los miembros del área, o precisamente por eso, la orientación a usuarios y resultados ha calado en los miembros del área, a través de esta herramienta de calidad.

- **Modelización y Racionalización de Procesos.** Se inicia en 2006 el trabajo de estudio y simplificación de los procesos que intervienen en la Gestión de Personas en la Diputación Provincial de Jaén, que divide en cinco bloques: Planificación, Vinculación y Desvinculación, Administración, Revisión y Mejora, tiene en la actualidad 33 procedimientos definidos y documentados, que conforman los bloques de vinculación y desvinculación y administración. Resulta necesario definir el Mapa de Procesos y los procesos estratégicos del área, hasta estructurar una auténtica gestión por procesos que mejore la eficacia y eficiencia de esta.

La Gestión por Procesos es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del “cliente” sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de un modo estructurado y sobre su mejora se basa la propia organización.

La Gestión por Procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y redefinir el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes.

Una Gestión por Procesos estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permitirá optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad del servicio. Por ello la gestión por procesos es un elemento que puede ser clave en las políticas de calidad.

- **Formación a Municipalistas. Itinerarios Formativos.**

La formación es un instrumento fundamental de calidad en la gestión de personas. Se trabaja de manera continua por mejorar distintos

ámbitos del proceso formativo, Detección de Necesidades de Formación, Diseño y Planificación de la Formación, Implementación de la Formación, Evaluación de Resultados de la Formación, orientadas a mejorar la calidad de la formación y a satisfacer las necesidades formativas de nuestros usuarios, la Diputación y los Ayuntamientos, entre las cuales podríamos reseñar las siguientes:

- Se ha revisado y adoptado un nuevo diseño metodológico en los Estudios de Detección de Necesidades de Formación.
- Se han desarrollado Itinerarios Formativos en más de 10 especialidades formativas. (ofimática, idiomas, gestión presupuestaria, procedimiento administrativo local, etc.).
- Se han establecido Grupos homogéneos por nivel de conocimientos, con la finalidad de obtener mayor eficacia en el aprendizaje.
- Hemos mejorado sustancialmente los materiales y recursos didácticos de las acciones formativas, mediante el diseño de prescripciones técnicas en la elaboración de los mismos, y facilitando a los participantes documentación complementaria en soporte CD, o material multimedia.
- Se ha puesto en marcha el Plan de Formación en Metodología Didáctica, destinado a atender las necesidades formativas de técnicos, coordinadores y formadores.
- En relación a los Resultados de la Evaluación de la Formación, se han explicitado los datos sobre Evaluación de Satisfacción de las acciones formativas expresadas por los participantes, y cabe reseñar dos nuevas iniciativas en este ámbito: El retorno, cuantitativo y cualitativo, de los resultados de la evaluación de satisfacción a los coordinadores/formadores, con la finalidad de identificar áreas y oportunidades de mejora en posteriores acciones formativas, y el Retorno de la Inversión en Formación a los Directivos y Responsables de las Entidades Locales.
- En relación con la prestación de servicios formativos a nuestro usuario final, hemos ampliado los servicios a través de la Web de Formación, siendo no solo una herramienta de difusión, sino también de gestión y de servicios a nuestros usuarios, a través de la cual hemos personalizado y mejorado la comunicación y atención a los empleados, con un nivel de respuesta y aceptación muy alto, como pone de manifiesto que el 85% de las solicitudes en acciones formativas se tramitan vía Web.

Los planes de Formación a Municipalistas son una herramienta de calidad para la administración provincial.

En 2006 se realiza el proceso de **Certificación de la Calidad de Organismos de Formación Q*For.**, a través de la satisfacción de sus clientes y de la transparencia de su información. El proceso de certificación de la calidad Q*For, ha comportado la Evaluación de nueve aspectos del servicio formativo:

- La Satisfacción global de los usuarios con el servicio formativo
- Etapa previa del Procesos Formativo (detección de necesidades, difusión , inscripción,etc.).
- El Desarrollo del Plan del Plan de Formación (modalidades formativas presenciales y on-line,).
- El Seguimiento y Evaluación de los Resultados de la Formación.
- Los Coordinadores y Formadores.
- Los Materiales y Recursos didácticos del proceso formativo.
- Las Relaciones y la Atención a nuestros usuarios.
- La Organización y Gestión de la Formación.
- Las Instalaciones e infraestructura para la formación.

Todos los parámetros han sido puntuados por nuestros usuarios por encima de 3,45 en la escala de 0-4, y en consecuencia hemos superado el criterio de certificación Dirfo que establece el Modelo de Calidad Q*For, que nos ha sido comunicado en Diciembre de 2006.

En 2006, Reconocimiento del Ministerio de Administraciones Públicas, al Plan de Formación para Municipalistas 2005 de la Diputación Provincial de Jaén, e inclusión del mismo en el Catálogo de Buenas Prácticas en Formación Continua del INAP, publicado en su Informe Anual de Resultados de la Formación.

- **Plan de Desarrollo Profesional**, con el nuevo convenio colectivo y acuerdo firmados a finales de 2005, se establece la necesidad de diseñar y ejecutar un plan de desarrollo para los empleados y empleadas de la Diputación. Se articula en torno a tres elementos:
 - ⇒ experiencia
 - ⇒ formación
 - ⇒ evaluación del desempeño

El objetivo es contar con un instrumento de gestión de recursos humanos que permita alinear el desempeño individual de las/os empleadas/os de la Diputación con los resultados esperados, propiciando una coherente conexión entre estrategia, procesos, tecnología y personas, y que integre el desarrollo de las políticas de formación, desarrollo, evaluación, selección, carrera y promoción profesional.

Mapa de Competencias⁴

Para abordar la evaluación de desempeño se elabora el Mapa de Competencias de la Diputación Provincial que al final ha quedado conformado por 12 competencias, 7 de ellas nucleares, 4 específicas y 1 Técnica. La evaluación ha comenzado por nuestra área, y se ha realizado la evaluación 360° para todo el personal. Se va a trasladar a toda la organización. Actualmente se trabaja en el diseño de perfiles profesionales y se está acomodando el Plan de Formación Anual a las competencias establecidas como necesarias.

El objetivo es definir qué se espera de cada persona que trabaja en la Diputación de Jaén y que alinee todas las acciones de formación, promoción, selección y evaluación de los RRHH con la Misión, Estrategia y Políticas de la Diputación, con apego a la legislación y normativa vigente.

Para ello, desde el Área de Organización y RRHH se ha decidido orientar la gestión de los recursos humanos de la Diputación de Jaén desde la perspectiva de la Gestión por Competencias, entendidas estas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona expresa a través de su comportamiento profesional.

Se ha definido el Mapa de Competencias de la Diputación de Jaén mediante una metodología participativa en talleres de trabajo conformados por empleados/as de distintas áreas junto a un equipo externo de consultoría, y teniendo en cuenta los objetivos y fines de la institución y su idiosincrasia, por lo que el Mapa de competencias definido es propio y elaborado para la organización.

En el Mapa de Competencias de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos se establecen tres tipos de competencias:

- **COMPETENCIAS NUCLEARES:** Las que deben de tener todos los empleados de la Corporación de acuerdo a la misión, visión, valores y estrategia, e independientemente del puesto ocupado.
 1. Trabajo en Equipo (TE)
 2. Relación y Comunicación Interpersonal (RCI)
 3. Orientación a Resultados (OR)
 4. Orientación al Servicio y a los Clientes (OSC)
 5. Orientación al Aprendizaje, Flexibilidad y Adaptación al Cambio (AFC)
 6. Iniciativa (Responsabilidad, Resolución) (I)
 7. Compromiso Institucional y Público (CIP)

⁴ Cuadros del Plan de Desarrollo Profesional y Mapa de Competencias en el Anexo IV

El nivel de exigencia de las competencias nucleares va a ser distinto en función de la posición que tenga el puesto que se desempeña en la estructura organizativa:

- Nivel Operativo.
- Nivel Supervisor/Técnico.
- Nivel Directivo/Mando Superior.
- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:** Las que necesitan los empleados que desempeñan puestos que participan de una misma función considerada de relevancia.

8. Dirección de Personas (DP)

Con dos niveles de exigencia:

Nivel Medio.

Nivel Experto.

9. Liderazgo (L)

10. Impacto e Imagen (II)

11. Autocontrol y Manejo del Estrés (AE).

- **COMPETENCIAS TÉCNICAS:** Es disponer de unos conocimientos teóricos y /o destrezas técnicas concretas sobre las actividades que se realizan.

12. Es la Competencia de Dominio Profesional (DOP.)

Aplicaciones:

- La descripción de puestos de trabajo, al constituir el perfil competencial uno de los elementos integrantes de las características y requisitos de desempeño del puesto de trabajo.
- La Evaluación del Desempeño, al constituir la valoración del desarrollo competencial una medida de la conducta profesional. Factor éste integrante de la evaluación del desempeño, junto a la valoración del rendimiento.
- El Plan de Desarrollo Profesional (Carrera Horizontal) al integrar su evaluación uno de los requisitos de progreso, y al constituir el elemento de determinación de los itinerarios formativos exigibles.
- El Plan de Formación, al delimitar el contenido y estructura de las acciones formativas que lo conformen.
- La selección y los sistemas de provisión de puestos de trabajo.

Nuevas Tecnologías constituía un área en sí misma con su estrategia y objetivos marcados a través del Plan Heraclea 21. Desaparece como tal y los servicios pasan a integrarse dentro de la estructura de Organización y Recursos Humanos, por aquellos entonces. Pero su planificación ha

caminado en paralelo, dando lugar a una dualidad dentro del área tanto en planificación como en su implementación.

El Plan Heraclea 21.

Heraclea 21, el Plan para el Desarrollo de la Sociedad de la Información que ha integrado acciones de las diferentes Administraciones Públicas en un plan para extender la sociedad de la información a todos los ciudadanos desde el ámbito de gobierno y gestión pública que les es más cercano: Ayuntamientos y Diputación.

Las tecnologías de la información y la comunicación ofrecen a los contextos locales nuevas posibilidades de desarrollo, y ello, desde una doble vertiente: como instrumentos para la mejora de la gestión pública y privada y el acceso al conocimiento y como campo para la creación de un incipiente tejido empresarial que considera a las TICs como un nuevo yacimiento de empleo.

A la administración provincial corresponde el apoyo a la creación del tejido empresarial, pero sobre todo, la aplicación de las tecnologías como forma de modernización de la administración local, de mejora del acceso de los ciudadanos a los servicios y de la implantación de las infraestructuras que faciliten el desarrollo de la Sociedad de la Información, en la provincia de Jaén.

Los principios que rigen el Plan para el Desarrollo de la Sociedad de la Información y que siguen siendo la base para el plan de acción del nuevo mandato, son los siguientes:

- ✓ Permitir un **acceso igualitario** de todos los ciudadanos, independientemente de su renta y hábitat, a las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías, permitiéndoles compartir y gestionar conocimiento.
- ✓ **Modernización de la administración** de la Diputación de Jaén y de la comunicación con los ayuntamientos, unidades territoriales y centros dependientes.
- ✓ **Colaboración** del sector público y privado entendida en un doble sentido: implicación del sector privado en la extensión de redes e infraestructuras de comunicación y colaboración de la administración de Diputación en la creación de nuevas oportunidades de desarrollo empresarial a través de esta vía.
- ✓ Capacidad de **adaptación al cambio**, entendido este no sólo como cambio en los soportes tecnológicos, sino también como un
- ✓ cambio cultural que debe comenzar por la propia administración pública. La formación constituye una herramienta central en este sentido.

Partiendo de estos supuestos, se establecían como **objetivos** del Plan para el Desarrollo de la Sociedad de la Información los siguientes:

1. La modernización de la administración de la Diputación y de su relación con los ayuntamientos y los ciudadanos jiennenses a través de la creación del Portal E-Jaén.
2. La mejora del acceso de los ciudadanos a las nuevas tecnologías y a la sociedad del conocimiento haciendo la utilización de éstas más igualitaria y democrática, especialmente, en los municipios de menor población, sirviéndonos para tal fin de los telecentros.
3. La difusión de la imagen e información sobre la provincia de Jaén, tanto a los propios ciudadanos, como a agentes externos tomando contacto con las oportunidades que ofrece (económicas, culturales, institucionales...) a través de Internet. Para el logro de este objetivo nos servimos de la Extranet de E-Jaén.
4. El apoyo a la expansión de las infraestructuras y redes de comunicación que facilitan el acceso a la información y los soportes a la misma a través de la colaboración con las principales empresas del sector.
5. La aplicación de las nuevas tecnologías en la innovación y el desarrollo tecnológico fundamentalmente a través de GEOLIT, Parque del Aceite y del Olivar.
6. Formación dirigida tanto al personal de las administraciones locales, como al resto de los ciudadanos, contando en este último caso con la colaboración de otras administraciones públicas y empresas privadas.

Para conseguir el cumplimiento de dichos objetivos, durante el anterior mandato se ha trabajado en:

- 1.- Extensión de redes y líneas de comunicación
- 2.- Telecentros
- 3.- Portal e-jaen

El Plan Heraclea 21 ha conseguido los objetivos marcados, mejorando el acceso de los ciudadanos a las nuevas tecnologías, la expansión de infraestructuras y redes de comunicación en la provincia y modernización de la administración local en la provincia de Jaén.

Es necesario resaltar llegados a este punto, la dualidad existente entre dos realidades dentro del área, por un lado una labor de cara al interior, procurando y gestionando recursos y herramientas a nivel interno para la organización y por otro lado una proyección muy importante a nivel provincial trabajando codo con codo con los ayuntamientos de la provincia tanto en Formación, Asistencia Jurídica y Nuevas Tecnologías.

Esta dualidad se hace patente en el caso de Nuevas Tecnologías, y ha estado presente tanto en la planificación, como en la implementación y

seguimiento de todo el plan Heraclea 21, que eran prácticamente desconocidos para la mayor parte del equipo directivo del área.

Con algunas de las medidas del Plan Integral ya agotadas y a la vista de nuevas necesidades de nuestros usuarios (nuevo Estatuto del Empleado Público, Plan de Desarrollo Profesional, etc.), con el Plan Heraclea 21 terminado, se produce el cambio de equipo de gobierno, con la entrada de nuevos directivos. Todo esto configura el escenario perfecto para reflexionar sobre las actuaciones desarrolladas hasta el momento, el aprendizaje adquirido y las expectativas de futuro.

2. ANÁLISIS DAFO DEL ÁREA

Con motivo del cambio de mandato y dado que hay un cambio de responsable político en el área, se encarga la realización de una memoria de actuaciones desarrolladas por el área en el período comprendido entre 2003 y 2007. El esfuerzo de todos los responsables que conforman el equipo de dirección del área, hace posible el desarrollo de una memoria que aparte de su extensión, pone encima de la mesa un abanico de actuaciones y herramientas de gran calado para la organización en torno a tres materias: Planificación, Calidad e Innovación. De igual manera se pone de manifiesto la no integración de unas y otras.

El intercambio de información y la reflexión conjunta de los responsables del área a través de distintos canales, las reuniones de coordinación mensuales, el establecimiento de objetivos del área, la aprobación del presupuesto, la elaboración de esta memoria que resume el mandato anterior, arroja datos sobre la situación del área.

Esta información y la reflexión compartida por el equipo de dirección se recoge en la siguiente matriz DAFO, que las estructura en debilidades y fortalezas y amenazas y oportunidades:

Debilidades	Fortalezas
- Falta de espíritu de equipo de sus miembros. Predomina el espíritu de pertenencia a un servicio determinado, sobre el sentimiento de pertenencia al área. - La visión del área de la Dirección no es compartida con la del resto de personas. - Tensiones internas dentro del Área - Falta de espíritu participativo - Falta de liderazgo de los jefes de servicio y excesivo perfil “funcionario” - Existen dos planificaciones diferentes, uno para gestión de personal (Plan Integral de RRHH) y otro de nuevas tecnologías (Heraclea 21), totalmente independientes.	- Elevado grado de compromiso de las personas que trabajan en el área . - Elevada capacidad de trabajo y automotivación de las personas del área. Personas muy celosas en su labor. - El personal directivo del área tiene conocimientos avanzados en calidad, excelencia, estrategia empresarial, etc. - Desde la Dirección se promueve la planificación de acciones. - Las acciones puestas en marcha desde el área tienen una gran proyección en el resto de la Diputación, así como entre los ayuntamientos. - Apuesta firme y compromiso adquirido por el actual equipo de gobierno de la Diputación, por la calidad y las nuevas

- La planificación se realiza sin participación, centralizada en la dirección, y por tanto, no hay implicación en la implementación de esta. - Se desarrollan acciones de mejora aisladas, pero no están interiorizadas por las personas como necesarias y no se integran en la gestión del área. Se hacen cosas, y se hacen cosas para calidad, no se tiene conciencia de “hacer cosas con calidad”. - Inexistencia de un marco general en el que se ubiquen las distintas iniciativas, lo que provoca duplicidades, pérdidas de eficacia. - Las acciones desarrolladas no se basan en un estudio previo, por lo que no siempre se adaptan a las necesidades prioritarias del área. - No se realiza seguimiento y evaluación de las acciones de mejora implementadas. En muchos casos, estas se inician y no llegan a concluirse.	tecnologías. - Importante sinergia al estar agrupadas bajo la misma dirección, Personas, Nuevas Tecnologías y Calidad. - El área se posiciona dentro de la organización como un área estratégica con competencias transversales de fuerte calado para la modernización de la Diputación Provincial de Jaén.
Amenazas - Proyección de una imagen de descoordinación hacia el exterior, dando la impresión de área “bicéfala”. - La falta de coordinación interna puede llegar a traducirse en disfunciones y pérdidas de eficiencia, que afecten al resto de la Diputación o a los Ayuntamientos, pérdida de oportunidades de desarrollos conjuntos entre los servicios dedicados a las personas y los orientados a nuevas tecnologías.	Oportunidades - El cambio de responsables políticos supone un buen momento para reorientar la estrategia del área. - Identificación del Área como punta de lanza y conejillo de indias de las iniciativas de calidad dentro de la Diputación, lo que provee el área de una gran capacidad para innovar. - Contexto autonómico y estatal con planes de modernización y políticas de calidad muy implantadas. - Firma de un convenio de colaboración con la Consejería de Justicia y Administración Pública para cooperación en materia de calidad. - Importante labor desarrollada por el área a nivel autonómico en el desarrollo del modelo TIC de ayuntamientos, promovido por la Consejería de Innovación. - Encargo al área de llevar a cabo la modernización de la administración local en la provincia de Jaén y servir de proyección a nivel autonómico. - Formación a Municipalistas como instrumento fundamental para implementar cambios en los ayuntamientos de la provincia.

Vamos a quedarnos con la parte izquierda de esta matriz DAFO, es decir Debilidades y Amenazas, y a través de las consecuencias que estas tienen para la organización, dibujaremos la problemática del área en aquel momento :

DEBILIDADES

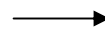
Falta de espíritu de equipo de sus miembros. Predomina el espíritu de pertenencia a un servicio determinado, sobre el sentimiento de pertenencia al área.
La visión del área de la Dirección no es compartida con la del resto de personas.
Tensiones internas dentro del Área
Falta de espíritu participativo
Falta de liderazgo de los jefes de servicio y excesivo perfil "funcionario"



CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN

1.-La visión del área en su integridad solo la tenía el Director.
2.-Equipo de dirección poco cohesionado con dos realidades: la dirección y los jefes de servicio

Existen dos planificaciones diferentes, una para gestión de personal (Plan Integral de RRHH) y otra de nuevas tecnologías (Heraclea 21), totalmente independientes.
La planificación se realiza sin participación, centralizada en la dirección, y por tanto, no hay implicación en la implementación de esta.



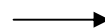
3.-Planificación: División en dos realidades paralelas dentro del área y no participativa por tanto con objetivos no compartidos ni interiorizados.

Se desarrollan acciones de mejora aisladas, pero no están interiorizadas por las personas como necesarias y no se integran en la gestión del área. Se hacen cosas, y se hacen cosas para calidad, no se tiene conciencia de "hacer cosas con calidad".
Inexistencia de un marco general en el que se ubiquen las distintas iniciativas, lo que provoca duplicidades, pérdidas de eficacia.



4.-Despliegue: Falta de motivación en su implementación y en la consecución de objetivos. Realización de actuaciones no cohesionadas hacia la consecución de un fin

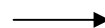
Las acciones desarrolladas no se basan en un estudio previo, por lo que no siempre se adaptan a las necesidades prioritarias del área.
No se realiza seguimiento y evaluación de las acciones de mejora implementadas.
En muchos casos, estas se inician y no llegan a concluirse.



5.-Evaluación y Seguimiento: Falta de análisis previo y de evaluación en la consecución de objetivos con lo cual era imposible el feed-back.

AMENAZAS

Proyección de una imagen de descoordinación hacia el exterior, dando la impresión de área "bicéfala".
La falta de coordinación interna puede llegar a traducirse en disfunciones y pérdidas de eficiencia, que afecten al resto de la Diputación o a los Ayuntamientos, pérdida de oportunidades de desarrollos conjuntos entre los servicios dedicados a las personas y los orientados a nuevas tecnologías.



6.-La traducción a nivel externo de esa falta de cohesión en la planificación y despliegue de actuaciones.

Este análisis pone de manifiesto la necesidad de generar un punto de inflexión en la tendencia de evolución del Área, algo que consiga sentar a la misma mesa a representantes de las dos “facciones” del área, recursos humanos y nuevas tecnologías, haciendo que los jefes de servicio trabajen juntos y tomen decisiones consensuadas con la dirección, al mismo tiempo que se hace balance de todo lo desarrollado hasta el momento y se establecen prioridades para el futuro. Se trata de crear equipo, sentimiento de pertenencia e implicación en las decisiones tomadas. Que los miembros del área sientan como propias las estrategias definidas y se impliquen en su implementación.

En este punto se inicia la búsqueda de la herramienta que cubra los aspectos ya comentados y tenga sentido en el contexto actual de la Diputación de Jaén. Tras barajar distintas opciones, el Área de Recursos Humanos, Organización y Nuevas Tecnologías decide llevar a cabo una Autoevaluación de la gestión integral del área según el Modelo EFQM de Excelencia.

Esta era mi realidad profesional que caminaba en paralelo al desarrollo de la primera mitad de este VI Curso de Dirección Pública Local en la que se presentaron módulos con contenidos y herramientas que incidían de lleno en ese problema que yo traía y llevaba en la cabeza cuando subía de Jaén a Madrid y me sentaba en las aulas del INAP. Sobre todo dos de ellos me removieron especialmente de la silla: Planificación Estratégica y Calidad, que incidían directamente en el problema que se esbozaba en la gestión del área. Ambos módulos los terminaba con un folio con dos columnas donde recogía todas la herramientas que estábamos desarrollando y abordaba a los “pacientes profesores” con mi folio y mis anotaciones.

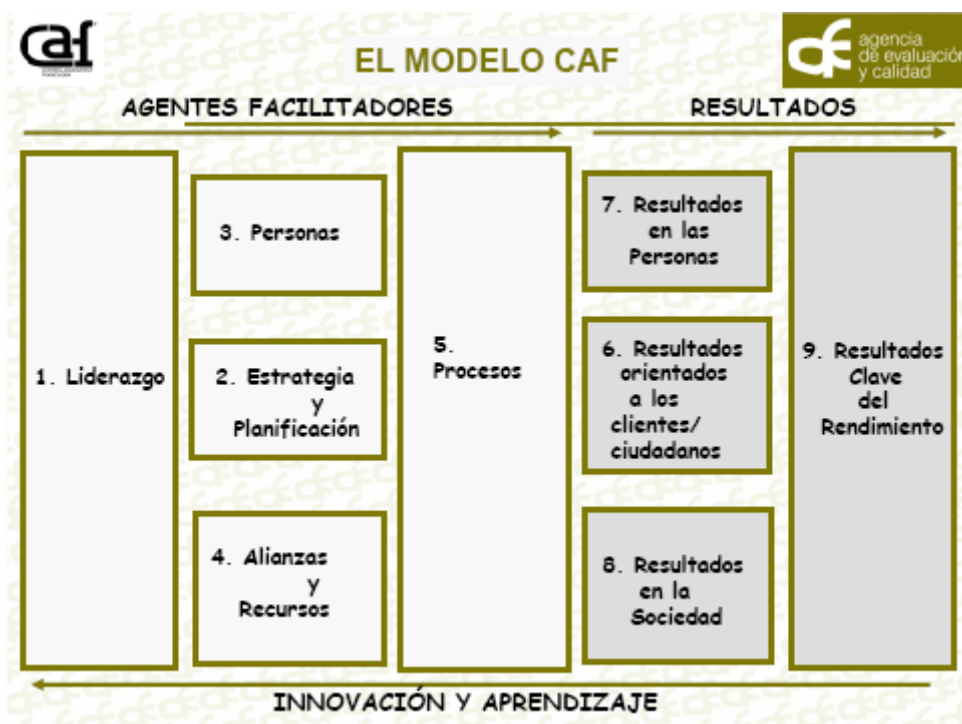
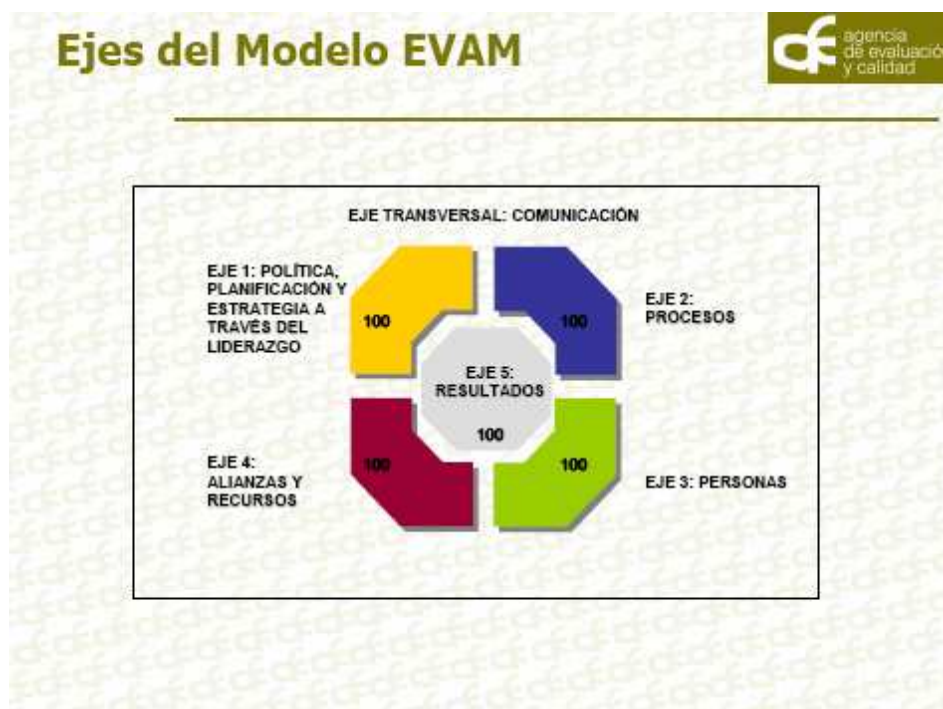
Este folio de anotaciones también sirvió para empezar a gestar con la Coordinadora del Curso, Paz Martínez, lo que sería mi trabajo en el curso, primero en su despacho hablando durante un buen rato y después en la propuesta formal sobre contenidos, que finalmente fue aprobada y que acabamos de analizar en esta primera parte de la memoria.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA HERRAMIENTA SELECCIONADA

¿Por qué el Modelo EFQM de Excelencia?

Se valoró la utilización de los tres modelos actualmente en vigor en la Administración Pública: EVAN, CAF y EFQM.

Vamos a ver a continuación sintetizado en un esquema cada uno de los tres modelos⁵



⁵ Fuente: AEVAL. Módulo de evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios. VI Curso Dirección Dirección Pública Local. INAP 2007.



COMPARACIÓN EFQM/CAF/EVAM⁶

	EFQM	CAF	EVAM
CRITERIOS	1. Liderazgo	1. Liderazgo	1. Política, planificación y estrategia a través del Liderazgo
	2. Política y estrategia	2. Estrategia y planificación	
	3. Personas	3. Personas	3. Personas
	4. Alianzas y Recursos	4. Alianzas y Recursos	4. Alianzas y Recursos
	5. Procesos	5. Procesos	2. Procesos
	6. Resultados en los clientes	6. Resultados orientados a los clientes/ciudadanos	5. Resultados
	7. Resultados en las personas	7. Resultados en las personas	
	8. Resultados en la sociedad	8. Resultados en la sociedad	
	9. Resultados clave	9. Resultados clave del rendimiento	

⁶ Cuadro sinóptico entre los tres modelos. Fuente: AEVAL

Finalmente, se decidió optar por el Modelo EFQM, principalmente por los siguientes motivos:

- A nivel estatal, el Modelo EFQM facilita la comparación con otras organizaciones tanto públicas como privadas y de cara a un reconocimiento externo a la gestión realizada existe un mayor abanico de posibilidades: validaciones externas, sellos...
- A nivel autonómico, la Junta de Andalucía, con quien tenemos firmado un convenio de colaboración en materia de calidad, está utilizando el modelo EFQM, y tanto su cuestionario como la herramienta informática que la soporta, plataforma Agora, están adaptadas a dicho modelo. Tanto el cuestionario como el soporte informático lo tenemos a nuestra disposición, lo cual facilita los medios para el desarrollo del trabajo.
- A nivel de la propia Diputación de Jaén, tenemos que tener en cuenta que el área de Organización y Recursos Humanos es la encargada de impulsar herramientas y sistemas de calidad dentro de la organización, y que las unidades que ya están trabajando en ello, siguen el Modelo EFQM.
- Dentro del Área, los técnicos y responsables del área están más formados y familiarizados con dicho modelo ya que la formación tanto interna como externa que han recibido ha ido en ese sentido.

¿Por qué una autoevaluación?

Una autoevaluación permite cubrir dos de los objetivos primordiales del proyecto:

- Revisar la gestión integral del Área, de los pasos realizados hasta el momento, identificando puntos fuertes y áreas de mejora, y por tanto, aportando datos para la priorización de las acciones futuras.
- Realizar un ejercicio de reflexión conjunto, llegando a conclusiones consensuadas entre todos los que gestionan el área, fomentando el espíritu de equipo y participación.

EL PLAN DE MEJORA

Se propone la realización de una autoevaluación de la gestión integrada del Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías según el Modelo EFQM de Excelencia.

1 ACCIONES DEL PLAN DE MEJORA

1.1. OBJETIVOS

El objetivo de esta autoevaluación es servir *como herramienta de planificación* del área, constituyendo la vía de recopilación de información que permita elaborar un Plan de Actuación acorde con la situación del área, el camino recorrido y las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Más detalladamente, los objetivos son:

- Revisar la gestión integral del Área, haciendo conscientes a los participantes de todas las iniciativas y proyectos que el área está desarrollando, así como de su importancia, identificando puntos fuertes y áreas de mejora.
- Aportar información objetiva sobre la propia gestión que permita, en el contexto de la organización, priorizar las acciones a desarrollar en el futuro, a medio y largo plazo, todo ello mediante la comparación con la idea de organización *excelente*, de a donde quiere llegar el área.
- Como objetivo transversal, crear espíritu de equipo y sensación de pertenencia entre los miembros del área, especialmente entre los jefes de servicio.
- Añadir valor y cohesión al trabajo del Equipo de Dirección del área aumentando su implicación y su grado de responsabilidad en la toma de decisiones, participando tanto en el diagnóstico como en la planificación del área.
- Establecer un sistema de indicadores para la gestión.

2. ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS Y SU ADAPTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y A LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

2.1. AUTOEVALUACIÓN EN EL ÁREA DE ORGANIZACIÓN, RRHH Y NUEVAS TECNOLOGÍAS.

La autoevaluación se plantea como punto de inflexión entre dos situaciones del Área, la real y la esperada para el futuro.

Existe un Plan Integral que ha dado lugar al desarrollo de iniciativas concretas y no integradas (Carta de Compromisos, Plan de desarrollo profesional, racionalización de procedimientos...). Y se produce el cambio político, nuevas líneas del equipo de gobierno, lo que facilita la introducción de nuevos conceptos y formas de trabajo, en un contexto ya asumido por todos como de cambio.

En este caldo de cultivo, se plantea la autoevaluación como un momento de reflexión para la detección de puntos fuertes y áreas de mejora y el establecimiento de prioridades, con el objetivo transversal de crear espíritu de equipo y sentimiento de pertenencia entre las personas del área e implicando en la toma de decisión a todo el equipo de dirección del área.

El paso siguiente esperado es que, como fruto del ejercicio de autoevaluación se elabore una planificación estratégica sobre informaciones objetivas y visiones compartidas, de modo consensuado. Esta planificación estratégica debe integrar tanto las acciones a desarrollar por el Área en el ejercicio de sus funciones dentro de la Diputación como la implementación de los planes de mejora en lo que respecta a su propia gestión. Con esto, no solo el área avanzará por el camino de la Excelencia, sino que arrastrará consigo a la Diputación en su conjunto ya que el tener delegada la competencia transversal de calidad, marcará las líneas de actuación “itinerario “ para toda la organización, extrapolando los pasos e hitos seguidos en el área.

2.2. EL MODELO EFQM COMO HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN EN EL ÁREA.

A día de hoy toda organización, ya sean públicas o privadas, que deseen tener éxito en el desempeño de sus funciones, deben establecer un sistema de gestión adecuado, que le permita desarrollar las estrategias adecuadas y alinearse con ellas para hacerlas realidad.

En este sentido, el Modelo EFQM es un instrumento práctico que ayuda a la organización en este proceso, de varias maneras diferentes:

- Como herramienta para realizar una autoevaluación y medir en que lugar se encuentra en el camino hacia la excelencia, ayudando a identificar posibles carencias e implantar soluciones.
- Como base para establecer en todos los ámbitos de la organización el mismo lenguaje y modo de pensar.
- Como marco general para ubicar las diferentes iniciativas, eliminando duplicidades e identificando carencias.
- Como estructura del sistema de gestión de la organización.

Todos estos puntos se identifican como claramente beneficiosos para el Área de Organización, RRHH y Nuevas Tecnologías: el área necesita medir en que lugar se encuentra en su recién iniciado camino hacia la excelencia, necesita un lenguaje común para todos sus miembros, un marco donde ubicar las iniciativas desarrolladas y las que se desarrollarán en el futuro, así como un esqueleto sobre el que estructurar tanto estas iniciativas como el sistema de gestión propiamente. De ahí, la utilidad del Modelo y la asunción de este como herramienta de gestión.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios, cinco “agentes facilitadores” y cuatro “resultados”. Los criterios que hacen referencia a un agente facilitador tratan sobre lo que la organización hace, mientras que los criterios que hacen referencia a “resultados” tratan sobre lo que la organización logra. Los “resultados” son consecuencia de los “agentes facilitadores” y los agentes facilitadores se mejoran utilizando la información procedente de los resultados.

El Modelo entiende que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. En concreto, entiende que los resultados excelentes en el rendimiento general de la organización, en sus clientes, sus personas y en la sociedad en general se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia de la organización, que se hará realidad a través de las personas, utilizando las alianzas y recursos y por medio de los procesos.

Esto no es sino una manera de resumir la situación y las necesidades del Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías. Un adecuado liderazgo por parte de la dirección y los jefes de servicio, alineado con la misión, visión y valores de la organización permitirán impulsar a todas las personas en la dirección marcada por la política y estrategia, adecuadamente definida, que utilizando las alianzas y los recursos, por medio de los procesos óptimos, permitirán alcanzar la excelencia en cuanto a los resultados clave de la organización (el desarrollo de las personas, su motivación e implicación, la puesta en marcha de la administración electrónica y la adaptación de los servicios prestados por la Diputación a las necesidades y expectativas de los ciudadanos), el resto de la Diputación, así como los Ayuntamientos, empleados públicos y la sociedad en general.

Utilizar el Modelo EFQM como marco para elaborar un diagnóstico de la organización no solo proporciona una visión panorámica de conjunto, sino también una guía detallada que ayudará a las personas de la organización a identificar su contribución al objetivo final (en línea con la motivación que pretendemos conseguir en el Área). Este proceso de diagnóstico, denominado por la Fundación para la Gestión de la Calidad (EFQM), Autoevaluación, permite a la organización obtener un conocimiento profundo de sí misma.

La autoevaluación constituye un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de la organización, comparados cuantitativamente con el Modelo EFQM de Excelencia. La utilización del Modelo EFQM para la realización de una autoevaluación aporta las siguientes ventajas:

- Facilita la fijación de prioridades y, en consecuencia, la planificación de oportunidades de las mejoras oportunas.
- Proporciona un enfoque altamente estructurado y basado en hechos que permite identificar y evaluar a la organización.
- Hace posible la medición de los avances conseguidos mediante autoevaluaciones periódicas.
- Crea un lenguaje y un marco conceptual comunes que permite gestionar y mejorar la organización.
- Permite formar a las personas de la organización en los conceptos fundamentales de la Excelencia y en la relación que guardan con sus responsabilidades.
- Implica a las personas de todos los niveles y unidades en el proceso de mejora.
- Permite compararse con otras organizaciones, globalmente, o en algún aspecto determinado, al tratarse de una metodología muy extendida.
- Identifica las mejores prácticas dentro de la organización e induce a compartirlas.
- Mejora el desarrollo de la estrategia de la organización.

2.3. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN Y MATRIZ REDER

Una vez decidido y consensuado con el Director del Área la realización de una autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia, se plantea la elección del método a seguir. Las opciones planteadas son las siguientes:

Autoevaluación por Matriz de Mejora

Implica la creación de una matriz de mejora que incluye resultados específicos de la organización dentro del marco del Modelo, y suele estar formada por una serie de declaraciones de objetivos puntuados de 1 a 10 o similar.

La matriz de mejora forma parte de un planteamiento de grupo de trabajo estructurado en 4 etapas que ayuda a los equipos directivos a implicarse y convertirse en propietarios de la planificación e implantación de la mejora de continua dentro de su unidad.

Autoevaluación por reunión de trabajo

El proceso a seguir consiste en la descripción de un subcriterio por parte de cada equipo miembro del equipo directivo, presentando los puntos fuertes y áreas de mejora. El resto del equipo comprueba que no falta ningún aspecto relevante y se abordan y acuerdan en conjunto los puntos fuertes y áreas de mejora. Se procede a puntuar de manera individual, se ponen en común estas puntuaciones y se alcanza un consenso.

Autoevaluación por simulación de presentación al premio

Supone redactar para la organización que realiza la Autoevaluación un documento completo de solicitud en la línea del Folleto Informativo del Premio Europeo a la Calidad. Un equipo de evaluadores evalúa la documentación.

Autoevaluación por cuestionario

El diagnóstico de la organización se efectúa a través de la respuesta a una serie de preguntas. Constituye la forma más sencilla y una buena introducción a la autoevaluación. Sin descender a un examen pormenorizado de los subcriterios permite obtener una visión genérica de la organización.

El factor crítico es la calidad del cuestionario utilizado y la adecuación de este a las características propias de la organización a evaluar. En el caso del Área de Organización, RRHH y Nuevas Tecnologías se valoran dos posibilidades: la herramienta PERFIL, del Club Excelencia en Gestión via Innovación, y el Cuestionario de Autoevaluación de la Junta de Andalucía, elaborado por la Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios, en base al Modelo EFQM de Excelencia, en su versión para el Sector Público y las Organizaciones de Voluntariado.

En este punto tuvo lugar una fase de investigación en relación a cada una de estas alternativas, así como a experiencias desarrolladas con cada una de ellas. A continuación se presenta la tabla de ventajas e inconvenientes que llevaron a la decisión final:

ENFOQUES	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Matriz de mejora	Aporta una visión clara y breve de la organización.	No existe necesariamente un vínculo directo entre los pasos de la matriz y los subcriterios del modelo EFQM. No genera ninguna relación de puntos fuertes y áreas de mejora.
Reunión de trabajo	Requiere la implicación activa del equipo directivo de la unidad.	Requiere un gran esfuerzo y dedicación del equipo directivo, así como gran conocimiento del Modelo EFQM.
Simulación de presentación al premio	El resultado final es una memoria de la organización elaborada en torno al Modelo EFQM de Excelencia.	Requiere la implicación y esfuerzo de muchas personas, con gran dedicación para la elaboración de la memoria. Requiere la presencia de un equipo evaluador externo.

Cuestionario	Perfil	La aplicación previa del cuestionario por parte de otras organizaciones aporta garantía sobre los beneficios de este. Necesita pocos recursos y puede completarse con rapidez. La formulación de las cuestiones ayudan a seguir el esquema redner.	Tiene un coste económico añadido. Necesita ser cumplimentado en un ordenador.
	Cuestionario del MAP 120 preguntas	La aplicación previa del cuestionario por parte de otras organizaciones aporta garantía sobre los beneficios de este. La formulación de las cuestiones y el vocabulario utilizado es adaptado a la administración pública.	Requiere de una dedicación excesiva, con 120 preguntas.
	Junta de Andalucía	La aplicación previa del cuestionario por parte de otras organizaciones aporta garantía sobre los beneficios de este. Necesita pocos recursos y puede completarse con rapidez. La formulación de las cuestiones ayuda a seguir el esquema redner. La formulación de las cuestiones y el vocabulario utilizado es adaptado a la administración pública. Existe un acuerdo de colaboración con la Junta de Andalucía que permite su uso gratuitamente. No requiere el uso de ordenador, pues existe una versión en papel.	No aporta una puntuación numérica para cada cuestión ni tampoco para cada criterio o subcriterio.

En base a estas investigaciones se decide la utilización del cuestionario de autoevaluación de la Junta de Andalucía (Anexo I), que aporta multitud de ventajas, como puede verse en el cuadro arriba presentado, si bien es cierto que se detecta una deficiencia importante, que es la imposibilidad de llegar a una puntuación numérica utilizando el cuestionario en papel.

El cuestionario de la Junta de Andalucía se estructura en dos bloques:

- Bloque de Criterios Agentes, en el que las preguntas hacen referencia a los 5 criterios de gestión del Modelo EFQM de Excelencia: Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos, hasta un total de 46 preguntas.

- Bloque de Criterios Resultados, en el que las preguntas hacen referencia a los 4 criterios de resultados del Modelo EFQM: Resultados en las Personas, Resultados en los Clientes, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave, con dos preguntas por criterio, hasta un total de 8.

El número total de preguntas es de 54, lo que le convierte en un cuestionario manejable, que puede ser cumplimentado en aproximadamente una jornada de trabajo.

El modo de cumplimentar cada uno de los bloques es diferente. En el caso de los criterios agente, deberá valorarse, para cada cuestión:

- o Enfoque, optando entre una de las cuatro opciones posibles: sin evidencias, alguna evidencia, evidencia clara o evidencia total.
- o Despliegue, con las opciones: pocas áreas relevantes, bastantes áreas relevantes, muchas áreas relevantes y todas las áreas relevantes.
- o Evaluación y revisión: sin evidencias, alguna evidencia, evidencia clara, evidencia total.

A continuación deberán anotarse las evidencias detectadas y, al final de todas las preguntas sobre un mismo criterio, los puntos fuertes y las áreas de mejora detectados por el evaluador.

Como puede verse, en los apartados de enfoque y evaluación y revisión, el cuestionario no considera la posibilidad de una situación intermedia entre alguna evidencia y evidencia clara. Idéntica situación ocurre en el caso del despliegue, que pasa de pocas áreas relevantes a bastantes, sin considerar la posibilidad de algunas. Esto supone claramente un punto débil del cuestionario propiamente dicho.

En cuanto a los criterios resultados, para cada cuestión el evaluador deberá resumir las medidas que se realizan en ese aspecto para a continuación valorar su ámbito de aplicación, tendencias, objetivos, comparaciones y causas, además de dejar constancia de las evidencias detectadas.

En ninguno de los dos casos, ni agentes ni resultados, existe la posibilidad de asignar a cada ítem una puntuación numérica, lo que por supuesto es un inconveniente de cara a obtener una puntuación para cada criterio, o la global del área, que permita seguir la evolución a lo largo del tiempo, o bien realizar comparaciones con otras organizaciones.

Se plantean dos posibilidades de cara a solucionar este inconveniente:

- A) Asignar a cada posibilidad de las ofrecidas por el cuestionario una puntuación numérica, tomando como referencia la Matriz REDER del Modelo EFQM de Excelencia, del tipo a:

Enfoque sin evidencias = 0 puntos

Enfoque con alguna evidencia = 25 puntos

Enfoque con evidencia clara = 75 puntos

Enfoque con evidencia total = 100 puntos

- B) Sustituir la plantilla de respuesta del cuestionario de la Junta de Andalucía por la Matriz REDER del Modelo EFQM de Excelencia.

Como puede verse, la opción A no soluciona la inexistencia de posiciones intermedias en el momento de puntuar y elimina cualquier tipo de posición intermedia (las únicas opciones son 0, 25, 75 o 100), lo que por supuesto hace que se pierdan gran cantidad de matices a lo largo del proceso.

La opción B resulta la más apropiada. Se mantienen las ventajas del cuestionario de la Junta de Andalucía, con un vocabulario adaptado y preguntas adecuadas a la realidad de la Administración Pública, incluidas las orientaciones aportadas de cara a posicionarse en una u otra respuesta, sin perder el rigor de la aplicación correcta y exacta de la Matriz REDER, con una puntuación numérica para cada pregunta, para cada subcriterio, criterio y para la organización en su conjunto, siguiendo el esquema del Modelo EFQM.

Por tanto el cuestionario individual que cada miembro del comité evaluador rellenará será su herramienta de trabajo de cara a la reunión de consenso y se trasladará en la correspondiente plantilla de evaluador la puntuación otorgada.⁷

El esquema lógico REDER establece lo que una organización necesita realizar:

- R: Determinar los Resultados a lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia.
- E: Planificar y Desarrollar los Enfoques que le lleven a obtener los resultados requeridos.
- D: Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar la implantación completa.
- E: Evaluar y
- R: Revisar los Enfoques y su despliegue basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje, estableciendo prioridades e implantando las mejoras que sean necesarias.

El *Enfoque*: es lo que una organización hace o planifica hacer, así como las razones en las que se basa ¿Qué? y ¿Por qué?. A la hora de puntuar se tiene en cuenta: el uso de métodos, herramientas y técnica apropiadas, existencia de un proceso bien definido, el apoyo a la estrategia, se centra en las necesidades de los grupos de interés.

⁷ Los soportes utilizados por los miembros del comité evaluador se adjuntan en el Anexo I

El *Despliegue* evalúa qué hace la organización para desplegar el enfoque ¿Dónde? y ¿Cómo?. En la puntuación se tiene en cuenta: la implantación vertical y horizontal en todas las áreas, procesos y servicios así como si se hace de forma sistemática.

La *Evaluación y Revisión* valora qué hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue. Para puntuar se tiene en cuenta: si se mide de forma apropiada en enfoque y despliegue, si las actividades de aprendizaje son efectivas y si los resultados de las actividades de medida y aprendizaje se usan para identificar, priorizar, planificar y desarrollar la mejora.

En cuanto a los resultados evaluamos los que la organización consigue ¿Cuánto?. A la hora de puntuar se tiene en cuenta: la existencia de tendencias positivas, si se alcanzan los objetivos, si se realiza comparaciones con otras administraciones y si son favorables y si hay evidencia de que los resultados son causados por el enfoque.

En el apartado *ámbito de aplicación* a la hora de puntuar se tiene en cuenta: si los resultados son relativos a las áreas más importantes de la organización, si los resultados presentados son relevantes para el subcriterio y si la relevancia de los resultado se explica y se conecta con la política y estrategia.

Así pues se decide realizar la autoevaluación del Área siguiendo el Modelo EFQM de Excelencia, utilizando como herramienta el cuestionario para la autoevaluación de la Junta de Andalucía, complementado con el cuadro REDER de agentes facilitadores y resultados. Ambos instrumentos aparecen en el anexo I

La siguiente decisión a tomar es el modo en que vamos a estructurar la autoevaluación, especialmente en relación a las personas que van a tomar parte en ella.

Parece claro, siguiendo las recomendaciones de todas las fuentes consultadas, incluidos el Modelo EFQM y el cuestionario de la Junta de Andalucía propiamente, que el equipo directivo debe participar y que todos los servicios deben estar representadas. Así pues, sobre el organigrama del Área, se decide la participación de:

Director de Área

Adjunta a Dirección

Directores Adjuntos

Jefes de Servicios de cada uno de los servicios

Jefes de Sección de las secciones más representativas

Todas estas personas tienen conocimientos generales sobre calidad total e incluso excelencia y algunos de ellos conocen el Modelo, pero en ningún caso se ha participado previamente en un proceso de autoevaluación.

Esto introduce el riesgo de que una interpretación inadecuada del cuestionario o de la Matriz REDER lleve a una puntuación incorrecta. Es por esto que se plantea que, una vez cumplimentado el cuestionario individualmente, y como paso previo a la reunión de consenso, la facilitadora del proceso se reúne individualmente con cada uno de los evaluadores, a fin de verificar que el cuestionario se ha comprendido y aplicado correctamente. En caso contrario, se aclararán los conceptos confusos, procediendo de nuevo el evaluador a cumplimentar el cuestionario, modificando los términos que considere oportunos.

Una vez garantizada la representatividad del equipo evaluador y la adecuada cumplimentación del cuestionario, surge la duda de si quedan representados todos los niveles existentes en el área. Es fácil suponer que el punto de vista de un jefe de servicio o sección no tiene porque coincidir con el de un técnico o auxiliar administrativo, especialmente en alguno de los criterios, como personas o resultados en personas.

Así pues, y a fin de enriquecer el punto de vista de la facilitadora y la información a manejar en la reunión de consenso se planifican dos reuniones con focus groups. Se seleccionan personas representativas de otros niveles de la organización, técnicos, administrativos, auxiliares, conductores, personal de mantenimiento, técnicos informáticos, analistas, etc. que mantendrán reuniones grupales con el facilitador del proceso.

En estas reuniones se comentará la realidad de la organización, sin entrar a detalle en el Modelo EFQM ni en el cuestionario de la Junta de Andalucía, con el objeto de obtener información sobre las percepciones de este colectivo.

Así pues, queda asegurada la representatividad del equipo evaluador, su capacidad para cumplimentar correctamente el cuestionario, todo ello enriquecido con las aportaciones del resto de colectivos del Área.

3. PLAN DE IMPLANTACIÓN

3.1. CRONOGRAMA DE ACTUACIONES

1ª Fase: Autoevaluación

	SEM 19	SEM 22	SEM 23	SEM 25
1. PLANIFICACIÓN PROYECTO				
2. PRESENTACIÓN PROYECTO				
3. ACCIÓN FORMACIÓN				
4. REUNIONES INDIVIDUALES				
5. REUNIÓN DE CONSENSO				

2ª Fase: Planificación

	SEM 33 a 36	SEM 37 a 40	SEM 42	2008 y ss.
1. MISIÓN, VISIÓN				
2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
3. OBJETIVOS OPERATIVOS 2008				
4. SEGUIMIENTO TRIMESTRAL				
5. EVALUACIÓN ANUAL				

3.2. IMPLEMENTACIÓN 1ª FASE: AUTOEVALUACIÓN

3.2.1. PROCESO SEGUIDO

El proceso de autoevaluación ha seguido las siguientes fases:

FASE 1: Planificación del proceso de autoevaluación del Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías. (Mayo 07)

Durante un periodo de estudio de las distintas opciones y posibilidades se decide la utilización del Modelo EFQM para la autoevaluación, así como realizar esta sobre el cuestionario de la Junta de Andalucía, completado con la Matriz REDER, lo que permitiría a los evaluadores asignar una puntuación numérica para cada una de las 54 preguntas de que consta el cuestionario, en base a una puntuación previa para el enfoque, despliegue y evaluación y revisión, en el caso de los criterios agente, y en cuanto a tendencias, objetivos, comparaciones, causas y ámbito de aplicación, en el caso de los criterios resultados.

Se cierra la composición del equipo evaluador, que incluye representación de todos los servicios del Área:

D. Pedro Vilchez (Director del Área)

Dña. María José Chica (Adjunta a la Dirección y facilitadora del proceso)

D. Carlos Hurtado (Director Adjunto)

D. Angel Cid (Director Adjunto)

D. Rafael Redondo (Jefe de Servicio de RRHH)

D. Francisco Navarro Letrado (Coordinador de la Asesoría Jurídica)

D. Francisco Javier Millán (Jefe de Servicio de Inspección y Evaluación)

D. Francisco J. González (Jefe de Servicio de Prevención)

Dña. María José Quesada Viedma (Técnico del Servicio de Información Ciudadana y Comunicación Social)

D. Antonio Martínez (Jefe de Sección de Administración de RRHH)

Dña. Conchi Bailén (Jefa de Sección de Contratación, Seguridad Social y Nómina)

D. Mariano Linares (Jefe de Sección de Formación)

Dña. Marieta Ortega (Jefa de Sección de Evaluación)

Dña. Cloti Sánchez (Jefa de Sección de Salud Laboral)

Se decide también la conveniencia de organizar dos reuniones entre la facilitadora del proceso y dos focus groups, a fin de enriquecer la visión del equipo evaluador. En concreto, participaron las siguientes personas:

Miriam González (Técnico Medio en Prevención)
Alberto de la Fuente (T.A.G.)
Manolo Jiménez (Encargado de Mantenimiento)
José Angel Moreno (Técnico Auxiliar Formación)
Pedro Casas (Jefe Parque Móvil)
José Angel Ballesteros (Analista Programador)
M^a Carmen Ródenas (Jefa Negociado RRHH)
María José Morillo (Analista Programador)
Nacha Chica (Administrativo)
José Félix Cano (Técnico Informático)
Eusebio Gallardo (Coordinador Explotación)
M^a del Mar Molinos (Administrativo)
Luisa Jiménez (Jefa de Sección Evaluación)
Juan Navas (Jefe de Control Económico y Presupuestario)
M^a José Frutos (Auxiliar Formación)
Mara Alcántara (Auxiliar Administrativo)
Angel Díaz (Analista Programador)
Adelaida García (Archivera)
Concha González (Jefa de Negociado Administración)
Antonio Cruz (Responsables Loterías y Apuestas del Estado LAE)

En esta parte del proceso no se siguió el Cuestionario de Evaluación de la Junta de Andalucía, sino que se preguntó a los asistentes que opinaban de manera general de la organización para la que prestaban sus servicios, sobre sus líderes, la estrategia de esta, sus recursos, los procesos realizados o el grado en que estaban satisfechos con su trabajo.

Por último, se establecen las fechas para las distintas acciones.

FASE 2: Presentación del proyecto a los participantes (18 de junio de 2007)

Con anterioridad al inicio de la autoevaluación propiamente dicha, como facilitadora de la autoevaluación presenté el proyecto a todos los participantes, miembros del equipo evaluador y asistentes a los focus groups.

Esta reunión contó con la asistencia tanto de Diputado Delegado como del Director del Área, que como máximos responsables de la organización dieron el apoyo y el impulso necesario al proyecto, implicándose en el mismo desde el principio.

Esta presentación incluía una breve introducción al Modelo EFQM, así como un resumen del camino recorrido por el Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías en materia de Excelencia, además del planning a seguir en los próximos días.

El Programa seguido en esta reunión de presentación, que tuvo una hora de duración fue el siguiente:

0.- Presentación formal del proyecto por el Director y el Diputado Delegado.

1.- Presentación técnica del proyecto por la facilitadora.

➤ Introducción

En esta primera parte se contextualizó el proyecto que íbamos a poner en marcha, dentro de la estrategia de modernización del área. Se presentó la misión, visión y valores y las principales actuaciones desarrolladas por el área en ejecución del Plan Integral de RRHH.

➤ Autoevaluación como herramienta de diagnóstico y planificación.

En el contexto en que se había presentado del área, se planteó la necesidad de pasar a evaluar resultados conseguidos y hacer un ejercicio de reflexión conjunta de cara a la planificación del área para el nuevo mandato.

➤ El modelo EFQM.

Se hizo una breve presentación del modelo de excelencia europeo, y se presentó como el modelo de referencia a utilizar en el proyecto. Se analizaron muy escuetamente las razones que habían motivado esta elección como referencia para la gestión del área, para medirnos con él.

➤ Hoja de ruta

Se plantearon la secuencia de actividades y pasos a desarrollar, así como los lugares y horas y quién intervenía en cada una de ellas.

FASE 3: Impartición de una acción formativa sobre el Modelo EFQM y el Cuestionario de Autoevaluación de la Junta de Andalucía al equipo evaluador. (29 de junio de 2007)

En las instalaciones del Servicio de Formación de la Diputación de Jaén se celebró una sesión formativa a la que asistieron todos los miembros del equipo evaluador. Cabe resaltar que, previamente a esta formación, buena parte de los evaluadores habían recibido formación más exhaustiva sobre el Modelo EFQM de Excelencia.

El programa seguido durante la jornada de formación, de 8 horas de duración, fue el siguiente:

0. Presentación del proyecto
1. Introducción a la Excelencia.
 - a. Conceptos de Calidad
 - b. Niveles de calidad en las organizaciones
2. El Modelo EFQM
 - a. Introducción
 - b. Estructura del Modelo
 - c. Desarrollo de criterios y subcriterios
 - d. Dinámica del Modelo
3. El Esquema RADAR EFQM
 - a. Enfoque, despliegue, evaluación y revisión y resultados
 - b. Esquema RADAR como herramienta de autoevaluación
4. La autoevaluación
 - a. Definición
 - b. Ventajas de la autoevaluación
 - c. Proceso general de autoevaluación
5. Cuestionario de autoevaluación de la Junta de Andalucía.
 - a. Estructura
 - b. Instrucciones de uso
6. Ejercicios de calibración

Durante esta sesión, el equipo evaluador asumió el Modelo EFQM como modelo de gestión del Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías y el cuestionario de la Junta de Andalucía, así como la Matriz REDER, como una adecuada metodología de autoevaluación.

Se comentó el concepto de líder, de cara a todos los evaluadores considerasen al mismo colectivo en el momento de rellenar al cuestionario, y se estableció consensuadamente, por el mismo motivo, el listado de clientes del Área. A saber:

- Empleados y empleadas de la Diputación
- Los ayuntamientos de la provincia y sus empleados
- Otras administraciones públicas
- Los ciudadanos de la provincia de Jaén
- Responsables Políticos de la Corporación, aquellos con delegación.
- Directivos de otras áreas

- Sindicatos.

Por otra parte, en el apartado dedicado al cuestionario de evaluación se hizo hincapié en las dos principales dificultades para una autoevaluación objetiva. Por un lado, la inevitable complejidad de algunas preguntas, a pesar del proceso de simplificación realizado por la Junta de Andalucía, que dificulta su comprensión y correcta interpretación. Para ello, la facilitadora del proceso se ofreció a resolver cualquier duda que pudiera surgir al equipo evaluador durante la cumplimentación del cuestionario. Además, estas dudas podrían ser resueltas en las entrevistas individuales que tendrían lugar en los próximos días.

Como segunda gran dificultad se puso de manifiesto el peligro que supondría no ser capaces de mantener la objetividad a la hora de analizar la propia organización. Se insistió a los participantes en la obligatoriedad de no caer en la tentación, lógica por otra parte, de ofrecer una imagen idealizada de la misma, mas cercana a como se desearía que fuese a lo que realmente es. Así pues, se instó al equipo evaluador a ser lo más objetivo posible, reflejando sinceramente las áreas débiles de su Área, pues estas constituirán las bases sobre las que se definirán las acciones de mejora, sin por ello dejar de resaltar aquellos puntos fuertes de los que uno se sienta particularmente orgulloso y considere que deben ser reflejados.

Durante los ejercicios de calibración se insistió especialmente en el significado de los términos enfoque, despliegue y evaluación y revisión, novedoso para parte de los asistentes.

A partir de esta fecha, contando ya con la formación básica necesaria, el equipo evaluador procede a realizar una **autoevaluación individual** de la situación en materia gestión del Área.

FASE 4: Reuniones individuales y focus groups (11 y 12 de julio de 2007)

La facilitadora del proceso mantuvo una serie de reuniones individuales con los miembros del equipo evaluador, de una hora de duración cada una, con objeto de recabar de forma directa su percepción sobre la gestión del área.

En estas reuniones se revisaron los resultados de sus cuestionarios, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, se intercambiaron impresiones y se analizó todo el proceso. El objetivo era analizar, compartir y discutir las discrepancias más importantes en la valoración que los diferentes evaluadores hacían de una misma realidad. Estas divergencias podían deberse a diferentes interpretaciones de una misma pregunta, a un distinto grado de conocimiento de la realidad ó a un mayor o menor espíritu crítico. Se buscaba también identificar las evidencias que habían orientado al evaluador hacia una puntuación determinada, así como los puntos fuertes y débiles más importantes.

Saliéndose de lo que son literalmente las preguntas del Cuestionario, se realizó un análisis general de la situación del Área.

Durante estas reuniones individuales acabaron de perfilarse las puntuaciones de todos los participantes, alcanzándose una puntuación individual definitiva, que sirvió como punto de partida en la reunión de consenso.

Por otra parte, en estas mismas jornadas tuvieron lugar dos focus groups, de aproximadamente una hora de duración cada uno, con representación de todos los niveles presentes en el Área.

El calendario de esos dos días fue el siguiente:

DÍA 11		CITA A:
MAÑANA	8 a 9	
	9 a 10	CLOTILDE SÁNCHEZ ORTIZ
	10 a 11	FRANCISCO GONZÁLEZ SEGARRA
	11 a 12	FRANCISCO NAVARRO MUÑOZ
	12 a 13	ANTONIO MARTÍNEZ MORILLAS
	13 a 14	CONCHI BAILÉN MENGÍBAR
TARDE	4 a 5	ÁNGEL CID SALAZAR
	5 a 6	FCO. JAVIER MILLÁN
	6 A 7	CARLOS HURTADO

DÍA 12		CITA A:
MAÑANA	8 a 9	
	9 a 10	MARIANO LINARES HIDALGO
	10 a 11	MARÍA JOSÉ QUESADA VIEDMA
	11 a 12	PEDRO VÍLCHEZ JIMÉNEZ
	12 a 13	MIRIAM GONZÁLEZ PEÑA, JOSÉ A. MORENO, M ^a JOSÉ MORILLO, JOSÉ FÉLIX CANO, MARA ALCÁNTARA, ADELAIDA, M ^a CARMEN RÓDENAS, EUSEBIO, M ^a JOSÉ FRUTOS, MARÍA MAR MOLINOS
	13 a 14	ALBERTO DELA FUENTE, NACHA, JOSÉ A. BALLESTEROS, JUAN NAVAS, ANTONIO CRUZ, CONCHA GONZÁLEZ, PEDRO CASAS, MANOLO JIMÉNEZ, LUISA JIMÉNEZ, INMA HERNÁNDEZ
TARDE	4 a 5	RAFAEL REDONDO RAMÍREZ
	5 a 6	MARIETA ORTEGA

FASE 5: Reunión de consenso (13 de julio de 2007)

Se celebró la reunión de consenso con la participación de todo el equipo evaluador con una duración aproximada de ocho horas.

En dicha reunión, tomando como referencia la media de las evaluaciones individuales, se consolidó la puntuación final del Área, asumida por todos los integrantes del equipo evaluador y aceptada como válida.

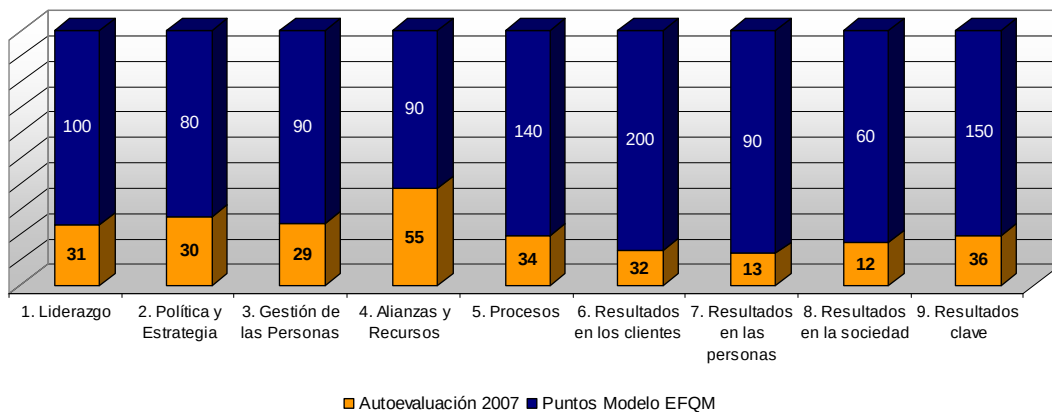
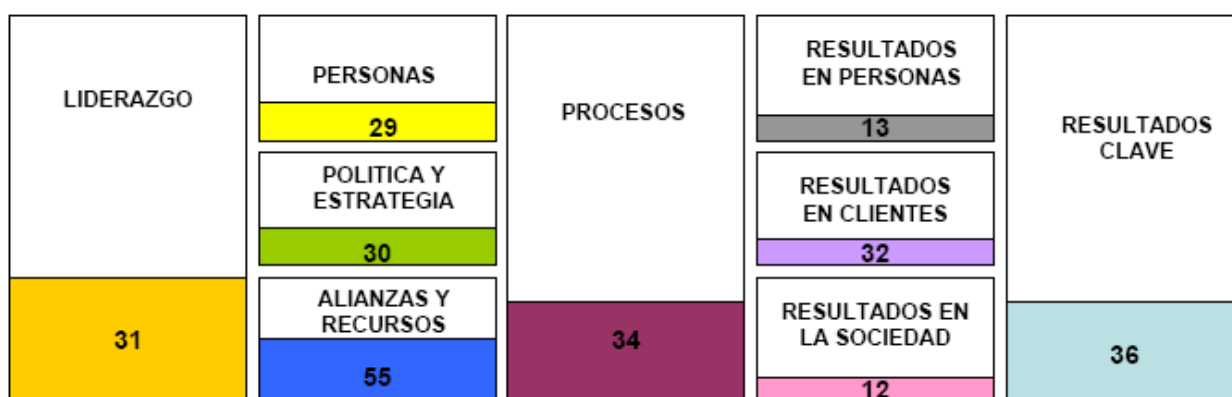
El proceso de autoevaluación ha mantenido en todo momento la rigurosidad en su planteamiento y la ecuanimidad en la asignación de las puntuaciones a cada una de las preguntas del Cuestionario de Evaluación de la Junta de Andalucía. La composición del equipo evaluador, así como la transmisión de información desde los focus groups, por parte del facilitador, ha garantizado la presencia de las distintas visiones existentes del Área en su conjunto.

Durante todo el proceso se ha puesto de manifiesto un espíritu crítico constructivo respecto a algunos aspectos de la gestión que se lleva a cabo en el Área, así como sobre el camino que falta por recorrer. Esta circunstancia, unida al orgullo de pertenencia, se debería traducir en un gran potencial de mejora y en la involucración en el proyecto de todos sus miembros.

3.2.2. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

Para presentar los resultados del proceso de autoevaluación seguiré el siguiente esquema:

- Resumen de puntos obtenidos en el proceso
- Desglose por cada uno de los 9 criterios:
 - ✓ Definición del criterio
 - ✓ Evidencias
- Informe Ejecutivo:
 - ✓ Puntos Fuertes
 - ✓ Áreas de Mejora
 - ✓ Planes de Acción



PUNTUACIÓN TOTAL DEL ÁREA = 271 PUNTOS

Criterio 1: Liderazgo

Según el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 1 se define como:

“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.”

Este criterio consta de 5 subcriterios:

- 1a) Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.
- 1b) Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- 1c) Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- 1d) Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
- 1e) Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

Evidencias:

Con una puntuación del 31% se trata de un criterio relativamente desarrollado. En todo momento hay que contextualizar que se trata de un órgano de la Administración Pública, con las connotaciones que la situación de funcionarios de sus trabajadores supone, así como la limitada autonomía de sus responsables de cara a la adopción de determinadas decisiones.

No existe un modelo de liderazgo establecido, ni directrices explícitas sobre como desarrollarlo, sino que se deja a criterio de cada persona, de modo que la situación actual es sobre todo consecuencia del “buen hacer” de los implicados. Esto supone también, en algunas ocasiones choques entre la dirección del Área y algunos de los jefes de servicio, pues la inexistencia de un modelo de liderazgo genera confrontaciones entre aquellos que deben ejercer la autoridad. No todos entienden lo mismo por delegación, asunción de responsabilidades, supervisión y otros conceptos similares. No existe una definición clara de las competencias de cada líder, o al menos estas no están asumidas.

A excepción del Director del Área y quizá los directores adjuntos, el resto de jefes de servicio no tienen conciencia de líder. Se consideran a si mismos únicamente como jefes, y así les ven la mayor parte de las personas a su cargo. Es necesario que se establezca un modelo de liderazgo y que los líderes se formen como tales. Deben ser capaces, no solo de ser jefe en cuanto a la organización del trabajo, en la parte doctrinal, sino también en el papel de líder, con capacidad de motivar.

La Misión y Visión, así como las funciones básicas del Área, han sido formuladas como tales en Plan Integral de 2002 y reflejadas en la Memoria 2003-2007, publicada a principios de este año. Por otra parte, la Misión y Visión acaban de ser revisadas y establecidas por consenso en una serie de reuniones de trabajo con la presencia del equipo directivo, incluidos jefes de servicio y jefes de sección, en fechas cercanas al inicio de este proceso de autoevaluación. Estos nuevos conceptos aún no han sido difundidos a toda la plantilla, y si bien la mayor parte de las personas saben del proceso de revisión.

El ambiente de trabajo está bien valorado por la mayoría de los miembros del Área. Consideran que hay una alta profesionalidad entre sus componentes y que se abordan proyectos interesantes, y en algunos casos, pioneros, a nivel nacional.

En cuanto al estímulo ejercido por los líderes respecto a la asunción de responsabilidades, la autonomía en el trabajo, creatividad, innovación, compromiso con la calidad y el trabajo en equipo, es algo que depende del perfil de cada líder, si bien en la mayoría de los casos la percepción es que se sí promueven este tipo de actividades.

Por otra parte, si existe una percepción clara de que los líderes se implican directamente en actividades de mejora, y más intensamente en los últimos tiempos, con la instauración de las reuniones de coordinación. Bien es cierto que, en algunos casos, se reconoce que el día a día absorbe la capacidad de innovar.

En el momento de decidirse la implantación de la gestión por procesos los líderes (directores adjuntos y jefes de servicio principalmente) validaron un primer censo de procesos, que posteriormente fue parcialmente desarrollado. Por otra parte, los jefes de sección constituyeron grupos de mejora de estos procesos.

Los líderes se involucran en la identificación de necesidades de grupos de interés, si bien no de forma sistemática. Por una parte, el Director del Área mantiene contactos con políticos y otros directores, mientras que desde determinados sectores, como Formación y Nuevas Tecnologías se mantienen reuniones más o menos periódicas para la detección de necesidades de los ayuntamientos, empleados, organizaciones sindicales, etc. Se han establecido mecanismos de recogida de información, como el Buzón de Sugerencias, si bien la gestión de todo esto aún no está convenientemente estructurada.

Tanto el Director, como los directores adjuntos, jefes de servicio y jefes de sección son valorados como accesibles por el resto de personas del Área, que consideran que sus aportaciones son escuchadas.

Se detectan críticas en relación al reconocimiento. La valoración que hacen de este los distintos evaluadores, así como los asistentes a los focus groups no es muy positiva. La percepción generalizada es que el

reconocimiento es mínimo, excepto en el caso de un jefe de servicio. La situación empeora en los niveles más bajos.

La comunicación, tanto transversal como en vertical, se percibe como claramente mejorable. Se difunde información, pero no queda clara la eficacia del proceso de comunicación. El problema se agudiza cuando bajamos en la estructura, de modo que los niveles más bajos no conocen asuntos relacionados con la estrategia o la política general de la organización.

Parte del personal identifica el crecimiento del Área con un cierto distanciamiento entre sus miembros y un empeoramiento de la comunicación, acentuado por la disposición física de los distintos servicios, repartidos en tres edificios diferentes, en distintos puntos de la ciudad.

Los responsables de la Dirección participan en distintos foros, reuniones y congresos, compartiendo sus experiencias con otras administraciones y grupos de interés.

La percepción general es que los líderes se implican en la identificación de los cambios necesarios en cuando a normativa, competencias, etc. Estos cambios son tratados en las reuniones de coordinación mensuales.

En cuanto a la gestión del cambio como tal, parece que el comportamiento es más reactivo que proactivo, adaptándose la estructura a los cambios que vienen impuestos desde el exterior. En los últimos años se han producido bastantes cambios organizativos, con asunción de nuevas competencias (Prevención de Riesgos Laborales, Información Ciudadana...) e incluso se ha absorbido lo que antes era un área en si misma, Nuevas Tecnologías. Se detecta que algunos de estos hechos no han sido totalmente integrados en el día a día del Área, como puede ser el caso del Servicio de Información y Comunicación Ciudadana.

La percepción de las personas del Área es que los cambios no se comunican, ni tampoco sus razones. Resulta preocupante que en algunos casos, estas modificaciones son conocidas antes fuera que dentro del Área.

Criterio 2. Política y Estrategia

Según el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 2 se define como:

“Las Organizaciones Excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde se opera. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia”.

Este criterio consta de 4 subcriterios

- 2a) La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- 2b) La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje* y las actividades externas.
- 2c) La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
- 2d) La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

Evidencias:

Con una valoración de 30 puntos, es un criterio que convendría sistematizar. El Área carece de un proceso formal que la gestione y que incluya como punto de partida la recogida y tratamiento formal de las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. No se dispone de información estructurada sobre las necesidades de los grupos de interés, ni tampoco sobre su grado de satisfacción.

En algunos casos si se desarrollan actividades en el sentido de identificar necesidades y expectativas de los Grupos de Interés, como ocurre en Formación, Prevención de Riesgos Laborales o Nuevas Tecnologías, si bien no son todo lo sistemáticas y estructuradas que sería deseable.

Tampoco puede afirmarse que la política y estrategia se base en informaciones obtenidas de indicadores de rendimiento, pues no existe tal información. Existen indicadores operativos asociados con algunas de las actividades desarrolladas por los distintos servicios, como son los correspondientes a la Carta de Compromisos o los asociados a los servicios de Formación y Nuevas Tecnologías. No se han identificado los factores críticos de éxito.

Se realizan actividades de benchmarking con otras administraciones si bien siempre a nivel informal y no estructurado, especialmente con otras diputaciones andaluzas. El personal del Área hace lo posible por mantenerse al tanto de posibles informaciones externas de interés que deban ser tenidas en cuenta, como cambios normativos, novedades, publicaciones, etc.

Bien es cierto que la política y estrategia de la organización es coherente con la Misión y Visión del Área, e intenta equilibrar las necesidades conocidas intuitivamente en relación a los diferentes grupos de interés. En este aspecto, se encuentra con las limitaciones propias de una Administración Pública.

Esta Política y Estrategia es comunicada casi exclusivamente por el Director.

Se define un Plan de Mandato, que se traduce en planes operativos a los cuales se asocian unos objetivos, con la colaboración de los jefes de servicio y jefes de sección del Área. Se establecen también responsables y plazos y se realiza un seguimiento, si bien no se establecen indicadores.

La Política y Estrategia, así como el Plan de Mandato del Área, se revisa y actualiza periódicamente, especialmente con los cambios de legislatura. Dado que no existen indicadores de rendimiento, resulta difícil revisar la Política y Estrategia en función la eficacia y eficiencia de esta, si bien se tiene en cuenta al menos de modo intuitivo.

Los procesos existentes parecen dirigirse más a aspectos operativos del Área que al despliegue de la Política y Estrategia. Por otra parte, los indicadores de estos procesos no han sido desarrollados. Una correcta definición de los procesos permitiría comunicar y desplegar la Política y Estrategia sistemáticamente, identificando recursos y capacidades y gestionando estos de manera adecuada.

Criterio 3. Personas/Criterio 7. Resultados en las personas

Según el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 3 se define como:

“Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran tanto a nivel individual como de equipos de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.”

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 3a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- 3b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- 3c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- 3d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- 3e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Según el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 7 se define como:

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran.”

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 7a) Medidas de percepción, sobre aspectos o temas relacionados con:
 - Motivación
 - Satisfacción del personal

7b) Indicadores de rendimiento, sobre aspectos o temas relacionados con:

- Logros alcanzados en temas relacionados con las personas
- Motivación e implicación del personal
- Satisfacción del personal
- Servicios que la unidad proporciona al personal

Evidencias:

El criterio 3, Personas, ha obtenido un 31% de los puntos, mientras que al criterio 7, Resultados en Personas, se le han asignado 13%, sensiblemente por debajo. Esto se debe fundamentalmente a la ausencia de una metodología para la evaluación de resultados en las personas: faltan tendencias, objetivos, comparaciones con otras organizaciones...

En cuanto a los planes de gestión del personal, debe tenerse en cuenta que es el Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías quien diseña las pautas a aplicar para toda la Diputación. Estos planes se desarrollan siempre intentando alinearse con la política y estrategia de la organización, si bien con las limitaciones propias de la Administración Pública, que supone selección de personal por métodos tradicionales, dificultades para la reorganización de personas, etc.

Existe un Plan de Formación muy consolidado, elaborado y consensuado con los sindicatos, en materias y competencias generales, pero no existe formación específica para cada categoría profesional, especialmente en el caso de los técnicos, si bien es cierto que disponen de la posibilidad de realizar formación externa. Se evalúa la satisfacción de los asistentes a la formación, pero en ningún caso la eficacia de esta.

Existe un Mapa de Competencias elaborado y está empezando a trabajarse en el Plan de Formación desde esa perspectiva, de modo que los contenidos del Plan se adapten a las competencias identificadas. Se ha llevado a cabo una evaluación del desarrollo de las competencias nucleares del personal del Área, con la metodología 360°, como proyecto piloto dentro de la Diputación de Jaén.

Existe un potente enfoque en este aspecto, sobre el que se estructura el desarrollo profesional en base a tres pilares fundamentales: formación, antigüedad y evaluación del desempeño, que se abordan en tres etapas (competencias, evaluación y perfiles de puesto), si bien aún no está implantado en su totalidad.

En cualquier caso, las personas que constituyen la unidad si tienen la percepción de que la organización contribuye a su desarrollo profesional.

Se ha elaborado y desarrollado también el Plan de Estabilidad, que ha permitido dimensionar la plantilla en relación a las necesidades, alcanzándose los objetivos previstos.

Se potencia el trabajo en equipo a través de reuniones de dirección, grupos de mejora de procesos, etc., si bien es una cultura que no está suficientemente extendida e implantada. No existe conciencia de la capacidad de decisión del equipo de trabajo como tal.

Se establecen objetivos para el Área en su conjunto y para cada uno de los servicios, si bien no existen objetivos de equipo e individuales, que sería conveniente establecer. Periódicamente se realiza un seguimiento del cumplimiento de estos objetivos, pero no está claro que abarque todos los aspectos estratégicos y operativos del Área.

Estos objetivos no tienen indicadores que permitan verificar su cumplimiento, si bien la percepción es que sí que se alcanzan. Tampoco hay evidencias de revisión y mejora.

Las actividades de mejora que se realizan son sobre todo a nivel de grupo, no individual, si bien es cierto que las personas de la organización sienten que tienen capacidad de innovar y proponer mejoras.

No se organizan muchas actividades al margen de las puramente laborales desde el Área, además de la formación, si bien es cierto que el personal se implica en ellas, en mayor o menor medida, en función de los intereses de cada uno.

Tal y como ya se ha comentado, existen problemas de comunicación tanto horizontales como verticales, siendo más acuciantes en este último caso. Gran parte de la información se transmite en la Intranet (que aún no está totalmente implantada), si bien no se verifica la eficacia. Existen también reuniones de coordinación, cuya utilidad ha aumentado considerablemente desde la incorporación de los jefes de sección a la lista de convocados. Es necesario vencer barreras en la línea de que “la información es poder” y cambiar la cultura de la organización hacia una estructura abierta, en la que fluya la comunicación en todos los sentidos. Es importante resaltar que la propiedad de la información y el conocimiento debe ser de la organización, no de las personas.

No existe un espacio específico para la difusión del conocimiento y las buenas prácticas, si bien están comenzando a difundirse a través de la Memoria, la Intranet... se está produciendo el cambio cultural necesario para alcanzar la excelencia en este sentido.

Sería conveniente estructurar la identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas. Sino, se corre el riesgo de perderlo con la posible marcha de determinadas personas clave.

Tal y como se ha comentado anteriormente, el reconocimiento se valora como muy mejorable, más aún cuando más abajo en el organigrama. Resultan anecdóticos los casos en que sí se realiza el reconocimiento a la labor de personas o equipos. En ningún caso es formal o sistemático, y por tanto, nunca económico. Si se han establecido mecanismos para conseguir el reconocimiento profesional (promociones), pero aún no se ha

implantado. Las personas se mueven más por automotivación y compromiso que por reconocimiento por parte de sus jefes.

No existe conciencia e implicación en temas de seguridad, medio ambiente y responsabilidad social. En cuanto a seguridad, se cumple toda la legislación vigente, pero al igual que en medio ambiente (reciclan el papel, los tóners y algunos otros residuos), no se detecta una verdadera sensibilización e implicación por parte del personal en cuanto a consumo de papel, tóner, consumo eléctrico, aire acondicionado, etc. No se cuenta con un sistema establecido para gestionar la problemática medioambiental, si bien se acaba de realizar una auditoria energética cuyos resultados esperan aplicarse en breve.

La pertenencia a la Administración garantiza la equidad en todo lo relacionado con el empleo. En todo momento se respeta la legalidad vigente y la ética en el comportamiento con las personas.

En cuanto a los resultados en las personas, la situación actual es que no se conoce objetivamente el grado de satisfacción y compromiso del personal del Área como punto de partida para mejorar su gestión, pues no se realizan encuestas de clima laboral ni ninguna otra actividad estructurada con ese fin. De ahí, la puntuación tan baja alcanzada en este criterio.

La única evidencia en este sentido es el test de factores psicosociales del ISTAS-21, realizado por el Servicio de Prevención, si bien no está claro que los contenidos sean válidos para valorar la satisfacción de las personas. En todo caso, aún no se han obtenido resultados. Sí existe algún dato respecto a indicadores de rendimiento, pero nada estructurado.

Criterio 4. Alianzas y Recursos.

Según el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 4 se define como:

“Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.”

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 4a) Gestión de las alianzas externas.
- 4b) Gestión de los recursos económicos y financieros.
- 4c) Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- 4d) Gestión de la tecnología.
- 4e) Gestión de la información y del conocimiento.

Evidencias:

Con una puntuación de 55 es el criterio mejor valorado de todos.

La organización identifica a posibles colaboradores con los que establece potentes alianzas: instituciones públicas, como el Ministerio de Administraciones Públicas, la Junta de Andalucía, otras diputaciones andaluzas, la Federación Andaluza de Municipios, el Sistema Andaluz de Salud, sindicatos, etc. o agentes privados, como proveedores tecnológicos, consultoras, empresas de servicios... con los que se sigue una filosofía de ganar – ganar, dentro de los límites impuestos por la Ley de Contratación. Existen también numerosos convenios de colaboración, con sus correspondientes reuniones de seguimiento.

En concreto, la Diputación de Jaén, y más concretamente el Servicio de Formación, lidera la formación del personal de todos los ayuntamientos de la provincia, en colaboración directa con estos y la FAMP, siendo ya 95 los ayuntamientos adheridos (el máximo posible). Este modelo de cooperación ha sido presentado en diversos congresos y foros.

La percepción es que todas ellas resultan beneficiosas para los actores implicados.

La gestión de los recursos económicos del Área es coherente con su Política y Estrategia, acorde con las directrices marcadas por la Diputación, que es quien asigna presupuestos. Estos se confeccionan en función de los objetivos anuales de cada servicio, y son revisados periódicamente. El presupuesto asignado al Área ha ido aumentando paulatinamente, llegando a ser de los más importantes de la Diputación.

Los edificios e instalaciones se consideran adecuados, si bien con las limitaciones propias que supone el uso de un edificio histórico-monumental, que ha llegado a convertirse de alguna manera en la imagen de la Diputación. En algunos casos concretos se detecta un déficit de espacio.

Se realiza un adecuado mantenimiento de dichas instalaciones, principalmente correctivo, pero también preventivo en algunos casos, especialmente en aquellos en los que la legislación lo exige. Resulta importante señalar que es el Área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías quien se encarga de gestionar el mantenimiento de todas las instalaciones de la Diputación.

Existen planes de optimización de recursos energéticos, gestión de residuos, etc. si bien no hay constancia de su total implantación en el Área. Como ya se ha comentado, la sensibilización del personal en este sentido resulta claramente mejorable.

No se detectan problemas significativos de seguridad e higiene.

En cuando a nuevas tecnologías, la situación del Área también es particular, pues tiene integrada en si misma a Nuevas Tecnologías, que por otra parte es puntero a nivel nacional en muchos aspectos. Existen

procedimientos sistemáticos que garantizan la seguridad e integridad de la información manejada digitalmente. Por otra parte, se cumple toda la legislación aplicable en materia de protección de datos.

Los medios informáticos se consideran adecuados, si bien no todo el personal conoce los criterios seguidos para la renovación de equipos, lo cual provoca ciertos malestares en algunos casos.

Existen numerosas herramientas que facilitan el acceso a la información tanto desde dentro de la propia Diputación como desde fuera: Intranet, GINPIX, carta de servicios pública, memoria de legislatura, Oficina de Información, etc.

El punto débil en lo que respecta a este criterio lo encontramos en la gestión del conocimiento, donde no se ha desarrollado una estrategia clara.

Criterio 5. Procesos

Según el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 5 se define como:

“Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.”

Los subcriterios de que consta según el Modelo EFQM de Excelencia son los siguientes:

- 5a) Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- 5b) Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- 5c) Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- 5d) Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- 5e) Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Evidencias:

Con 34 puntos, el criterio “Procesos” es el criterio agente más valorado después de “Alianzas y Recursos”. Suele tratarse del criterio más desarrollado por las organizaciones que se encuentran en el camino de la Excelencia.

Existe un censo de procesos y se ha iniciado el diseño de algunos de ellos, si bien este aún no ha concluido. No existe un mapa de procesos. Algunos de los servicios, como Salud Laboral, tienen sus procesos totalmente establecidos, por imposición legal. Por otra parte, el equipo evaluador decide considerar también como procesos, de cara al estudio de este criterio, los elaborados por el Servicio de Informática para el desarrollo de herramientas informáticas, si bien no existen evidencias de

que estos sean coherentes con el censo de procesos y con otros procesos ya diseñados.

No existen evidencias de que el diseño de estos procesos haya considerado las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés, si bien siempre se han tenido en cuenta las prescripciones legales, cuando estas son de aplicación.

Los procesos diseñados no han sido implantados, a excepción de las herramientas informáticas ya comentadas.

En este sentido queda un largo camino por recorrer. El diseño e implantación de los procesos permitiría, no solo documentar los procesos y hacerlos conocidos por toda la organización, sino gestionarlos adecuadamente y mejorarlos. Sería necesaria la implantación de una auténtica Gestión por Procesos, que permitiría reorientar al Área, dándole un nuevo impulso y mejorando su eficiencia.

El equipo evaluador no considera que, en la situación actual, la implantación de una ISO 9001 aporte valor añadido a la gestión del Área, en relación a los esfuerzos que supondría.

De manera general, no existen sistemas de seguimiento y medición. Algunos de los procesos diseñados cuentan con indicadores, si bien no se está realizando ningún tipo de seguimiento sobre ellos. No queda claro que estos hayan sido definidos para mejorar la eficacia de los procesos.

Se han constituido Grupos de Mejora de procesos, cuya función es estudiar los procesos existentes y detectar oportunidades de mejora, aunque no existen evidencias sobre cuán sistemática es la metodología de trabajo seguida o sobre qué entradas se trabaja para definir estas mejoras.

En cuanto a los cambios realizados en los procesos, cuando estos tienen cierta entidad, son comunicados, especialmente a los afectados más directamente por dichos cambios.

Los servicios prestados se diseñan de acuerdo con las necesidades y expectativas de los grupos de interés, si bien estas se conocen más de forma intuitiva que formal, pues no existen vías estructuradas de comunicación. Solo Nuevas Tecnologías y Formación tienen establecidos cauces de comunicación con sus clientes a fin de adaptar su servicio a las necesidades de estos.

El diseño y desarrollo de nuevos productos se considera un punto fuerte de la organización. El Área está satisfecha con los nuevos productos puestos en el mercado, novedosos a nivel autonómico e incluso nacional, especialmente los relacionados con nuevas tecnologías, Oficina Virtual del BOP Digital, etc.

Los servicios más representativos del Área (según el organigrama en vigor en julio de 2005) se reflejaron en la Carta de Compromisos, estableciéndose objetivos para los más importantes. Se realiza un

seguimiento de estos objetivos, que se alcanzan en la mayoría de los casos. A corto plazo, esta previsto revisar la carta y actualizarla a las nuevas funciones del Área.

Las vías establecidas para la comunicación y promoción de los servicios prestados por el Área son fundamentalmente la Carta de Compromisos y la Intranet, que aún no está totalmente implantada. Por otra parte, determinados servicios son comunicados puntualmente, sobre todo cuando se relacionan con plazos determinados: periodos de vacunación, plazos de matrícula de formación, procesos selectivos, etc.

Existe un Buzón de Quejas y Sugerencias al que llegan reclamaciones de empleados y secciones sindicales, que son atendidas y contestadas, bien de forma individual, bien utilizando foros como la Mesa General de Negociación.

El equipo evaluador considera que las relaciones con los clientes se están gestionando adecuadamente, sin perder de vista el hecho de que no se tiene una sistemática para ellas. Parece necesario establecer mecanismos que permitan conocer las necesidades del cliente para poder seguir innovando en esa dirección, de modo que la calidad de los servicios prestados aumente y con ella, la satisfacción de los clientes.

Criterio 6. Resultados en los Clientes

Según el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 6 se define como:

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.”

Los subcriterios en que se divide son:

6a Medidas de percepción. Son resultados en función de los datos que proporcionan los estudios de opinión. Estas medidas están basadas en aspectos o temas que desarrollan elementos como:

- Imagen general de la unidad
- Productos y servicios prestados
- Apoyo y atención en relación a los productos y servicios prestados
- Fidelidad de los clientes hacia la unidad

6b Indicadores de rendimiento. Son los resultados de mediciones internas que permiten conocer los rendimientos de la unidad en relación a los clientes y predecir sus niveles de satisfacción. Estos indicadores están relacionados con aspectos o temas que desarrollan elementos como:

- Imagen general
- Productos y servicios prestados
- Apoyo y atención en relación a los productos y servicios prestados

- Fidelidad de los clientes hacia la unidad

Evidencias:

La puntuación obtenida es de 32 puntos, un valor bajo para organizaciones que trabajan en el camino de la Excelencia, que deberían poner al cliente como centro de todas sus actividades. Esta puntuación es consecuencia de la ausencia de una gestión estructurada de este criterio.

Los clientes están identificados, si bien no se ha documentado formalmente dicha identificación. Por otra parte, no se han segmentado ni se ha realizado un estudio de los atributos de satisfacción de cada uno de esos segmentos.

Sí se han realizado estudios de satisfacción de clientes para temas concretos, como los desarrollados por Formación y Nuevas Tecnologías. En estos casos, ha sido el propio personal del servicio quien ha elaborado el cuestionario, sin contar con el usuario/cliente. Tampoco se ha actualizado el cuestionario.

El equipo evaluador es consciente de la necesidad de conocer los atributos de satisfacción de los clientes del Área y medir la percepción de los clientes respecto a estos ítems.

No se han identificado formalmente los procesos que afectan directamente a la satisfacción del cliente ni se han establecido los correspondientes indicadores.

En ningún caso se tienen datos de tendencias. Tampoco se han establecido objetivos ni relaciones causa efecto.

Sería interesante poder realizar comparaciones con otros órganos similares en cuanto a los niveles de satisfacción de los clientes y la eficacia y eficiencia de los procesos que se llevan a cabo.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Según el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 8 se define como:

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.”

Los subcriterios en que se subdivide son:

8a) Medidas de percepción, sobre aspectos o temas relacionados con:

- Imagen general
- Actividades como miembro responsable de la sociedad
- Implicación en la comunidad donde opera
- Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades durante el ciclo de vida de sus productos y/o servicios

8b) Indicadores de rendimiento, sobre aspectos o temas relacionados con:

- Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo
- Relaciones con las autoridades
- Felicitaciones y premios recibidos

Evidencias:

La puntuación obtenida, 12 puntos, indica que se trata de un criterio falto por desarrollar, si bien no parece que en este momento se trate de una prioridad.

Por otra parte, no existe un sistema formal de medición de la satisfacción de los agentes involucrados y de gestión de las variables implicadas.

Acciones en esta línea son la segregación y reciclado de residuos como el papel y el tóner, el uso de papel reciclado, auditoria energética, etc.

El Área recoge información de todas sus apariciones en medios de comunicación como prensa y radio. Actualmente las apariciones son pocas, aunque siempre por motivos positivos.

Por otra parte, el Área recibe numerosas invitaciones para participar en foros, eventos, proyectos de colaboración con otras administraciones, etc. El Boletín Electrónico de la Diputación, lanzado desde el Área, ha optado a los Premios de Calidad en Administración Electrónica de la Junta de Andalucía. Formación posee la certificación Q*For y ha recibido numerosos reconocimientos por parte del MAP.

Cabe resaltar que la Diputación de Jaén es la segunda mayor empresa de la provincia.

Se cumple con toda la legislación en materia de medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Criterio 9. Resultados Clave

Según el Modelo EFQM de Excelencia el criterio 9 se define como:

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.”

Los subcriterios son:

9a) Resultados clave del rendimiento de la Organización en aspectos o temas relacionados con:

- Resultados económicos, financieros y presupuestarios
- Resultados no económicos.

9b) Indicadores clave de rendimiento de la Organización en aspectos o temas de índole:

- Económico, financiero y presupuestario.

- No económicos.

Evidencias:

La puntuación obtenida es del 36%, una buena puntuación, coherente con el buen hacer del Área y el cumplimiento de la misión que le ha sido encomendada dentro de la Diputación.

Desde el equipo de dirección se han definido los objetivos estratégicos, en línea con la Misión y Visión del Área y sus funciones básicas, que son:

Gestión de personas. Se pretende establecer los mecanismos necesarios para garantizar el desarrollo de las personas (gestión por competencias, definición de funciones, etc.) y aumentar su sentido de pertenencia a la organización, con el consiguiente aumento de su motivación e implicación.

Innovación tecnológica y administración electrónica, tanto hacia dentro, con la puesta en marcha de la administración digital, como hacia el exterior, evitando cualquier tipo de descompensación en el acceso a las nuevas tecnologías, independientemente de la ubicación física de los ciudadanos.

Calidad de los servicios, con el objetivo último de adaptar los servicios prestados a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

La situación actual es que los resultados clave se alcanzan, si bien no existen indicadores para la medición del grado de alcance de estos.

Resulta necesario identificar formalmente el mapa de procesos del Área y los procesos estratégicos, para a continuación diseñar los correspondientes indicadores, sobre los que deberá realizarse una adecuada gestión: establecimiento de objetivos, seguimiento de tendencias, estudio de las relaciones causa – efecto, realización de comparaciones con otras administraciones cuando sea posible, etc.

La percepción general del equipo evaluador es que se trata de una diputación puntera en cuanto a la gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías, lo cual depende plenamente del Área.

En cuanto a los indicadores de rendimiento, existen algunos, como pueden ser los asociados a la Carta de Servicios, los indicadores utilizados con motivos legales por el Servicio de Salud o los indicadores del Servicio de Formación o de Informática.

Informe Ejecutivo

Puntos Fuertes

- El elevado grado de compromiso de la plantilla, así como su capacidad de trabajo y cualificación, especialmente en el caso del Director, Adjunta a Dirección, Directores Adjuntos, Jefes de Servicio y Jefes de Sección.

- El equipo evaluador, en general, está muy preocupado por la mejora y abierto a perfeccionar sus actuales metodologías de gestión.
- El Área ha definido y revisado su Misión, Visión y funciones básicas, con la implicación de todo el equipo directivo y de manera consensuada, lo cual es excepcional considerando que se trata de una Administración Pública.
- Espíritu participativo con que se define el Plan Estratégico del Área y su despliegue.
- Desarrollo de proyectos innovadores a nivel nacional, especialmente en lo referente a nuevas tecnologías.
- Obtención por parte de Formación del certificado Q*For e inclusión en el Catálogo de Buenas Prácticas en Formación del MAP.

Áreas de Mejora

Liderazgo

- No existe un modelo de liderazgo establecido. A excepción del Director, aquellos que deberían ejercer de líderes se consideran únicamente jefes.
- Mejorar la comunicación en el Área, tanto en vertical como en horizontal. Podría establecerse una Plan de Comunicación Interna.
- Las reuniones de coordinación son útiles pero en algunos casos poco operativas. No son ágiles y hay que dotarlas de mayor capacidad de decisión. Estas reuniones, bien utilizadas, ayudarán a aumentar la conciencia de grupo del equipo directivo.
- No se potencia a todos los niveles, el reconocimiento de los éxitos obtenidos por los empleados, tanto individual como colectivamente.

Política y Estrategia

- No está sistematizado el proceso de recogida y análisis de la información procedente de los diferentes Grupos de Interés, especialmente en los mayoritarios (empleados, ayuntamientos, empleados de ayuntamientos, etc.) de cara a la formulación de la estrategia.
- Los estudios comparativos con otras administraciones no se realizan de manera formal y estructurada, dejando constancia de los resultados obtenidos.
- No están establecidos indicadores de rendimiento de los procesos. No se obtienen datos de los indicadores de rendimiento de los procesos ni se utilizan como entrada para la definición de la Política y Estrategia.

- No están establecidos los procesos estratégicos, integrados en el mapa de procesos de la organización, que garanticen que todo esto se desarrolla sistemáticamente.

Personas / Resultados en las Personas

- No está establecido un sistema estructurado de evaluación y gestión de la satisfacción y el compromiso de las personas.
- No está implementado el plan de desarrollo profesional en todos sus enfoques.
- No se cuenta con un sistema formal para la gestión de la variable medioambiental. Las personas no están concienciadas sobre el impacto ambiental de sus actividades.
- En relación a este criterio aparecen otras áreas de mejora ya comentadas, como la mejora de la comunicación y el reconocimiento.

Alianzas y Recursos

- No está establecido un Sistema de Gestión Ambiental.

Procesos

- No está implantada la Gestión de los Procesos en el Área, buscando no solo la eficacia, sino también la eficiencia.
- No está diseñado el Mapa de Procesos y todos los procesos que lo constituyen, permitiendo desplegar la Política y Estrategia.
- No esta estandarizada la metodología REDER alrededor de la Gestión de los Procesos: Partiendo del resultado perseguido, plantear el enfoque adecuado, desplegarlo, evaluar los resultados conseguidos y revisar todo el proceso.
- No está establecido un proceso sistemático de identificación y priorización de oportunidades de mejora, a partir de resultados de las mediciones del rendimiento de los procesos.
- No está actualizada la Carta de Compromisos, una vez identificados todos los procesos desarrollados por los distintos servicios del Área.

Resultados en los Clientes

- No están identificados de manera sistemática los aspectos que determinan el nivel de satisfacción de los clientes. No existe un proceso estructurado de comunicación completa y sistemática con el cliente, así como una sistemática para obtener las medidas de percepción del cliente:

Resultados en la Sociedad

- No está establecida la gestión formal de esta variable. Tampoco parece prioritario

Resultados Clave

- Se echan en falta la recopilación de datos para el seguimiento de indicadores y objetivos.
- Al igual que en otros criterios “Resultado”, no están identificados los procesos relacionados con los aspectos más significativos, y el posterior seguimiento de los correspondientes indicadores de rendimiento, con el posible establecimiento de acciones correctivas.
- Una vez más, sería conveniente realizar tareas de benchmarking.

Planes de acción

Priorizando, creo que los aspectos a trabajar a corto plazo serían:

- Establecer el Mapa de Procesos y diseñar todos los procesos. implantar los procesos diseñados y realizar un seguimiento de los indicadores.

Contrastar los procesos censados y asegurar la existencia de los procesos adecuados para todas las tareas realizadas, priorizando los procesos considerados como críticos.

Debe diseñarse el Mapa de Procesos y todos los procesos que lo constituyen, permitiendo desplegar la Política y Estrategia. Dichos procesos deberían partir de la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes, razón de ser del Área, e incluir la recopilación de información correspondiente a los indicadores.

Estandarizar la metodología REDER alrededor de la Gestión de los Procesos: Partiendo del resultado perseguido, plantear el enfoque adecuado, desplegarlo, evaluar los resultados conseguidos y revisar todo el proceso.

Establecer un proceso sistemático de identificación y priorización de oportunidades de mejora, a partir de resultados de las mediciones del rendimiento de los procesos.

- En la definición de la política y estrategia del área se hace necesario:

Sistematizar el proceso de recogida y análisis de la información procedente de los diferentes Grupos de Interés, especialmente en los mayoritarios (empleados, ayuntamientos, empleados de ayuntamientos, etc.) de cara a la formulación de la estrategia.

Realizar estudios comparativos con otras administraciones de manera formal y estructurada, dejando constancia de los resultados obtenidos.

Establecer indicadores de rendimientos de los indicadores. Obtener datos de los indicadores de rendimiento de los procesos e

utilizarla como entrada para la definición de la Política y Estrategia.

Establecer los procesos estratégicos, integrados en el mapa de procesos de la organización, que garanticen que todo esto se desarrolla sistemáticamente.

- Gestión estructurada de las personas, comenzando por un análisis de clima laboral. Profundizar en la gestión por competencias y el desarrollo profesional e implantar los enfoques desarrollados.
- Resulta necesario establecer un sistema estructurado de evaluación y gestión de la satisfacción y el compromiso de las personas.

El proceso a seguir partiría de una previa segmentación del personal integrante del Área, a partir de la cual se identificarían los atributos de satisfacción de cada segmento, con la participación de las propias personas objeto de la evaluación. Esto podría llevarnos a resegmentar.

A partir de ahí, debería medirse el nivel de satisfacción respecto a los atributos previamente identificados, y el compromiso con la Dirección.

Como último paso, se identificarían los procesos relacionados con dichos atributos de satisfacción, lo que nos permite conocer que debe ser modificado a fin de repercutir positivamente en los citados niveles de satisfacción y compromiso. Estos procesos, tendrán a su vez sus correspondientes indicadores de rendimiento, que podrán ser medidos, y sobre los que podrán establecerse objetivos y planes de acción.

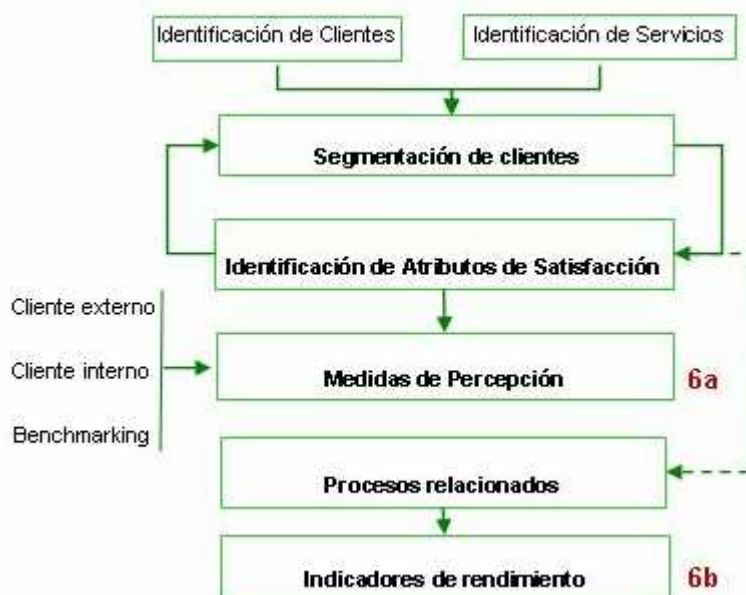
Así pues, se cubrirían los dos puntos fundamentales en cuando a resultados en personas: indicadores de percepción e indicadores de rendimiento.

Gráficamente:



A continuación, sería interesante poder realizar comparaciones con otras organizaciones similares.

- Se recomienda seguir profundizando en la gestión por competencias y el desarrollo profesional hasta completar la implantación de todos los enfoques diseñados.
- Gestión estructurada de los clientes del Área, incluyendo la detección de necesidades y expectativas de estos, como punto de partida de todas las actividades de que se llevan a cabo.
- Es necesario profundizar formalmente en la identificación de los aspectos que determinan el nivel de satisfacción de los clientes. Se debe estructurar un proceso de comunicación completa y sistemática con el cliente, así como una sistemática para obtener las medidas de percepción del cliente:



Al igual que en el caso de las personas, partiríamos de una identificación de clientes, que debería documentarse, y posteriormente segmentarles. Se procedería a la identificación de los atributos de satisfacción de los diferentes segmentos, lo que podría dar lugar a una resegmentación, para a continuación obtener las medidas de percepción de dichos clientes.

Convendría establecer objetivos respecto a estos atributos de satisfacción. En caso de no ser alcanzados, deberían averiguarse las causas y establecerse las correspondientes acciones de mejora. Habría que profundizar en la relación causa-efecto entre los la gestión de los procesos internos y la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta cuáles son los aspectos más valorados por los clientes, se debería identificar, y transmitir a los empleados del área, con qué procesos están relacionados, y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia. Sobre los

indicadores se deberían establecer igualmente objetivos y sacar conclusiones.

Posteriormente sería muy importante obtener datos de otras Administraciones que desarrollen la misma función para poder realizar un Benchmarking.

- Revisar y actualizar la Carta de Compromisos del Área, desde una perspectiva de eficiencia y sobre la base de los procesos identificados.

Es necesario actualizar la Carta de Compromisos, una vez identificados todos los procesos desarrollados por los distintos servicios del Área. Revisar los objetivos establecidos, de modo que estos sean alcanzables pero también desafiantes y comprometedores.

- Establecer un modelo de liderazgo y formar a los líderes en el.
- Potenciar a todos los niveles el reconocimiento de los éxitos obtenidos por los empleados, tanto individual como colectivamente.
- Mejorar la comunicación interna, empezando por un cambio cultural que elimine la concepción de la información como propiedad personal.

O, dicho de otra forma:

1. Identificar las características de calidad más apreciadas por los clientes y empleados,
2. Identificar los procesos de gestión en todos los ámbitos del Área relacionados con ellas y el desarrollo de la Política y Estrategia,
3. Contrastar los procesos existentes con las necesidades identificadas, realizando las modificaciones oportunas e implantar dichos procesos,
4. Establecer indicadores para los procesos;
5. Medir;
6. Marcar objetivos y realizar un seguimiento exhaustivo;
7. En caso de desviaciones hacer un análisis detallado de las causas e implementar acciones correctivas.

Este ciclo lógico, que el Modelo EFQM denomina REDER, debe desarrollarse en todos los ámbitos de gestión del Área.

3.2.3. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

A fin de priorizar los planes de acción a desarrollar a corto / medio plazo, se consideran tres criterios:

- El impacto sobre la organización y sus resultados
- La capacidad para implantarlo en cuanto a recursos disponibles: humanos, económicos, de tiempo, etc.
- Alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización, en la línea del desarrollo, motivación e implicación de las personas, la puesta en marcha de la administración digital y la prestación de un servicio de calidad acorde con las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Cada uno de estos tres criterios se puntúan con 1 si el plan de mejora tiene poco peso respecto a ese criterio de valoración, 3 si tiene un peso intermedio y 5 si tiene mucho peso.

Multiplicando la puntuación obtenida para cada uno de los tres criterios se alcanza la puntuación global. Aquel con mayor puntuación quedará el primero, es decir, el que con mayor brevedad debería ejecutarse.

PLAN DE MEJORA	IMPACTO	CAPACIDAD	ALINEAMIENTO	PUNTUACION (Impacto x Capacidad x Alineamiento)	RANKING
Establecer el Mapa de Procesos y diseñar e implantar todos los procesos. Realizar un seguimiento de los indicadores.	5	5	5	125	1
Gestión estructurada de las personas, comenzando por un análisis de clima laboral.	3	5	3	45	2
Profundizar en la gestión por competencias y	3	5	3	45	3

el desarrollo profesional e implantar los enfoques desarrollados.					
Gestión estructurada de los clientes del Área, incluyendo la detección de necesidades y expectativas.	5	3	3	45	4
Revisar y actualizar la Carta de Compromisos del Área.	1	5	5	25	5
Establecer un modelo de liderazgo y formar a los líderes en el.	3	3	1	9	6
Potenciar a todos los niveles el reconocimiento.	3	1	1	3	7
Mejorar la comunicación interna.	3	1	1	3	8

3.3. IMPLEMENTACIÓN FASE 2ª: PLANIFICACIÓN

Este Plan de Mejora planteaba la autoevaluación del área, como herramienta de planificación, sobre la base del consenso y de la reflexión conjunta del equipo de dirección del área.

Una vez finalizada la autoevaluación era necesario avanzar un paso más y pasar a las propuestas de acción, aprovechando el momento de inflexión en el cambio de equipo de gobierno y la necesidad de trazar el nuevo plan de mandato.

A la hora de plantear la planificación para los próximos cuatro años y con la lección aprendida de la experiencia de los Planes Heraclea 21 y Plan Talento, entendíamos tan importante como definir los resultados deseados, el CÓMO y POR QUÉ conseguirlos. Es necesario que cada miembro del equipo de dirección, entienda los objetivos trazados lo mejor posible y que este entendimiento sea lo más homogéneo posible.

La única forma eficiente y eficaz de conseguirlo, bajo mi punto de vista era mediante la participación en la planificación del área. Con este objetivo en mente, hice que todo el equipo de dirección se implicara en la autoevaluación así como en la priorización de los planes de mejora.

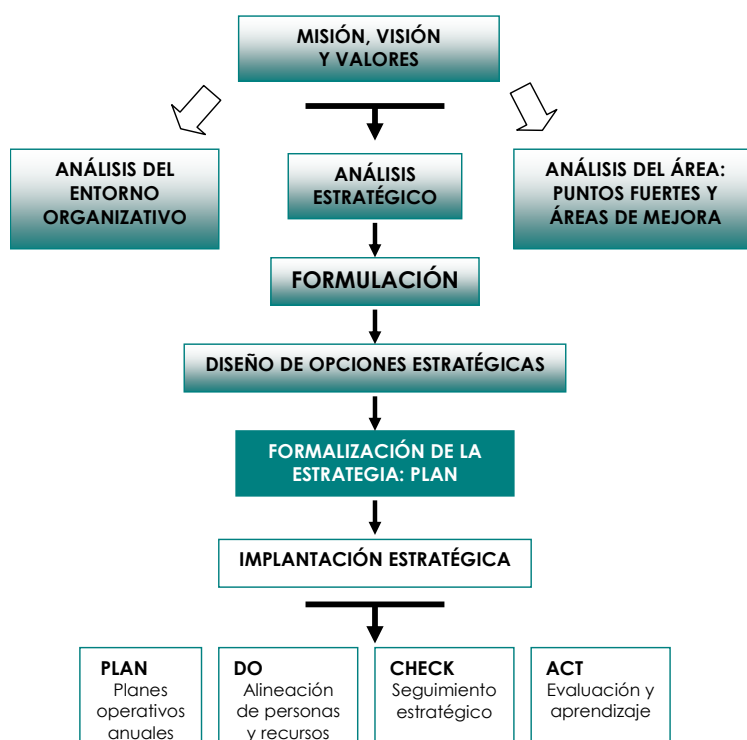
Partiendo de esta sólida base, se formula la Estrategia mediante un trabajo en equipo, lo que facilitó la adopción de la misma y espero también que el compromiso en la implantación.

El trabajo de planificación, ha supuesto un esfuerzo por identificar y considerar todos aquellos elementos relevantes para introducir mejoras sostenibles en la organización.

3.3.1. ETAPAS A SEGUIR EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN:

La definición del plan de actuaciones para el nuevo mandato se inicia con la definición de las reglas del juego globales, en las que quedan definidas la política y estrategia del área. Dichas reglas del juego son analizadas, consensuadas y establecidas por el equipo de dirección del área.

El siguiente esquema resume el proceso a desarrollar:



Vamos a ver de manera muy esquemática en qué ha consistido cada una de estas etapas

Misión, Visión, Valores y Formulación de la Estrategia

Se revisan mediante el trabajo en equipo, las señas de identidad del área, su razón de ser, qué somos y a qué nos dedicamos: MISION; qué nos gustaría ser: VISION y por último líneas y actuaciones para conseguirlo.

La Misión, Visión y Objetivos Estratégicos se definen en cuatro reuniones de trabajo del equipo directivo:

- Primera: Partiendo de la definición que se daba en el Plan Talento, se plantea que cada miembro del equipo directivo presente su propuesta para la misión y visión del área. Se planteó en la reunión de coordinación del mes de julio, última antes de verano, para retomarlo a la vuelta de vacaciones en la reunión del mes de septiembre.
- Segunda: Se define mediante la puesta en común de las 17 propuestas de los miembros del equipo de dirección, la redacción final de la Misión y la Visión, manteniendo los mismos valores que se planteaban en el Plan Integral: Plan Talento.

Para la revisión de la misión y visión se utilizó la tormenta de ideas, más que de ideas de definiciones, que trabajó cada miembro del equipo de dirección (17 definiciones), y que finalmente dieron como resultado la definición que veíamos en la introducción a esta memoria.

En una segunda parte y mediante una Técnica de grupo nominal se agrupan por bloques los 10 objetivos que cada uno de los miembros del equipo directivo, traía definidos. Esta jornada tuvo una duración de 5 horas.

- Tercera: Una vez depurado el trabajo realizado, eliminando duplicidades y agrupando las propuestas en varios ejes de actuación se hizo la puesta en común de enunciados.
- Cuarta: Esta última reunión tuvo lugar una vez que había finalizado el proceso de autoevaluación y tenía como objetivo plantear las directrices del nuevo equipo de gobierno, los resultados de la autoevaluación y priorización de planes de mejora. Para ello se analizaron en paralelo:
 1. Las líneas estratégicas del equipo de gobierno
 2. Puntos Fuertes y Áreas de Mejora
 3. Informe de Priorización de Planes de Mejora

Junto a la reflexión de las actuaciones desarrolladas con Talento y Heraclea 21 y los resultados obtenidos, era

necesario realizar como punto de partida, una breve reflexión sobre las competencias asignadas al área en la administración provincial y los compromisos que en relación a ellas, asume el actual equipo de gobierno.

Son prioridades dentro de la agenda provincial:

- Las nuevas tecnologías, como herramienta fundamental en la modernización y gestión del cambio y en la contribución a que la administración local en la provincia, preste servicios de forma más eficiente.
- La calidad y la innovación aparecen como principios transversales para la acción provincial. Para integrar estos principios en la gestión provincial se crea la Oficina de Evaluación y la Calidad
- Las personas constituyen el principal valor de una organización, no por manida esta afirmación deja de estar asumida. La creación de valor a través de la personas, de su implicación y compromiso con la organización en la cual trabajan y con sus objetivos, es la pieza fundamental donde radica el éxito de la misma. Para ello no existen fórmulas mágicas, ni se puede acudir al mercado para comprarlo. Debe ser entendido y trabajado desde la propia organización y una vez conseguido, mantener y desarrollar el “talento” generado, conciliando los intereses de la propia organización con los de las personas que la integran.

Análisis del Área: Puntos Fuertes y Áreas de Mejora

Como resultado del proceso de autoevaluación al que se ha sometido la gestión del área, que constituye el pilar fundamental de este plan de mejora, se ponen encima de la mesa la relación de puntos fuertes y áreas de mejora y una priorización de Planes de Mejora, que tienen su traducción inmediata en actuaciones a desarrollar durante el presente mandato.

Implantación Estratégica. Despliegue y alineamiento

Establecidos la Misión, Visión y Valores, así como las líneas estratégicas de actuación del área, el siguiente paso es su traducción en objetivos y actuaciones concretas, que cada servicio planteará cada año.

El éxito de un Plan de estas características depende del consenso, de la continuidad, del equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos nuestros usuarios. De ahí que la mayor

parte de objetivos estratégicos para el actual plan de mandato, traten de responder a dichas necesidades y expectativas.

El hecho de establecer la estrategia de manera conjunta, facilita que los responsables a distintos niveles de la gestión del área, la comprendan de manera más homogénea y planteen los objetivos anuales alineados con la estrategia que ellos mismos han definido, lo que aporta un mayor grado de compromiso en su implantación.

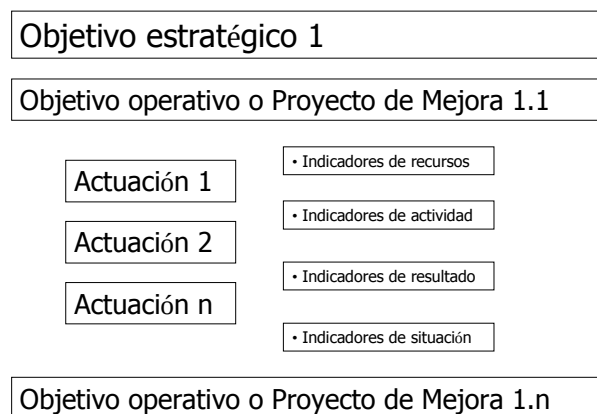
Para comprender mejor la estrategia trazada, los objetivos que persigue el área y las relaciones que hay de causalidad entre ellos, se utiliza el Mapa Estratégico, que veremos más adelante. Es un diagrama que representa gráficamente la estructura de la estrategia, dándole consistencia y facilitando su desarrollo y posterior seguimiento a través de indicadores.

Seguimiento

Definido el marco general, ejecutado mediante los objetivos que cada año se planteen, es necesario establecer un sistema de seguimiento, que aporte información oportuna en cada momento.

Cada año los Servicios del área, plantearán los objetivos operativos y actuaciones en que se concretarán los objetivos estratégicos. Así mismo se establecerán los indicadores para la medición del grado de consecución de las actuaciones previstas para conseguir cada objetivo operativo.

La metodología es la siguiente:



Evaluación y aprendizaje

Junto a este seguimiento del desarrollo del plan, de sus objetivos y actuaciones, de los resultados conseguidos, en la manera en que se vaya ejecutando, se abre la posibilidad de potenciar el aprendizaje organizativo a la luz de la oportuna información compartida por el equipo de dirección del área.

De esta manera incorporaremos la gestión del conocimiento y las lecciones aprendidas para continuar o revisar los planteamientos iniciales, como agente “facilitador” en la implantación de la estrategia.

Esta apuesta permite validar la planificación estratégica del área, con eficacia y eficiencia, con iniciativas definidas y compartidas, con un análisis de la propia organización y de su gestión que nos permite un mejor entendimiento para tomar decisiones.

3.3.2. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE MANDATO:⁸

- Gestión de las **personas**
- Innovación **tecnológica** y administración electrónica
- **Calidad** de los Servicios

La Misión, Visión y Valores, constituyen la base sólida sobre la que se asienta la estrategia de esta área y que se despliega en tres ejes de actuación: los dos primeros, personas y tecnología, constituyen pilares fundamentales para el desarrollo y funcionamiento de la organización y las políticas y actuaciones diseñadas, llegarán a todas y cada una de sus áreas y organismos. Calidad, representa para el presente mandato un doble reto, mejora continua a nivel interno e impulso y marco común de actuación en calidad para el resto de áreas, organismos y empresas.

Estos tres ejes, constituyen en la actualidad, la razón de ser de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías y en torno a ellos se articulan los planes y programas de actuación, partiendo de la realidad existente y poniendo el horizonte a medio y largo plazo.

Las actuaciones previstas se contemplan con un doble enfoque: dar respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios y mejora continua.

Así las actuaciones que ejecutarán los objetivos estratégicos, se recogen en forma de Planes de Acción y Planes de Mejora.

Los Planes de Acción recogen los objetivos operativos que los servicios establecerán cada año para dar respuesta a las necesidades de nuestros usuarios y/o grupos de interés. Los Planes de Mejora suponen una apuesta por la mejora continua y son resultado del proceso de autoevaluación, que siguiendo el modelo de excelencia EFQM, se ha desarrollado.

A continuación vamos a definir y documentar la estrategia del área para el presente mandato, Se presenta de la siguiente manera:

Mapa Estratégico que recoge los objetivos previstos para cada uno de los ejes estratégicos ordenados bajo cuatro perspectivas, relacionadas entre sí por relaciones causa-efecto:

- ⇒ Perspectiva Valor Añadido: Es aquella que vincula los objetivos de cada eje con la estrategia de la corporación.
- ⇒ Perspectiva Usuarios: Identifica los segmentos de usuarios a los que va a atender. Deberá medir y evaluar las necesidades, demandas y quejas de los usuarios. Requiere de medición de

⁸ La información contenida en este epígrafe se compone de extractos literales de EficQa, el plan de mandato 2007-2011 de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías.

satisfacción, con el fin de adecuar y ajustar la prestación de servicio ofertada a la demanda del usuario.

- ⇒ Perspectiva de Procesos Internos: Definimos en esta perspectiva los elementos necesarios para conseguir los resultados demandados por los usuarios. Los objetivos a conseguir van a depender en gran medida de los requerimientos de los usuarios.
- ⇒ Perspectiva Impulso: Esta perspectiva es un agente “facilitador” o por el contrario entorpecedor de la consecución de los objetivos que se plantean en el resto de perspectivas.

Se presenta un cuadro inicial y un desglose en tres diagramas, uno por cada eje estratégico. A continuación se sintetiza los ejes estratégicos, principios que los guían y objetivos estratégicos que contemplan.

Hasta aquí tendríamos definido el marco común de actuación para los próximos cuatro años. La densidad del plan hace necesario dividirlo en planes operativos que se plantearan cada año con las actuaciones que cada servicio prevea acometer.

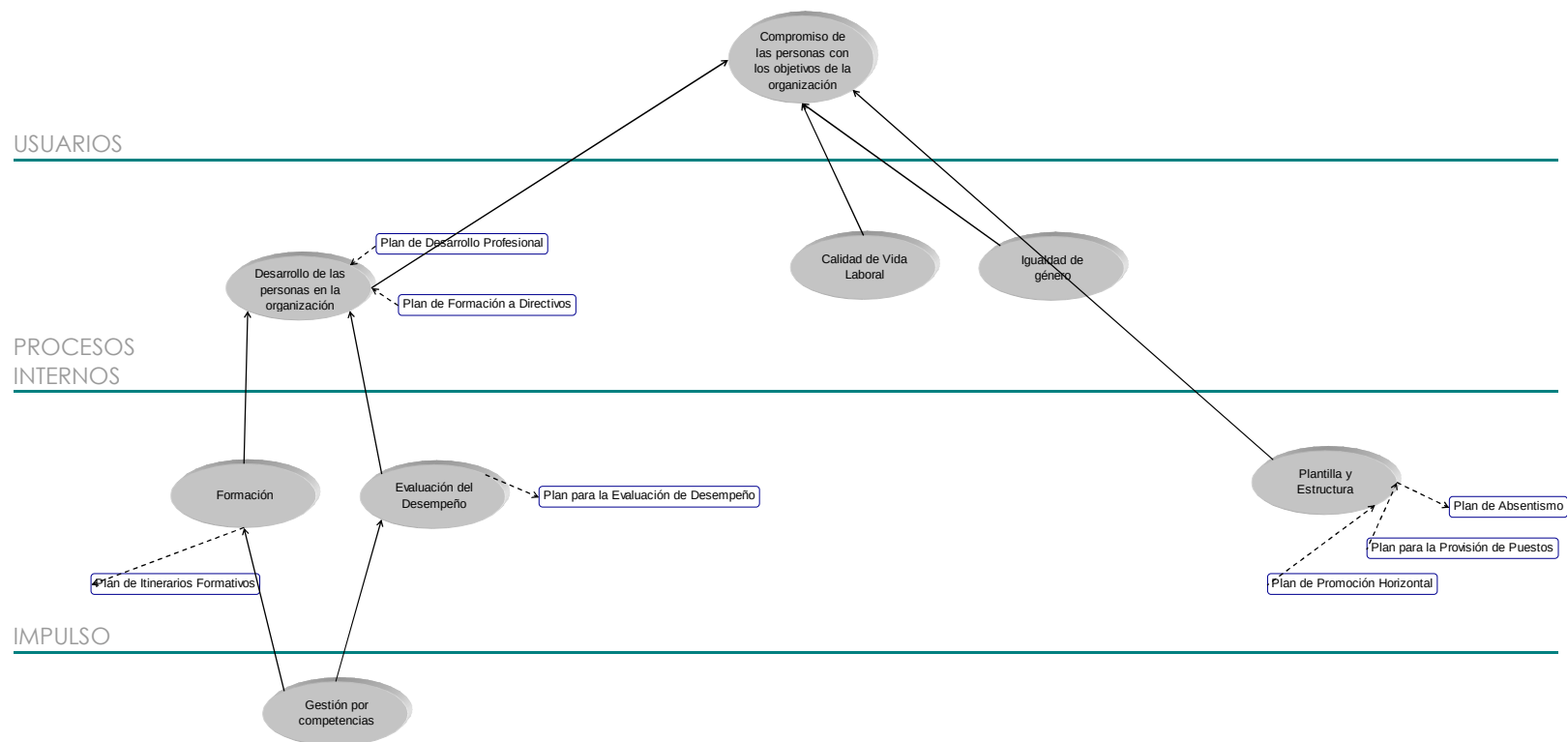
MAPA ESTRATÉGICO

EJES ESTRATÉGICOS

		PERSONAS	TECNOLOGÍA	CALIDAD
PERSPECTIVAS	VALOR AÑADIDO	Compromiso de las personas con los objetivos de la organización	Aumentar la prestación telemática de servicios Facilitar la relación electrónica del ciudadano con la Administración	Excelencia en la Gestión Orientación a usuarios
	USUARIOS	Desarrollo de las personas en la organización Calidad de Vida Laboral Igualdad de Género	Ayuntamiento Digital Diputación Digital Ciudadanía Digital Infraestructuras Digitales	Gestión estructurada de los usuarios Sistema de Cartas de Servicio Ampliar y diversificar los servicios del área
	PROCESOS INTERNOS	Formación Evaluación del Desempeño Plantilla y Estructura	Modernizar los sistemas de gestión Extender servicios públicos digitales Implantar modelo de Gestión Fomentar la cultura digital Preparar sistemas y recursos para trabajo virtual Incrementar conocimiento tecnológico Extensión de disponibilidad de diferentes infraestructuras Fomentar creación de contenidos digitales Fomentar soluciones de interoperatividad	Gestión por Procesos Dirección por Objetivos
	IMPULSO	Gestión por Competencias		Nuevo Modelo de Gestión Pública Cooperación con los municipios

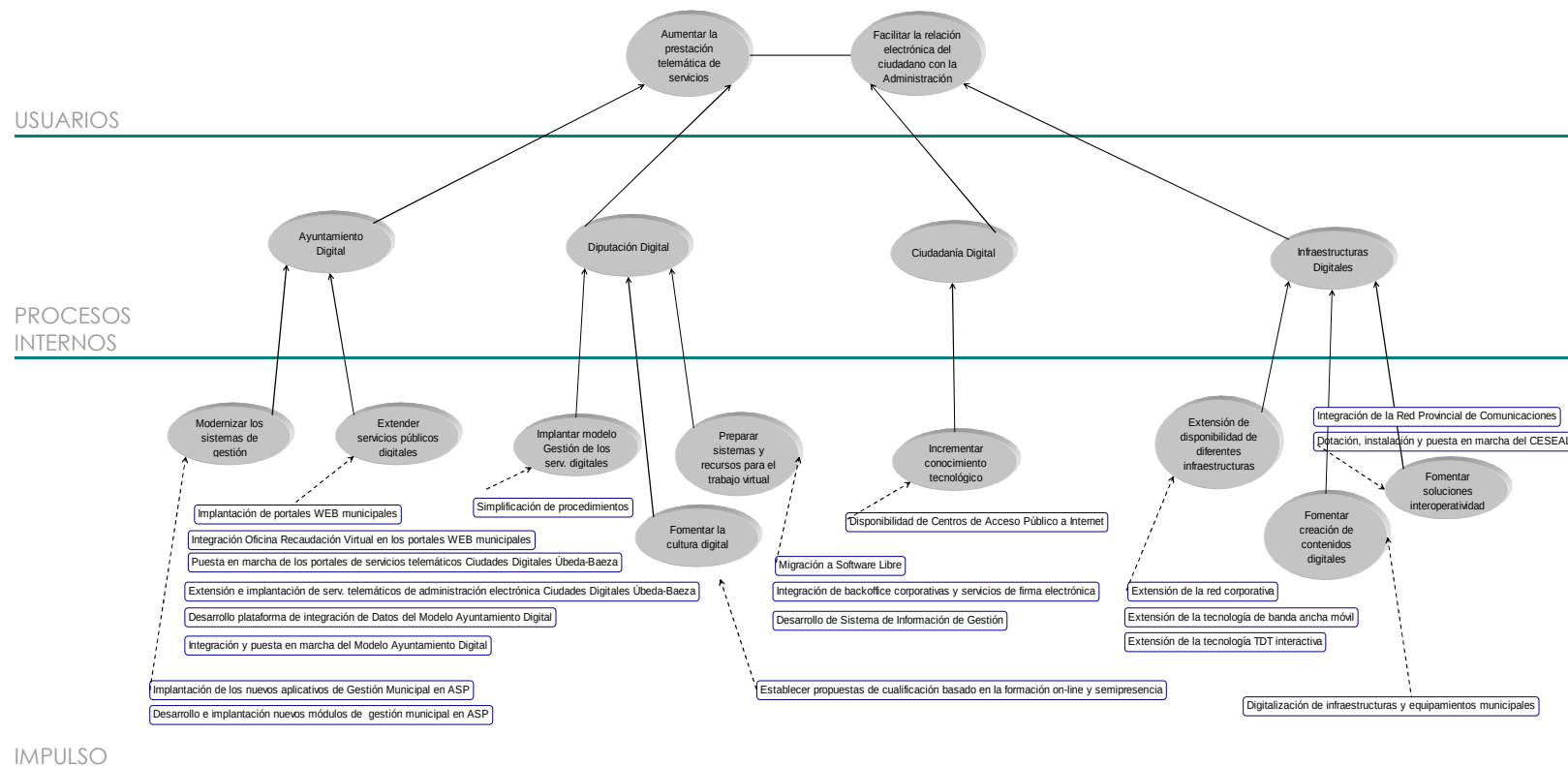
MAPA PERSONAS

VALOR AÑADIDO



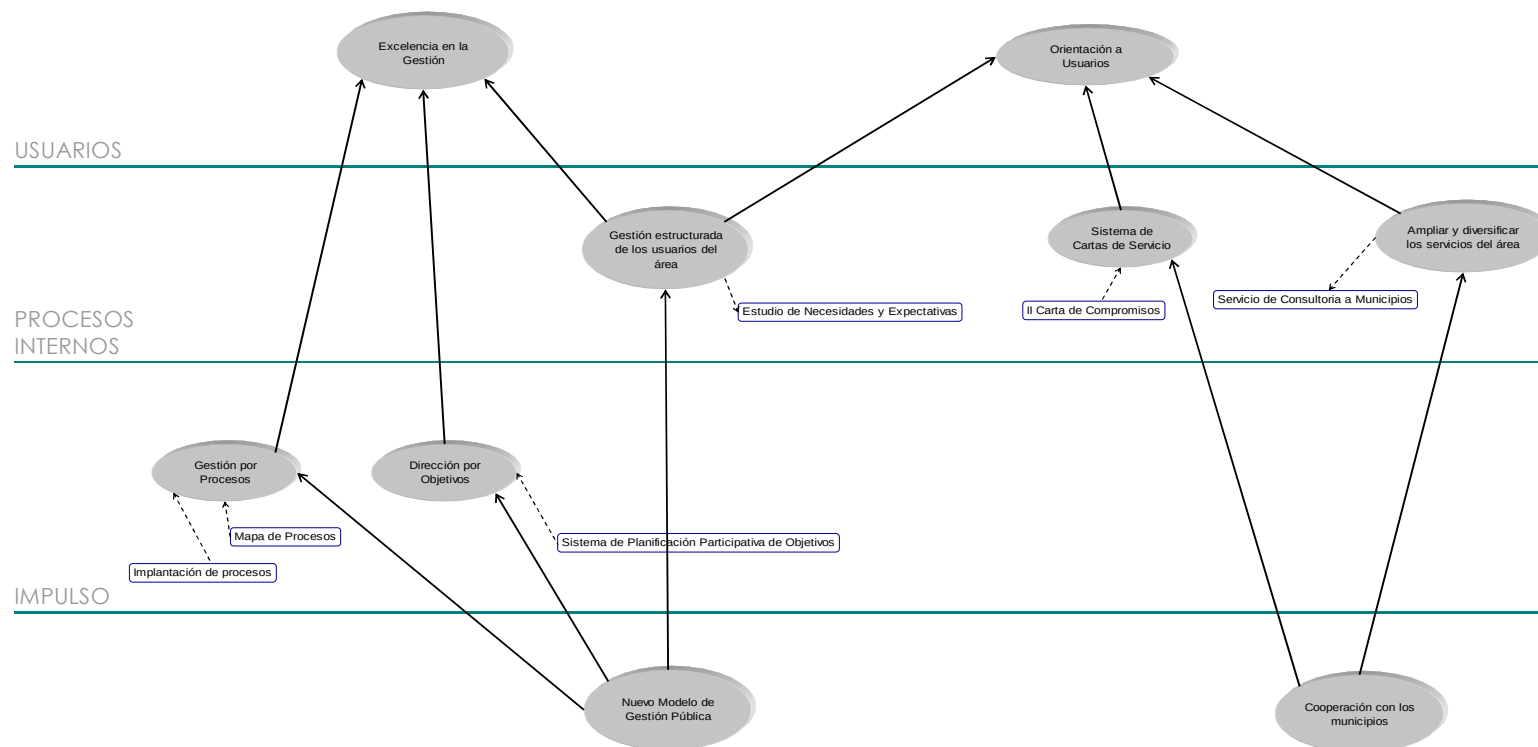
MAPA TECNOLOGÍA

VALOR AÑADIDO



MAPA CALIDAD

VALOR AÑADIDO



GESTIÓN DE PERSONAS

Seguir apostando por las personas como principal elemento de valor de esta organización, estableciendo políticas de personal innovadoras basadas en el desarrollo de las personas, en su compromiso, para conseguir los objetivos organizativos.

Principios

- ⇒ Aumentar el sentido de pertenencia de las personas a la organización, con el consiguiente aumento de su **compromiso**, motivación e implicación.
- ⇒ Establecer los mecanismos que garanticen el **desarrollo** de las personas en la organización.
- ⇒ Políticas de personal que maximicen la **contribución** de las personas al logro de los objetivos de la organización.

Objetivos Estratégicos

Plantilla y estructura organizativa

Evaluación del Desempeño

Formación

Plan de Desarrollo Profesional

Calidad de Vida Laboral

Igualdad de género

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

“Jaén Provincia Digital”, es el proyecto a través del cual se quiere hacer realidad una administración local, en la que las nuevas tecnologías son una herramienta para prestar servicios de manera más eficiente permitiendo un acceso igualitario de las ciudadanas y ciudadanos de la provincia, con independencia de su renta y lugar de residencia.

Principios:

- ⇒ Aumentar la **prestación telemática** de servicios de la Diputación Provincial y de los Ayuntamientos.
- ⇒ Facilitar la **relación electrónica** del ciudadano con la Administración.

Objetivos Estratégicos:

Ayuntamiento digital

Diputación digital

Ciudadanía digital

Infraestructuras Digitales

CALIDAD DE LOS SERVICIOS

La Oficina para la Evaluación y Calidad de los Servicios, nace con la intención de contribuir a que los ayuntamientos y ciudadanos perciban a la Diputación Provincial como una administración preocupada por atender sus necesidades y por mejorar su organización interna. Una administración moderna, que presta servicios adecuados a las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos de la provincia y gestionada bajo criterios de eficacia, eficiencia y calidad.

El objetivo es integrar la modernización y la innovación administrativa, estableciendo unas líneas de actuación básicas a desarrollar por toda nuestra administración, bajo una serie de criterios comunes y de modo coordinado.

Principios

- ⇒ Administración preocupada por **atender** las necesidades de los ciudadanos
- ⇒ **Mejora** de su organización interna

Objetivos Estratégicos

Cartas de Servicios

Ampliar y diversificar la cooperación con los municipios.

Dirección por objetivos

Excelencia en la gestión: Modelo EFQM

- ✓ **Gestión por Procesos**
- ✓ **Orientación a usuarios**

El último apartado de ETicQa es el Resumen Ejecutivo. Su posición al final del documento viene justificado porque es el eslabón que unirá la planificación estratégica que contiene, con las actuaciones concretas en que se materializará. Es el último en orden pero, el primero en importancia ya que presenta de manera concreta, el esqueleto que vertebrará el plan de mandato y que hemos definido y trabajado de manera conjunta. Tocaba dar el siguiente paso y es pasar a la planificación operativa para el 2008.

El trabajo de planificación operativa de los distintos servicios concluyó en la reunión de coordinación del mes de noviembre con la presentación por parte de cada jefe de servicio de los objetivos de su unidad. A fecha de hoy no está elaborado el informe de Programación de Objetivos para el 2008, así que me es imposible incluirlo en este momento. Probablemente para el momento de la presentación ya esté disponible.

4. PLAN DE EVALUACIÓN

El plan de mejora planteaba como objetivos al principio de esta memoria:

1. Revisar la gestión integral del Área, haciendo conscientes a los participantes de todas las iniciativas y proyectos que el área está desarrollando, así como de su importancia, identificando puntos fuertes y áreas de mejora.
2. Aportar información objetiva sobre la propia gestión que permita, en el contexto de la organización, priorizar las acciones a desarrollar en el futuro, a medio y largo plazo, todo ello mediante la comparación con la idea de organización *excelente*, de a donde quiere llegar el área.
3. Como objetivo transversal, crear espíritu de equipo y sensación de pertenencia entre los miembros del área, especialmente entre los jefes de servicio.
4. Añadir valor y cohesión al trabajo del Equipo de Dirección del área aumentando su implicación y su grado de responsabilidad en la toma de decisiones, participando tanto en el diagnóstico como en la planificación del área.
5. Establecer un cuadro de indicadores

Algunos de estos objetivos han pasado a ser realidad a medida que se va implementando el Plan de Mejora y han ido mostrado sus resultados.

Este es el caso de los dos primeros objetivos, la autoevaluación ha puesto sobre la mesa el chequeo integral a la gestión del área, los puntos fuertes a potenciar y lo que tenemos que mejorar. Como si hubiésemos llevado al área al médico, sabemos que síntomas tiene, lo que padece y hemos puesto el tratamiento adecuado (*ahora sólo falta que le haga efecto y se cure*).... Además ha permitido el intercambio de información entre los

evaluadores de todas las actuaciones que el área desarrolla, aportando a través de la evidencias individuales de cada evaluador, su conocimiento y experiencia en la parcela del área en la que trabaja, que en algunos casos era desconocida para el resto.

El ejercicio conjunto realizado mediante la autoevaluación ha sido muy satisfactorio y se perfila como herramienta para evaluar la gestión del área cada dos años.

Los siguientes dos objetivos no se pueden evaluar a través de la observación directa ya que implican un cambio en la cultura y en la forma de dirigir el área.

Su evaluación es posible de manera indirecta. La planificación para el año 2008, así como la planificación del área para el mandato se está realizando en base a las áreas y planes de mejora establecidos a partir de la autoevaluación.

El proceso completará su evaluación mediante el análisis de los indicadores de gestión inmersos en:

- ✓ Evaluación de objetivos operativos anuales.
- ✓ Análisis de compromisos adquiridos en la Carta de Compromisos del área.
- ✓ Procedimiento de Autoevaluación EFQM

CONCLUSIONES

Mi apuesta personal por la mejora continua y por entender la calidad, no como un elemento añadido sino como un elemento integrado en la gestión pública, se ha visto refrendado en el desarrollo de este Plan de Mejora, en la autoevaluación siguiendo el modelo de excelencia EFQM y el aprendizaje en su desarrollo.

El objetivo estaba muy claro, utilizar la autoevaluación no para conseguir unos puntos que nos llevaran a “colgarnos una medalla”, sino como herramienta de planificación en el área que sacara a la luz lo que estábamos haciendo mal y creando una cohesión en la gestión del área y la implicación del equipo de dirección.

Mi trayectoria profesional en el área de Organización, Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías, vinculada siempre a la planificación y a la calidad, la posibilidad de definir este plan de mejora en el desarrollo de este VI Curso de Dirección Pública Local, y la madurez de la propia organización, me han permitido llevarlo a la práctica.

La autoevaluación del área y el nuevo Plan de Mandato han sido un broche perfecto con el que dar cohesión a las herramientas de calidad y de planificación que se manejan en el área. El problema que me rondaba la cabeza allá por abril de este año.

Se habían desarrollado actuaciones más con carácter reactivo que proactivo, y sobre todo, sin una planificación previa, trabajando a golpe de necesidad, según llegan las exigencias externas.

Los problemas que existían no eran ajenos a nadie y de hecho el resultado de la autoevaluación no ha sorprendido a nadie. Pero se comentaba en los pasillos o de manera informal lo cual no hacía posible acercar y modificar posturas.

A mi me encargan como responsable de planificación y calidad, que marque el camino a seguir para el nuevo mandato y se me ocurre que lo vamos a hacer entre todos los que estamos implicados en la dirección de este macroárea.

El hecho de sentar a todos los responsables del área, Director, Directores Adjuntos, Jefes de Servicio y Jefes de Sección, 17 personas en total, importante grupo no solo por el número sino por su responsabilidad dentro del área, a dar su valoración según su experiencia dentro de la

misma y según la realidad que en ejercicio de sus funciones tiene, pidiéndoles total implicación y sinceridad, pues se trataba de averiguar qué estaba mal, era cuanto menos, un ejercicio interesante e inquietante a priori.

Esta percepción a priori, se ha visto reforzada con creces en el desarrollo del proceso de autoevaluación.

El primer reto fue hacer entender los objetivos que perseguía con este proceso de autoevaluación, que era chequear al área, analizar su gestión hasta ese momento así como las actuaciones llevadas a cabo, para decidir de manera conjunta, lo que el área iba a hacer durante los próximos cuatro años. Y el reto era doble, implicar a los jefes de servicio en la toma de decisiones y conseguir la delegación de actuaciones por la dirección. El secreto ha estado siempre en la total transparencia con la que se ha desarrollado el Plan de Mejora.

A medida que se fue desarrollando la primera parte del plan de mejora, la autoevaluación, se fueron consiguiendo los objetivos previstos, se generó un ambiente de implicación y confianza entre los implicados en el proceso, que generó una abundante y valiosísima información de la organización y de su gestión.

Para mí particularmente, ha sido muy enriquecedor ya que al ser yo la facilitadora, he estado en contacto con todos los puntos de vista, evidencias, críticas, puntos fuertes. Al igual que me sucedió al desarrollar en el proceso de valoración de puestos de trabajo de toda la Diputación, allá por el 96, me siento privilegiada pues la información y el conocimiento sobre la organización que te aportan son muy potentes.

La actitud crítica de la mayor parte de agentes implicados unida a su implicación y colaboración en todo el proceso, dio lugar a un proceso de autoevaluación muy enriquecedor para todos los responsables de la gestión del área, tanto por la información como por la dinámica de reflexión y trabajo en equipo para tomar decisiones.

El ejercicio de autoevaluación fue estimulante y sirvió de revulsivo para los miembros del equipo evaluador.

El modelo EFQM, del cual yo esperaba mucho, que había estudiado y analizado, pero que no había manejado con la intensidad de meterse de lleno en un proceso de autoevaluación. El proceso seguido, la metodología que marca, saca a la luz un “excelente” sistema de gestión, estableciendo una correlación entre resultados esperados que el modelo plantea como: los conseguidos en las personas, en los usuarios en la sociedad y los resultados clave para la organización; y los agentes que facilitan su consecución: líderes, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos. El modelo ha conseguido dar una visión compartida a todos los que gestionamos el área, una sistemática a seguir en la gestión, con una visión global entre resultados y recursos y sobre todo hablando un mismo lenguaje.

Aunque en muy distinto grado todos teníamos conocimiento del modelo EFQM desde la teoría. Al finalizar el proceso y haber manejado el modelo, la conclusión era unánime, el modelo recoge todos y cada uno de los elementos que integran un sistema de gestión, ordenándolos y dándoles la cohesión, que lo llevan a ser un perfecto referente con el que medirse y por el que apostar como referente en la gestión.

Por otro lado el hecho haber desarrollado el trabajo nosotros mismos, ha generado una dinámica de mejora continua, que ha pasado de ser un par de palabras que suenan bien, a generar un “gustillo” por mejorar. Una vez que se conoce lo que falla y teniendo un marco de referencia común, que sitúa y permite entender con total claridad, cómo el hecho de tocar una pieza “agente”, puede repercutir al conjunto de la organización a los resultados del área.

La aceptación del reto de mejora era patente al finalizar la autoevaluación. Las reflexiones compartidas incidían incluso en la visión de futuro, en los enfoques, despliegues o evaluaciones que había que desarrollar para obtener una mayor puntuación en la siguiente evaluación.

Personalmente para mi fue una satisfacción doble, por un lado porque el modelo respondía de cerca, con creces a las expectativas que yo tenía sobre él, y por otro el hecho de ver a personas de muy diversa formación y responsabilidad, que en definitiva son el equipo que dirige el área, hablando en términos de calidad, de EFQM.

El equipo de dirección de esta área puede hablar de tú a tú, desde su experiencia del modelo y de la autoevaluación.

Comentar también que ha sido un acierto utilizar el cuestionario complementado con la matriz reder, pues ha permitido al proyecto estar integrado en el contexto y en consonancia con la Junta de Andalucía, sin pedir la rigurosidad de la matriz.

En este sentido el hecho de utilizar el cuestionario de la Junta de Andalucía afianza el convenio de colaboración en materia de calidad firmado con la Consejería de Justicia y Administración Pública y nos coloca en disposición de estar alineados con la estrategia de modernización que está desarrollando, abriendo nuevas oportunidades como poder utilizar la plataforma Agora que permite la gestión integrada de tres potentes herramientas de calidad: Carta de Servicios, Cuadro de Mando y Autoevaluaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Parrado Díez, Salvador (2007): *Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas*. Ministerios de Administraciones Públicas, INAP.
- Ramió Matas, Carles (1999): *Teoría de la Organización y Administración Pública Local*. Universidad Pompeu Fabra. Editorial Tecnos.
- Ruiz López, Joaquín (2007): *La Calidad en el Contexto General de la Evaluación de la Gestión Pública*. Modulo VII: Evaluación y Calidad en los Servicios Públicos. VI Curso de Dirección Pública Local. INAP.
- Hidalgo Gómez, Consuelo (2007). Modulo VII: Evaluación y Calidad en los Servicios Públicos. VI Curso de Dirección Pública Local. INAP.
- Jiménez de Diego, Maria Jesús (2007). Modulo VII: Evaluación y Calidad en los Servicios Públicos. VI Curso de Dirección Pública Local. INAP.
- Ruiz López, Joaquin (2007): *El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora*. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública. Santo Domingo. República Dominicana. Noviembre 2007.
- Galofré Isart, Albert (2007). Módulo V: Dirección, Planificación Estratégica y control de Gestión. VI Curso de Dirección Pública Local. INAP.
- Baena Ruíz, Aurora (2007): *Experiencias de planificación y control de gestión en la administración local*. Módulo V: Dirección, Planificación Estratégica y control de Gestión. VI Curso de Dirección Pública Local. INAP.
- *Guía de evaluación. Modelo EVAM*. Colección Evaluación y Calidad. Ministerio de Administraciones Públicas. 2006.
- *CAF. El marco común de evaluación*. Ministerio de Administraciones Públicas. AEVAL. Madrid 2007.
- *Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública. Guía II: Planes de Calidad, Innovación y Modernización en las Administraciones Locales*. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid 2005.
- Club de Excelencia en la Gestión: *La Calidad Total según el modelo EFQM de Excelencia*. Madrid 2001.

ANEXO I. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA
TABLA DE PUNTUACIÓN REDER
PLANTILLA AUTOEVALUADOR

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN FACILITADO POR LA CONSEJERÍA DE
JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Se incorpora como documento pdf adjunto al presente trabajo dado su extensión y para
no desvirtuar su formato original.

TABLA DE PUNTUACIONES REDER

Elementos	Atributos	Valoración	0%	25%	50%	75%	100%															
Enfoque	Solidamente fundamentado: - El enfoque tiene una lógica clara - Existen procesos bien definidos y detallados - El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia		Evidencia	Clara evidencia	Evidencia total															
	Integrado: - El enfoque apoya la Política y Estrategia - El enfoque está vinculado a otros enfoques según sea apropiado	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia		Evidencia	Clara evidencia	Evidencia total															
	Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

Elementos	Atributos	Valoración	0%	25%	50%	75%	100%															
Despliegue	Implantado: El enfoque está implantado	Sin evidencia o anecdótica	Implantado aproximadamente en % de las áreas relevantes		Implantado en aproximadamente % de las áreas relevantes	Implantado aproximadamente en % de las áreas relevantes	Implantado en todas las áreas relevantes															
	Sistemático: El enfoque está desplegado de manera estructurada	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia		Evidencia	Clara evidencia	Clara evidencia															
	Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

Elementos	Atributos	Valoración	0%	25%	50%	75%	100%															
Evaluación y revisión	Medición: Se mide regularmente la efectividad del enfoque y despliegue se lleva a cabo	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia		Evidencia	Clara evidencia	Evidencia total															
	Aprendizaje: Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar y compartir las mejores prácticas y las oportunidades de mejora	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia		Evidencia	Clara evidencia	Evidencia total															
	Mejora: El resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implementar mejoras	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia		Evidencia	Clara evidencia	Evidencia total															
	Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

Valoración Total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
-------------------------	--	--	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Figura 19.- Matriz "REDER" de puntuación: Agentes Facilitadores

Elementos	Atributos	Valoración	0%	25%	50%	75%	100%
Resultados	Tendencias: - Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido		Sin resultados o con información anecdótica	Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en algunos resultados	Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, en muchos resultados y al menos en los últimos tres años	Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en la mayoría de los resultados y al menos en los últimos 3 años	Tendencias positivas fuertes y/o excelente rendimiento sostenido, en todas las áreas y al menos en los últimos 5 años
	Objetivos: - Los objetivos se alcanzan - Los objetivos son apropiados		Sin resultados o con información anecdótica	Favorable y apropiados en algunas áreas	Favorable y apropiados en muchas áreas	Favorable y apropiados en la mayoría de las áreas	Excelente y apropiados en la mayoría de las áreas
	Comparaciones: - Se realizan comparaciones con organizaciones externas y los resultados son buenos comparados con las medidas del sector o con el reconocido como "el mejor"		Sin resultados o con información anecdótica	Existen comparaciones en algunas áreas	Comparaciones favorables en algunas áreas	Comparaciones favorables en muchas áreas	Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas y es "El mejor" en muchas áreas
	Integrado: - Los resultados son consecuencia del enfoque		Sin resultados o con información anecdótica	Algunos resultados son consecuencia del enfoque	Muchos resultados son consecuencia del enfoque	La mayoría de los resultados son consecuencia del enfoque	Todos los resultados son consecuencia del enfoque. La organización mantendrá la posición del líder
	Total			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100			

Elementos	Atributos	Valoración	0%	25%	50%	75%	100%
	Alcance: - Los resultados abarcan las áreas relevantes		Sin resultados o con información anecdótica	Se abarcan algunas áreas relevantes	Se abarcan muchas áreas relevantes	Se abarcan la mayoría de las áreas relevantes	Se abarcan todas las áreas relevantes
	Total		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

Valoración Total		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
------------------	--	---

Figura 20.- Matriz "REDER" de puntuación: Resultados

PLANTILLA DE AUTOEVALUACIÓN

CRITERIO 1: LIDERAZGO		
Preguntas	PUNTUACIÓN	EVIDENCIAS
1.1		
1.2		
1.3		
1.4		
1.5		
1.6		
1.7		
1.8		
1.9		
1.10		

PUNTOS FUERTES

ÁREAS DE MEJORA

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA		
Preguntas	PUNTUACION	EVIDENCIAS
2.1		
2.2		
2.3		
2.4		
2.5		
2.6		
2.7		
2.8		

PUNTOS FUERTES

ÁREAS DE MEJORA

ANEXO II. CUADRO DE COMPROMISOS E INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Compromisos de Calidad de Organización y Recursos Humanos	INDICADOR	Nivel de Ejecución del Compromiso
Resolución de las convocatorias para la provisión de puestos de trabajo, en un tiempo máximo de 2 meses.	Número de convocatorias de provisión de puestos de trabajo resueltas en plazo sobre número total de convocatorias realizadas.	--- ⁹
La Oferta de Empleo Público estará disponible para su aprobación dentro de los 3 primeros meses de cada año.	Fecha de aprobación de la Oferta de Empleo público anual.	100%
Realizar una sesión, como mínimo, con el Área u Organismo Autónomo que solicita la cobertura de un puesto de trabajo.	Número de sesiones realizadas sobre el número total de solicitudes de cobertura de puesto realizadas.	100%
Realizar una sesión, como mínimo, con el Área u Organismo Autónomo que solicita la cobertura de una plaza a fin de establecer el perfil necesario, para la posterior elaboración de las bases de selección, que se aprobarán en el plazo máximo de 45 días.	Número de bases de selección aprobadas en plazo, sobre número total de solicitudes de cobertura de plazas recibidas.	90%
La solicitud de alumnos en prácticas(becarios) será atendida en el plazo máximo de 1 mes, siempre que exista el oportuno convenio de colaboración y disponibilidad por parte de la entidad educativa.	Número de solicitudes de becarios en prácticas atendidas en plazo sobre número total de solicitudes de becarios recibidas a lo largo del año.	84%
Nómina finalizada antes del día 20 de cada mes o inmediato laborable posterior, para su fiscalización.	Fecha mensual de salida de nómina para su fiscalización.	100%
Incluir en nomina del mes corriente las incidencias producidas, siempre que el cambio o incidencia se encuentre en poder del área antes del día 6 del mes.	Número de incidencias incluidas en nómina sobre número total de incidencias recibidas en plazo.	100%
Expedir certificaciones en los siguientes plazos: Jubilación: 2 días desde que se produce el hecho causante. Desempleo: 10 días desde que se termina la relación jurídica. Maternidad: 10 días desde la presentación del informe de maternidad.	Número de certificaciones por jubilación, desempleo y maternidad expedidas en plazo, sobre número total de certificaciones emitidas.	Jubilación:100% Desempleo:100% Maternidad:100%
Procesos Selectivos convocados en el plazo máximo de 6 meses desde que se inicia el plazo de presentación de instancias hasta la convocatoria del Órgano de selección.	Número de procesos selectivos convocados en plazo sobre el total de procesos selectivos convocados a lo largo del año.	60%

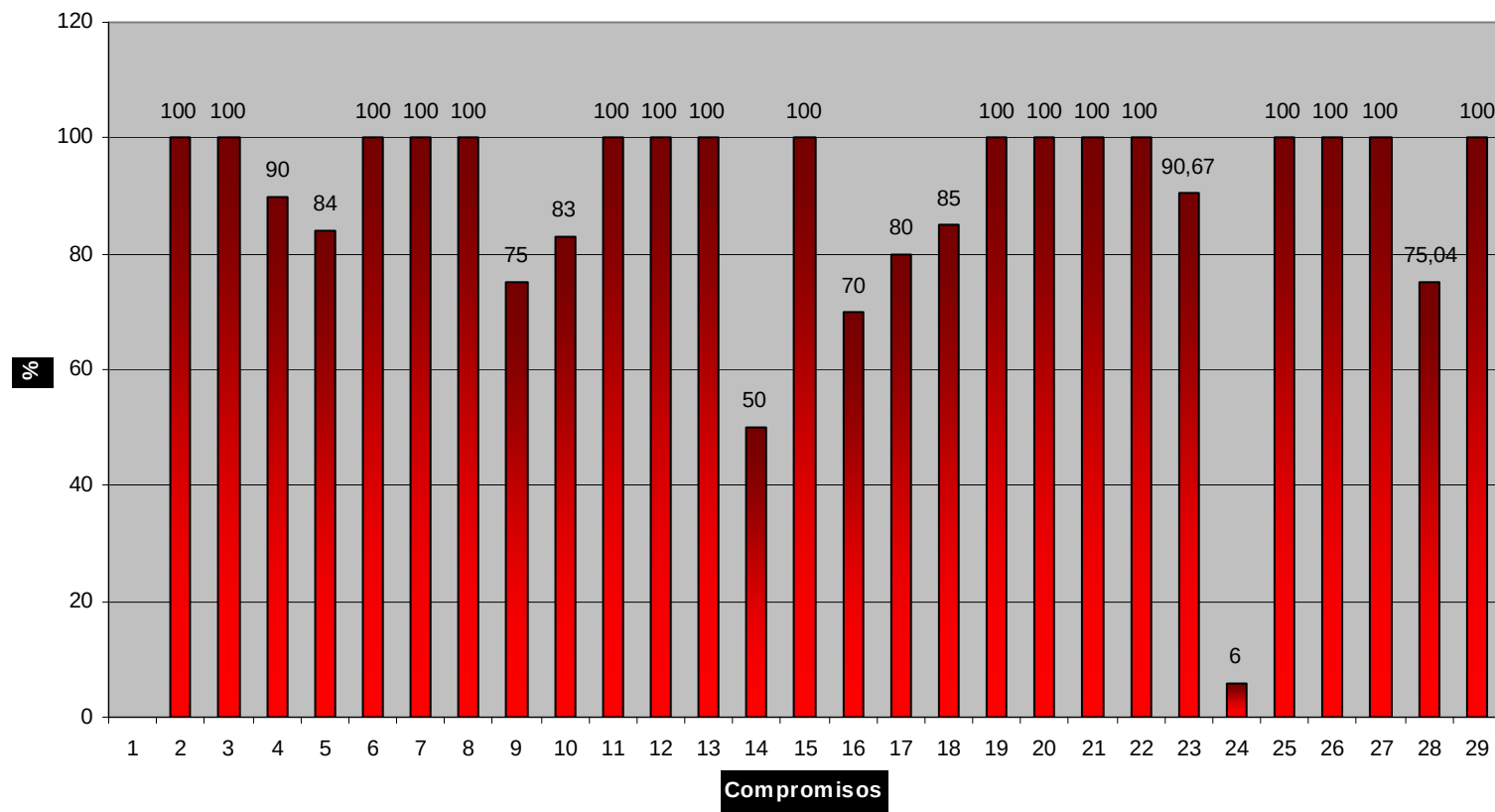
⁹ No han tenido lugar convocatorias de provisión de puestos.

Compromisos de Calidad de Organización y Recursos Humanos	INDICADOR	Nivel de Ejecución del Compromiso
Reconocimiento de los servicios prestados en un máximo de 20 días desde que se solicita y se aportan todos los documentos necesarios.	Número de reconocimientos de servicios prestados emitidos en plazo, sobre número total de solicitudes recibidas.	83%
Reconocimiento de trienios en el mes de su cumplimiento e incluirlo en nómina si se cumple el día 1 o en caso contrario, al mes siguiente.	Número de trienios reconocidos en el mes de su cumplimiento sobre el total de trienios cumplidos cada mes.	100%
Anticipos reintegrables tramitados y concedidos en el mismo mes de la petición, siempre que exista consignación presupuestaria.	Número de anticipos reintegrables concedidos dentro del mismo mes en que se solicitan sobre total de anticipos solicitados.	100%
Comunicaremos al interesado, conductor y vehículo para viaje oficial, con anticipación mínima de 24 horas.		100% ¹⁰
Análisis periódico de las Necesidades de Formación de la Administración Local de nuestra provincia, tanto de las organizaciones: Diputación y Ayuntamientos como de los empleados públicos que las integran.	Realización cada dos años del Proceso de Prospección de Necesidades de Formación, que cuente con la participación en el mismo de directivos, organizaciones sindicales, formadores y empleados públicos.	50%
Evaluación de todos los procesos formativos, midiendo el grado de satisfacción de nuestros usuarios y difundiendo sus resultados.	Evaluar todas las acciones formativas. Evaluación de reacción de satisfacción o de reacción de los participantes.	100%
Difusión de actividades formativas a través de la web corporativa un mes antes de su inicio y convocatoria de los titulares con al menos diez días de antelación.	Número de actividades formativas difundidas a través de la web corporativa un mes antes de su inicio sobre el número total de actividades del Plan de formación.	70%
	Numero de participantes en acciones formativas convocados en plazo sobre número total de participantes en las acciones formativas de cada Plan.	80%
Resolución de autorización de la comisión de servicio y abono de los gastos de inscripción o matrícula en los expedientes de formación externa, con carácter previo al inicio de la acción formativa.	Número de expedientes de formación externa resueltos de forma previa al inicio de la acción formativa, sobre el total de expedientes tramitados.	80%
Certificados de asistencia de todas las acciones formativas del Plan de Formación anual promovido por la Diputación Provincial emitidas cuatrimestralmente y en caso de urgencia motivada, en 10 días desde su solicitud.	- Tres emisiones de certificados anualmente. - Emitir, firmar, registrar y enviar Certificados provisionales y duplicados por extravío en el plazo mencionado.	100% 70%
Gestión de una formación que contribuya a la mejora interna e implantación de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad.	- Procesos de Certificación y aseguramiento de la calidad de la formación. - Catálogos de Buenas prácticas en Formación de Instituciones públicas especializadas.	100%

¹⁰ Se realiza mediante muestreo.

Compromisos de Calidad de Organización y Recursos Humanos	INDICADOR	Nivel de Ejecución del Compromiso
Cada empleado dispondrá de una guía informativa sobre los riesgos asociados a su puesto de trabajo y medidas de prevención y protección de los mismos	Número de guías de riesgos facilitadas sobre número total de empleados.	100%
Plan de formación en Prevención de Riesgos laborales para todos los puestos de trabajo que lo requieren.	Número de participantes en acciones formativas en Prevención de Riesgos laborales sobre número total de ocupantes de puestos de trabajo que lo requieren.	100%
Todos los accidentes laborales con exclusión de los accidentes in itinere, se investigarán en un plazo máximo de 20 días hábiles.	Siniestralidad laboral: Número de accidentes laborales investigados en plazo sobre número total de accidentes ocurridos.	100%
Desarrollar un Plan de controles periódicos de las condiciones de trabajo y evaluación de riesgos laborales.	Número de deficiencias resultas sobre número de deficiencias detectadas.	86%
	Número de riesgos debidamente controlados sobre número de deficiencias detectadas.	86%
	Número de mediciones ambientales realizadas.	13
	Número de puestos de trabajo evaluados anualmente sobre número de demandas recibidas	100%
Implantar el Manual de gestión de Prevención de Riesgos en todos los centros de trabajo.	Número de manuales implantados sobre número de centros de trabajo existentes	6%
Diseño e implantación del procedimiento de entrega de EPIs con instrucciones de uso y mantenimiento e incorporación al procedimiento de acogida.	Implantación del procedimiento.	100%
Localización inmediata de cualquier documento depositado en el Archivo Provincial y su disponibilidad para consulta o préstamo.	Tiempo de espera para consulta o préstamo de documentos depositados en el Archivo provincial.	100%
La comunicación de datos por motivos históricos, científicos o culturales se realizará en un plazo máximo de 48 horas.	Tiempo de respuesta menor de 48 horas ante la solicitud de datos históricos.	100%
Atención telefónica permanente ante incidencias o problemas de uso de los diferentes recursos informáticos instalados, a través del centro de atención de incidencias, de lunes a jueves en horario de 8 a 15 y de 17 a 19 horas y viernes de 8 a 15 horas.	Número de usuarios atendidos a través del teléfono del Centro de Atención de Incidencias sobre el total de usuarios del mismo.	75.04%
Resolución de incidencias comunicadas al Servicio de Nuevas tecnologías en un plazo máximo de 48 horas o de 4 días laborables en caso que requieran presencia in situ del personal del centro de atención de Incidencias.	Tiempo de resolución de incidencias comunicadas a Nuevas tecnologías, que será menor de 48 horas si no requiere desplazamiento del personal del CAI o de 4 días en caso contrario.	100%

NIVEL DE CONSECUCION DE COMPROMISOS



ANEXO III. DATOS DE EVOLUCIÓN PLANTILLA, RPT Y ESTRUCTURA DEL ÁREA¹¹

Mediante la Implantación de una gestión previsional de los recursos humanos, las Relaciones de Puestos de Trabajo y Plantillas Presupuestarias del periodo 2003-2007 han sido adaptadas a la estructura organizativa y a las necesidades cambiantes del ente provincial, con el objetivo de cumplir los objetivos de no crecimiento en los recursos y búsqueda de nuevas formas de gestión.

La Relación de Puestos de Trabajo constituye, por su parte, el principal instrumento organizativo de las Entidades Locales, pues se diseña el modelo organizacional a nivel de estructura interna, ordenando y clasificando a los recursos humanos en orden a la realización concreta del trabajo a desarrollar.

Las plantillas se han elaborado siguiendo los criterios de racionalidad, economía y eficacia y dentro de los límites que cada año marca la ley de Presupuestos Generales del Estado, y sin renunciar a la línea de promociones internas abierta en esta Diputación Provincial, a fin de fomentar la profesionalización de los trabajadores que prestan servicios en esta Entidad,

Así, para cada ejercicio presupuestario se ha previsto el número, clasificación y dotación económica de las plazas necesarias para garantizar y mejorar en la medida de lo posible, la prestación de los servicios públicos encomendados en el territorio provincial pero sin que los cambios suponga el incremento de dotaciones de personal.

Por otra parte, para la gestión informatizada de ambos instrumentos de gestión, Relación de Puestos de Trabajo y Plantilla Presupuestara se lleva a cabo la puesta en marcha del Módulo de Gestión de Plantillas y Puestos de Trabajo del Programa GINPIX, como programas de apoyo, los cuales se encuentran en la actualidad en proceso de actualización de datos de la Relación de Puestos de Trabajo y de las Plantillas, previéndose la aplicación de los mismos para el ejercicio 2008.

En el siguiente cuadro puede observarse la evolución en las dotaciones de plazas a lo largo de periodo de referencia, teniendo en cuenta las dotaciones creadas para promoción interna y plan de empleo de las plantillas de personal funcionario y de personal laboral, que supondrá una disminución de 142 plazas, equivalente al 11,5 % de las plantilla de la Diputación Provincial y sus Organismos Autónomos desde el inicio del presente mandato.

¹¹ Memoria de gestión del área 2003-2007. Apartado Estructura Organizativa, RPT y Plantilla.

EVOLUCIÓN DE LAS PLANTILLAS POR CENTROS Y CATEGORÍAS 2003/2007

	2003	2004	2005	2006	2007	PROMOCIÓN INTERNA (1)	PLAZAS NETAS (2)	DIFERENCIAS (3)	INC. Ó DIS. (4)
Plantilla	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	PLAZAS	% 2003/2007
DIPUTACION FUNCIONARIOS	274	281	274	466	478	48	430		
DIPUTACION LABORALES	196	190	191	544	533	35	498		
DIPUTACION EVENTUALES	21	21	22	25	25	0	25		
TOTAL DIPUTACION	491	492	487	1035	1036	83	953	462	94,09
I.P.A.S. FUNCIONARIOS	172	167	169	0	0	0	0		
I.P.A.S. LABORALES	387	379	367	0	0	0	0		
I.P.A.S. EVENTUALES	1	1	2	0	0	0	0		
TOTAL I.P.A.S.	560	547	538	0	0	0	0	-560	-100,00
ECAUDACIÓN FUNCIONARIOS	72	84	88	78	78	4	74		
ECAUDACIÓN LABORALES	56	54	53	53	52	0	52		
ECAUDACIÓN EVENTUALES	1	1	1	1	1	0	1		
TOTAL RECAUDACION	129	139	142	132	131	4	127	-2	-1,55
PROMOCION FUNCIONARIOS	36	37	38	0	0	0	0		
PROMOCION LABORALES	4	5	5	0	0	0	0		
PROMOCION EVENTUALES	1	1	1	0	0	0	0		
TOTAL PROMOCION	41	43	44	0	0	0	0	-41	-100,00
I.E.G. FUNCIONARIOS	7	7	7	6	6	0	6		
I.E.G. LABORALES	4	4	4	4	4	0	4		
I.E.G. EVENTUALES	2	1	2	2	2	0	2		
TOTAL I.E.G.	13	12	13	12	12	0	12	0	0,00
TOTAL GENERAL	1.234	1.233	1.224	1179	1.179	87	1.092	--142	-11,51

- (1) Plazas que están duplicadas en la plantilla de 2007, por promoción interna planes de empleo: 45 de promoción interna funcionarios, 7 de plan de empleo funcionarios y 35 laborales.
- (2) Plazas que quedarían en la plantilla 2007 si se ejecutara la promoción interna y plan de empleo, dado que se amortiza la plaza de origen..
- (3) Numero de plazas de aumento o disminución entre 2003 a 2007, cuando se ejecute la promoción interna.
- (4) Porcentaje de incremento o disminución de la plantilla de 2003 a 2007, cuando se ejecute la promoción interna.

GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA POR CENTROS 2003/2007

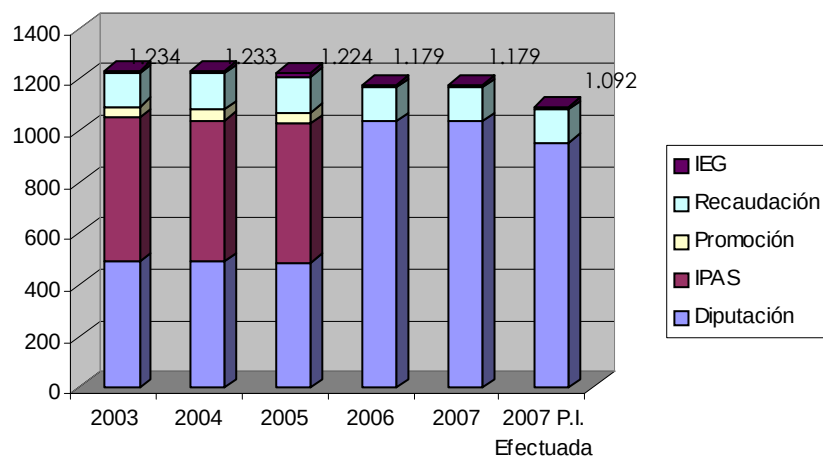
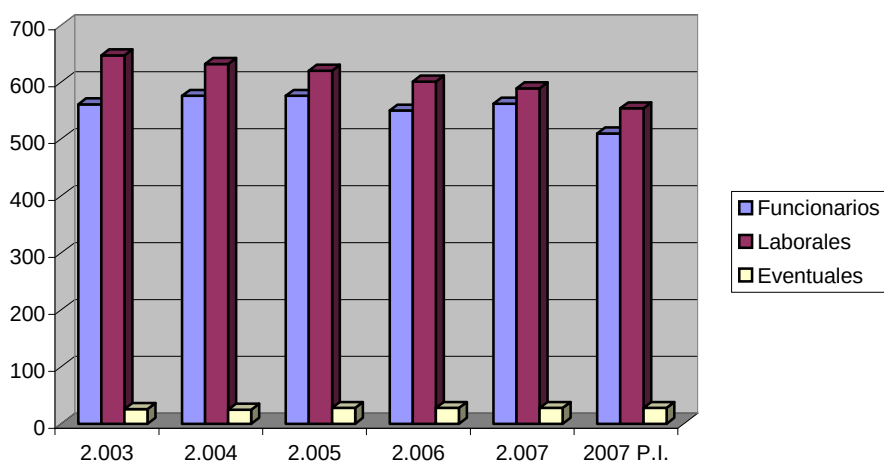
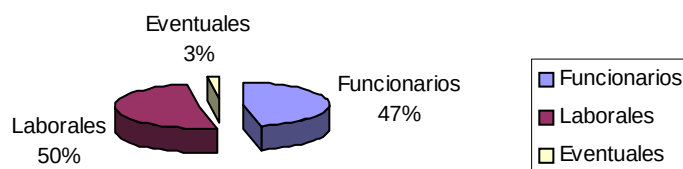


GRAFICO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA POR CATEGORÍAS 2003/2007

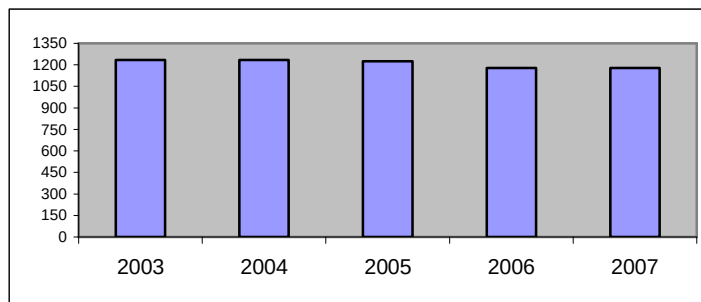


Ejercicio 2007 (P.I. Efectuada)

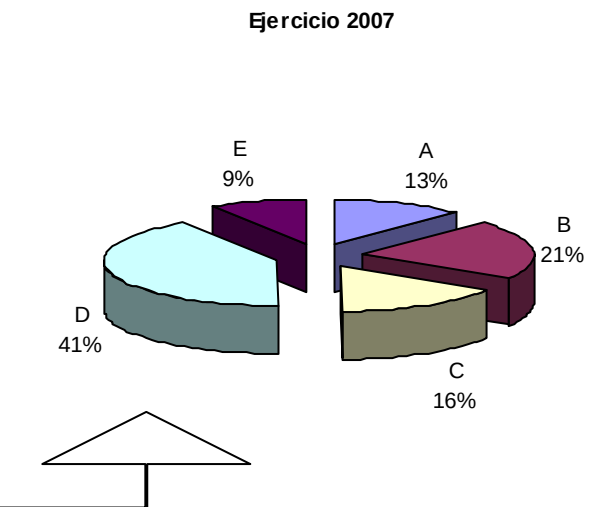
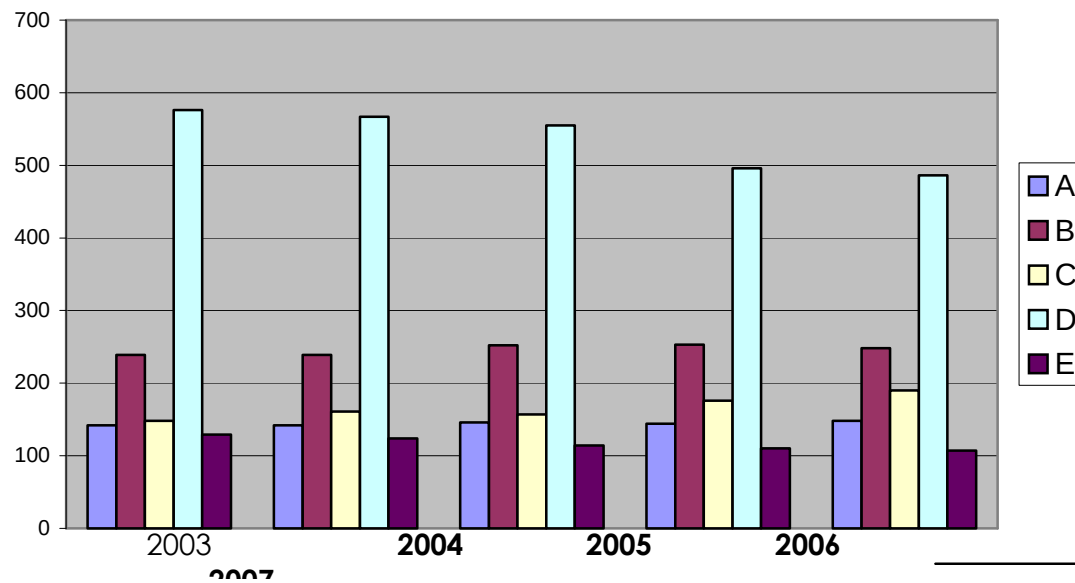


EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA POR CENTROS, CATEGORÍAS Y GRUPOS DE TITULACIÓN 2003/2007

	2.003						2.004						2.005						2.006						2.007										
Plantilla	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total	A	B	C	D	E	Total					
DIPUTACION FUNCIONARIOS	48	35	56	107	28	274	47	35	62	111	26	281	48	38	61	108	19	274	74	87	95	164	46	466	78	84	109	163	44	478					
DIPUTACION LABORALES	20	26	31	101	18	196	19	26	29	100	16	190	19	29	26	102	15	191	40	154	40	250	60	544	39	154	39	242	59	533					
DIPUTACION EVENTUALES	12	2	4	3	0	21	12	3	3	3	0	21	14	3	3	2	0	22	15	4	3	3	0	25	16	3	3	3	0	25					
TOTAL DIPUTACION	80	63	91	211	46	491	78	64	94	214	42	492	81	70	90	212	34	487	129	245	138	417	106	1.035	133	241	151	408	103	1.036					
RECAUDACION FUNCIONARIOS	13	0	9	48	2	72	13	0	20	49	2	84	13	3	20	50	2	88	13	3	11	49	2	78	13	3	12	48	2	78					
RECAUDACION LABORALES	0	4	23	28	1	56	0	3	23	27	1	54	0	3	23	26	1	53	0	3	23	26	1	53	0	2	23	26	1	52					
RECAUDACION EVENTUALES	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1					
TOTAL RECAUDACION	14	4	32	76	3	129	14	3	43	76	3	139	14	6	43	76	3	142	14	6	34	75	3	132	14	5	35	74	3	131					
I.E.G. FUNCIONARIOS	0	1	2	2	2	7	0	1	2	2	2	7	0	1	2	3	1	7	0	1	3	2	0	6	0	1	3	2	0	6					
I.E.G. LABORALES	0	1	0	2	1	4	0	1	0	2	1	4	0	1	0	2	1	4	0	1	0	2	1	4	0	1	0	2	1	4					
I.E.G. EVENTUALES	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	2	1	0	1	0	0	2	1	0	1	0	0	2					
TOTAL I.E.G.	0	2	3	5	3	13	0	2	3	4	3	12	1	2	3	5	2	13	1	2	4	4	1	12	1	2	4	4	1	12					
																			Integración IPAS y Promoción en Diputación 1/1/2006																
I.P.A.S. FUNCIONARIOS	10	34	5	96	27	172	11	34	5	90	27	167	11	37	5	89	27	169	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
I.P.A.S. LABORALES	21	126	14	177	49	387	20	126	13	172	48	379	20	126	13	161	47	367	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
I.P.A.S. EVENTUALES	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
TOTAL I.P.A.S.	32	160	19	273	76	560	32	160	18	262	75	547	33	163	18	250	74	538	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
PROMOCION FUNCIONARIOS	15	9	2	10	0	36	16	9	2	10	0	37	15	10	2	11	0	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
PROMOCION LABORALES	0	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
PROMOCION EVENTUALES	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
TOTAL PROMOCION	16	10	3	11	1	41	18	10	3	11	1	43	17	11	3	12	1	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
TOTAL GENERAL	142	239	148	576	129	1.234	142	239	161	567	124	1.233	146	252	157	555	114	1.224	144	253	176	496	110	1.179	148	248	190	486	107	1.179					

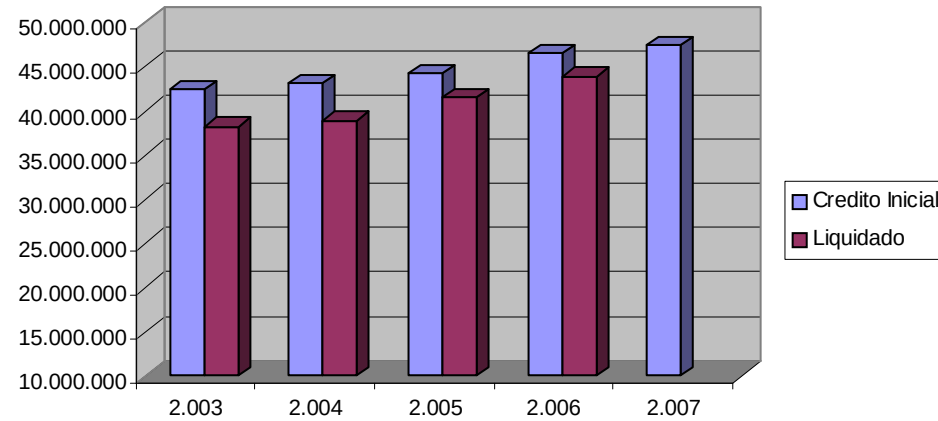


EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA POR GRUPOS DE TITULACIÓN



EVOLUCIÓN GENERAL DEL CAPÍTULO I 2003-2007

	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007
<i>Credito Inicial</i>	42.521.646,25	43.214.876,94	44.367.729,33	46.638.136,17	47.551.493,72
<i>Liquidado</i>	38.313.415,81	38.963.530,13	41.528.106,71	43.992.326,74	



EVOLUCIÓN POR AREAS Y OO.AA DEL CAPÍTULO I 2003-2007

	2003		2004		2005	
	CRÉD.INICIAL	PAG. LÍQUIDOS	CRÉD.INICIAL	PAG. LÍQUIDOS	CRÉD.INICIAL	PAG. LÍQUIDOS
PRESIDENCIA	196.181,46	194.516,21	189.079,93	180.424,85	183.445,65	178.586,01
VICEPRESIDENCIA	105.079,70	103.057,03	108.304,53	108.514,30	111.455,85	116.092,01
ÓRGANOS DE GOBIERNO	1.462.612,43	1.352.292,22	1.500.413,37	1.442.011,66	1.644.153,10	1.677.312,41
CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL	85.635,84	71.472,24	88.157,64	77.734,98	90.341,92	83.746,62
SECRETARÍA GENERAL	269.943,90	225.003,78	271.296,01	226.203,02	274.623,64	218.745,81
CONTRATACIÓN	557.636,99	447.945,60	557.773,37	461.959,58	577.514,02	518.175,45
INTERVENCIÓN	450.387,65	385.481,23	464.461,79	432.969,77	486.018,17	454.725,06
TESORERÍA	268.942,21	264.417,97	292.658,68	273.107,02	308.796,27	291.636,00
GESTIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTARIA	383.850,52	334.225,42	379.999,13	359.041,10	409.256,03	400.437,94
ORGANIZACIÓN Y RRHH	9.357.791,64	8.246.557,31	9.542.031,73	7.986.724,24	9.637.704,77	8.762.146,38
INFRAESTRUCTURA	2.704.135,42	2.379.632,99	2.743.017,32	2.385.244,11	2.758.108,17	2.415.516,84
CULTURA	956.054,21	772.578,39	987.102,30	866.158,26	1.019.132,14	871.826,88
SUPRAMUNICIPALES	527.816,03	405.636,68	500.491,63	397.775,20	552.735,31	463.393,45
POLÍTICAS DE IGUALDAD, SOLIDARIDAD Y JUVENTUD					50.545,65	52.230,76
TOTAL DIPUTACIÓN	17.326.068,00	15.182.817,07	17.624.787,43	15.197.868,09	18.103.830,69	16.504.571,62
BIENESTAR SOCIAL	17.815.460,26	16.411.691,03	17.838.515,16	16.904.372,39	18.440.397,96	18.022.413,17
PROMOCION Y TURISMO	2.244.367,13	2.067.098,99	2.505.225,04	2.319.826,84	2.595.787,50	2.347.268,26
GESTION Y RECAUDACION TRIBUTARIA	4.759.643,85	4.350.949,52	4.887.870,01	4.224.014,12	4.839.681,17	4.312.755,15
I.E.G.	376.107,01	300.859,20	358.479,30	317.448,69	388.032,01	341.098,51
TOTAL CAPITULO I	42.521.646,25	38.313.415,81	43.214.876,94	38.963.530,13	44.367.729,33	41.528.106,71

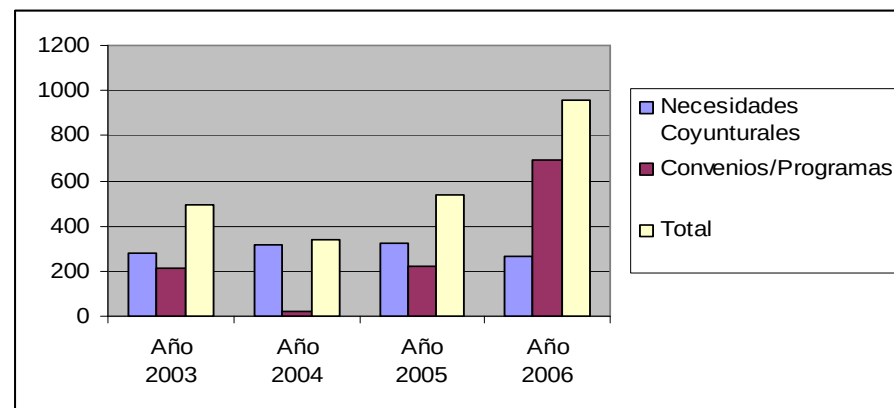
EVOLUCIÓN POR ÁREAS Y OO.AA. DEL CAPÍTULO I 2003-2007 (Continuación)

	2006		2007
	CRÉD.INICIAL	PAG. LÍQUIDOS	CRÉD.INICIAL
PRESIDENCIA	227.882,85	280.240,08	237.466,87
VICEPRESIDENCIA	116.536,05	121.023,15	121.967,94
ÓRGANOS DE GOBIERNO	1.865.682,93	1.762.219,97	1.922.433,96
CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL	92.819,03	94.972,97	123.087,40
SECRETARÍA GENERAL	246.071,05	143.925,59	232.206,22
CONTRATACIÓN	599.732,96	590.757,11	670.722,58
INTERVENCIÓN	501.217,35	462.652,34	527.727,88
TESORERÍA	323.449,12	317.332,31	333.224,90
GESTIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTARIA	679.277,09	693.872,04	717.216,11
ORGANIZACIÓN Y RRHH	10.694.627,73	9.793.262,54	15.844.078,80
ÁREA INFRAESTRUCTURAS MUNICIPALES	3.078.508,19	2.564.594,80	2.818.988,28
CULTURA	1.000.085,47	810.471,54	994.545,29
TURISMO Y DESARROLLO LOCAL	3.210.085,31	2.543.681,49	2.944.985,00
SERVICIOS MUNICIPALES	595.096,35	502.850,43	638.019,93
BIENESTAR SOCIAL	17.976.221,11	18.544.830,66	13.900.386,86
TOTAL DIPUTACIÓN	41.207.292,59	39.226.687,02	42.027.058,02
GESTION Y RECAUDACION TRIBUTARIA	5.014.425,37	4.417.887,27	5.079.340,18
I.E.G.	416.418,21	347.752,45	445.095,52
TOTAL CAPITULO I	46.638.136,17	43.992.326,74	47.551.493,72

EVOLUCION PERSONAL COYUNTURAL 2003-2007

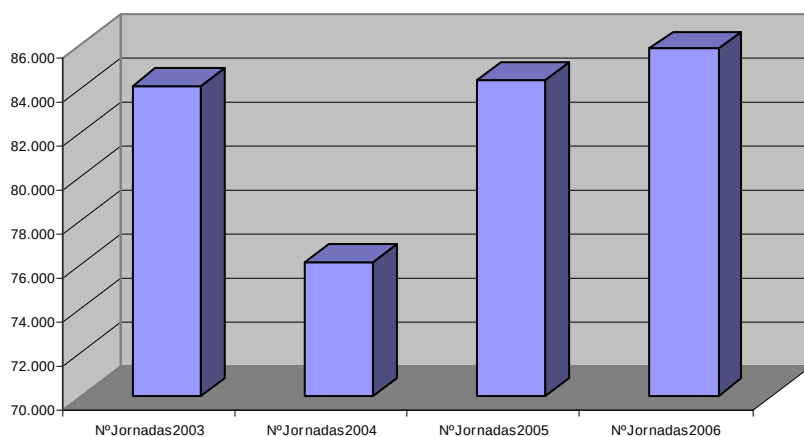
PROGRAMA/ CONVENIO / NECESIDAD COYUNTURAL	Nº Trabajadores 2003	Nº Trabajadores 2004	Nº Trabajadores 2005	Nº Trabajadores 2006
Necesidades Coyunturales	279	316	322	265
Programa de Fomento de Empleo Agrario (Convenio INEM-CC.LL.)	7	9	9	11
Convenio Consejería Obras Públicas (UTAM)	9	12	12	0
Programa de Fomento de Empleo Agrario (Expte. 2399902DC03.)	197	0	0	0
Programa de Fomento de Empleo Agrario (Expte. 2399904DC02)	0	0	170	0
Taller de Empleo "Vía verde del aceite"	0	0	24	24
Convenio Encuestas de Infraestructuras	0	0	4	4
Programa de Fomento de Empleo Agrario (Atención personas dependientes)	0	0	0	655
	492	337	541	959

	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Necesidades Coyunturales	279	316	322	265
Convenios/Programas	213	21	219	694
Total	492	337	541	959



2.- NUMERO DE JORNADAS CONTRATADAS POR NECESIDADES COYUNTURALES:

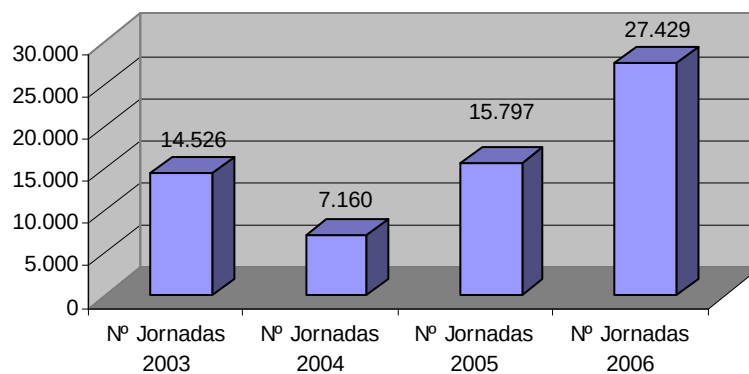
AREA/ ORGANISMO AUTONOMO	Nº Jornadas 2003	Nº Jornadas 2004	Nº Jornadas 2005	Nº Jornadas 2006	TOTAL
PROMOCIÓN Y DESARROLLO LOCAL	11.553	9.949	6.813	7.009	35.324
INFRAESTRUCTURAS MUNICIPALES	1397	1239	2154	2736	7526
BIENESTAR SOCIAL	49123	51754	60693	59509	221079
CONTRATACION	2132	1275	1440	1621	6468
CULTURA	1425	589	619	1246	3879
ORGANIZACIÓN Y RRHH	8696	4637	4744	5918	23995
GEST.ECONOMICA Y PRESUP.	531	499	241		1271
I.E.G.		97	149	197	443
INTERVENCION	1406	734	970	754	3864
OTROS	260				260
PRESIDENCIA	604			430	1034
RECAUDACION	4467	2222	3608	2954	13251
SECRETARIA GENERAL	360	259	162	481	1262
SUPRAMUNICIPALES	1414	2303	2199	2334	8250
TESORERIA	811	573	643	639	2666
TOTAL	84.179	76.130	84.435	85.828	330.572



3.- NUMERO DE JORNADAS CONTRATADAS POR PROGRAMAS/CONVENIOS

Programa / Convenio	Nº Jornadas 2003	Nº Jornadas 2004	Nº Jornadas 2005	Nº Jornadas 2006	TOTAL
ATTEM-INFRAESTRUCTURA	3.242				3.242
CONVENIO INEM - J.A.	4.789	521	2.279	2.808	10.397
ENCUESTA INFRAEST. Y EE.II.			132	708	840
EQUIPO COLAB. SERV.TECNICOS	2.055	1.339			3.394
FOMENTO DE EMPLEO				13.698	13.698
INFRAESTRUCTURA	210	2.079	8.478		10.767
TALLER EMPLEO VIA VERDE			1.320	5.900	7.220
UNID.PROM. Y DESARROLLO	4.230	3.221	3.588	4.315	15.354
TOTAL	14.526	7.160	15.797	27.429	64.912

PROGRAMAS/CONVENIOS



EVOLUCION SALARIAL 2001/2007
Principales Puestos de Trabajo
Jornada de 8 h. a 15 h. Sin antigüedad

			2001	2002		2003		2004		2005		2006		2007		2001/2007	INCREMENTO
PUESTO DE TRABAJO	GR	NIV	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	%	TOTAL ANUAL	%	TOTAL ANUAL	%	TOTAL ANUAL	%	TOTAL ANUAL	%	TOTAL ANUAL	%	DIFERENCIA TOTAL	%
Jefe Servicio A	A	27	28.080,39	31.683,50	11,37	32.862,15	3,59	34.137,82	3,74	35.450,87	3,70	36.960,35	4,08	38.048,18	2,94	9.967,79	35,50
Asesor Jurídico	A	25	26.170,04	29.238,50	10,49	30.259,40	3,37	31.399,30	3,63	32.569,79	3,59	33.897,18	3,92	34.899,97	2,96	8.729,93	33,36
Jefe Adjunto de Servicio	A	25	26.170,04	29.187,50	10,34	30.205,72	3,37	31.340,16	3,62	32.507,46	3,59	33.831,57	3,91	34.834,27	2,96	8.664,23	33,11
Jefe de Sección (A)	A	24	25.769,84	28.607,66	9,92	29.586,82	3,31	30.688,28	3,59	31.821,67	3,56	33.103,43	3,87	34.088,10	2,97	8.318,26	32,28
Médico	A	22	23.640,23	27.296,66	13,40	28.292,49	3,52	29.325,01	3,52	30.387,24	3,50	31.580,99	3,78	32.453,75	2,76	8.813,52	37,28
Psicólogo	A	22	23.640,23	27.194,54	13,07	28.180,05	3,50	29.206,47	3,51	30.262,32	3,49	31.449,52	3,77	32.321,95	2,77	8.681,72	36,72
Arquitecto	A	22	23.640,23	28.020,98	15,63	28.095,69	0,27	30.006,90	6,37	30.168,75	0,54	31.351,18	3,77	32.223,39	2,78	8.583,16	36,31
Ingeniero	A	22	23.640,23	27.118,10	12,82	28.095,69	3,48	29.117,56	3,51	30.168,75	3,48	31.348,94	3,76	32.223,39	2,79	8.583,16	36,31
Jefe de Servicio (B)	B	26	25.987,74	29.472,50	11,82	30.600,65	3,69	30.639,99	0,13	31.842,31	3,78	33.218,51	7,88	34.213,31	2,99	8.225,57	31,65
Jefe de Sección (B)	B	24	23.656,61	25.859,42	6,52	26.735,28	3,28	27.756,43	3,68	28.807,65	3,65	30.005,21	3,99	30.865,57	2,87	7.208,96	30,47
Coordinador Enfermería	B	21	22.278,44	24.183,86	7,88	24.963,07	3,12	25.093,89	0,52	27.310,76	8,12	28.407,24	3,86	29.241,57	2,94	6.963,13	31,26
Jefe Negociado (B)	B	21	22.278,44	24.107,30	7,59	24.878,71	3,10	25.801,08	3,57	26.750,17	3,55	27.820,52	3,85	28.627,55	2,90	6.349,11	28,50
Responsable Sistemas	B	21	22.447,85	24.217,46	7,31	25.000,15	3,13	25.929,04	3,58	26.884,96	3,56	27.962,29	3,85	28.769,65	2,89	6.321,80	28,16
Analista Programador	B	21	22.447,85	24.217,46	7,31	25.000,15	3,13	25.929,04	3,58	26.884,96	3,56	27.962,29	3,85	28.769,65	2,89	6.321,80	28,16
Documentalista	B	21	20.069,65	23.532,74	14,72	24.288,67	3,11	25.179,22	3,54	26.095,45	3,51	27.131,88	3,82	27.937,48	2,97	7.867,83	39,20
ATS	B	20	20.069,65	22.756,34	11,81	24.124,81	5,67	25.006,84	3,53	25.914,34	3,50	26.935,18	3,79	27.725,31	2,93	7.655,66	38,15
Asistente Social	B	20	20.069,65	23.088,74	13,08	23.928,13	3,51	24.799,51	3,51	25.695,97	3,49	26.705,50	3,78	27.495,05	2,96	7.425,40	37,00
Educador Especialista	B	20	20.069,65	23.304,74	13,88	23.928,13	2,61	24.799,51	3,51	25.695,97	3,49	26.705,50	3,78	27.495,05	2,96	7.425,40	37,00
Técnico Medio	B	20	20.069,65	23.063,18	12,98	23.899,93	3,50	24.651,45	3,05	25.540,20	3,48	26.672,76	4,25	27.347,12	2,53	7.277,47	36,26
Jefe Negociado ©	C	20	17.537,35	19.784,00	11,36	20.498,41	3,49	21.290,25	3,72	22.105,51	3,69	23.031,88	4,02	23.754,64	3,14	6.217,29	35,45
Administrativo	C	18	15.742,83	18.130,88	13,17	18.809,95	3,61	19.511,13	3,59	20.232,85	3,57	21.053,84	3,90	21.722,03	3,17	5.979,20	37,98
Jefe Negociado (D)	D	18	16.054,33	17.709,08	9,34	18.319,09	3,33	19.050,25	3,84	19.803,32	3,80	20.656,96	4,13	21.323,12	3,22	5.268,79	32,82
Auxiliar Enfermería	D	16	13.715,07	15.322,80	10,49	16.366,04	6,37	16.992,40	3,69	17.637,18	3,66	18.370,23	3,99	18.981,29	3,33	5.266,22	38,40
Conductor	D	16	13.715,07	15.606,84	12,12	16.181,48	3,55	16.797,84	3,67	17.432,38	3,64	18.154,80	3,98	18.765,42	3,36	5.050,35	36,82
Vigilante Sala	D	16	13.715,07	15.323,00	10,49	16.366,12	6,37	16.992,40	3,69	17.637,18	3,66	18.370,23	3,99	18.981,29	3,33	5.266,22	38,40
Oficial	D	16	13.715,07	15.504,84	11,54	16.069,04	3,51	16.679,30	3,66	17.307,58	3,63	18.023,46	3,97	18.633,75	3,39	4.918,68	35,86
Auxiliar Administrativo	D	16	13.715,07	15.453,84	11,25	16.012,88	3,49	16.620,15	3,65	17.245,25	3,62	17.957,99	3,97	18.568,15	3,40	4.853,08	35,39
Servicios Generales	E	14	12.313,58	13.946,44	11,71	14.452,24	3,50	14.997,84	3,64	15.559,40	3,61	16.197,82	3,94	16.744,57	3,38	4.430,99	35,98
Ordenanza	E	14	12.313,58	13.895,32	11,38	14.396,08	3,48	14.938,69	3,63	15.497,19	3,60	16.132,48	3,94	16.679,02	3,39	4.365,44	35,45

ANEXO IV. CUADROS DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL Y MAPA DE COMPETENCIAS

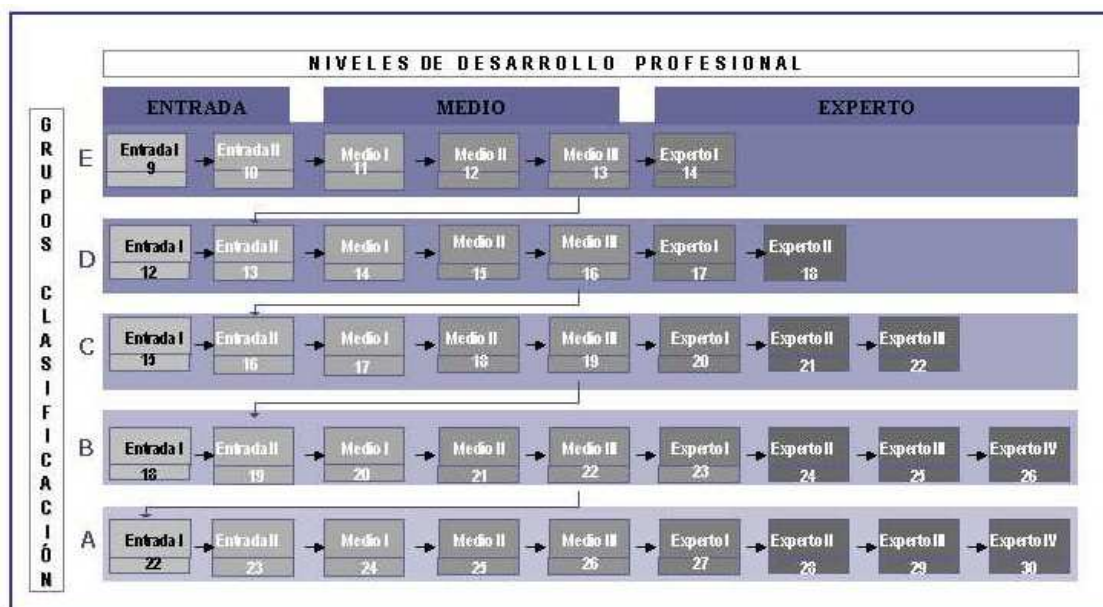
A través de la firma de los vigentes Convenio Colectivo para el personal laboral y Acuerdo para el personal funcionario de esta Corporación, se hace explícito el compromiso de profundizar en el desarrollo de la promoción horizontal entendida como elemento básico tanto en la ordenación del personal al servicio de la Administración, como en el desarrollo de una carrera administrativa mejor articulada.

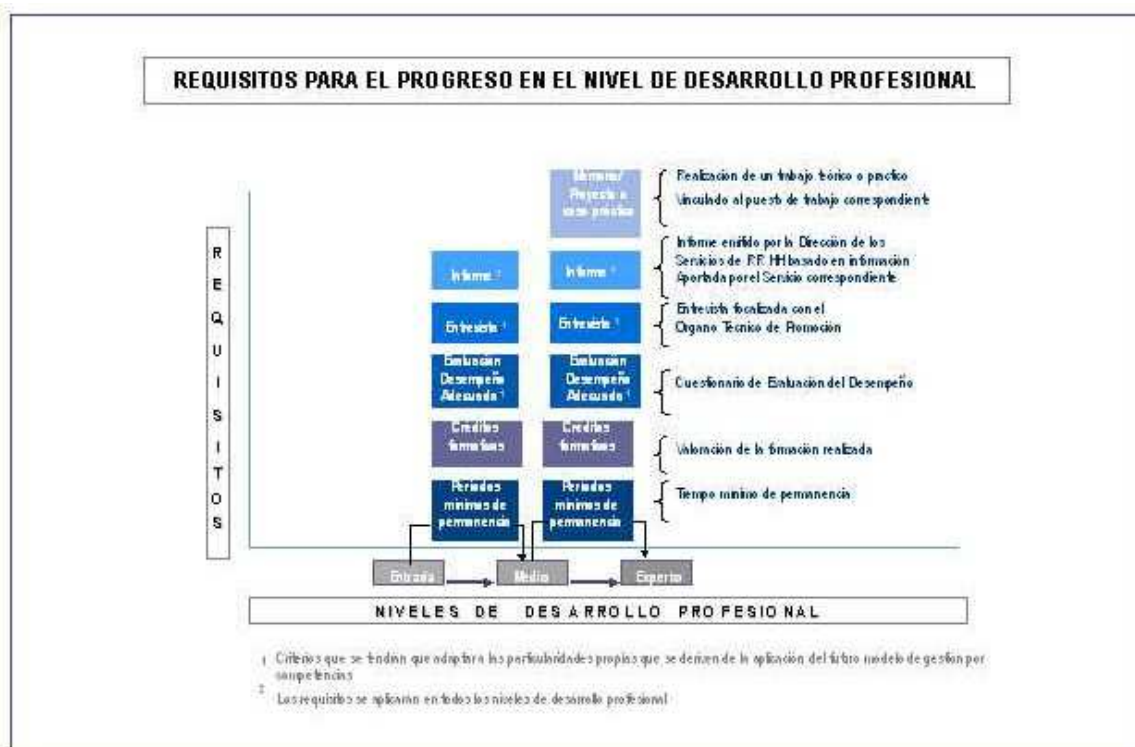
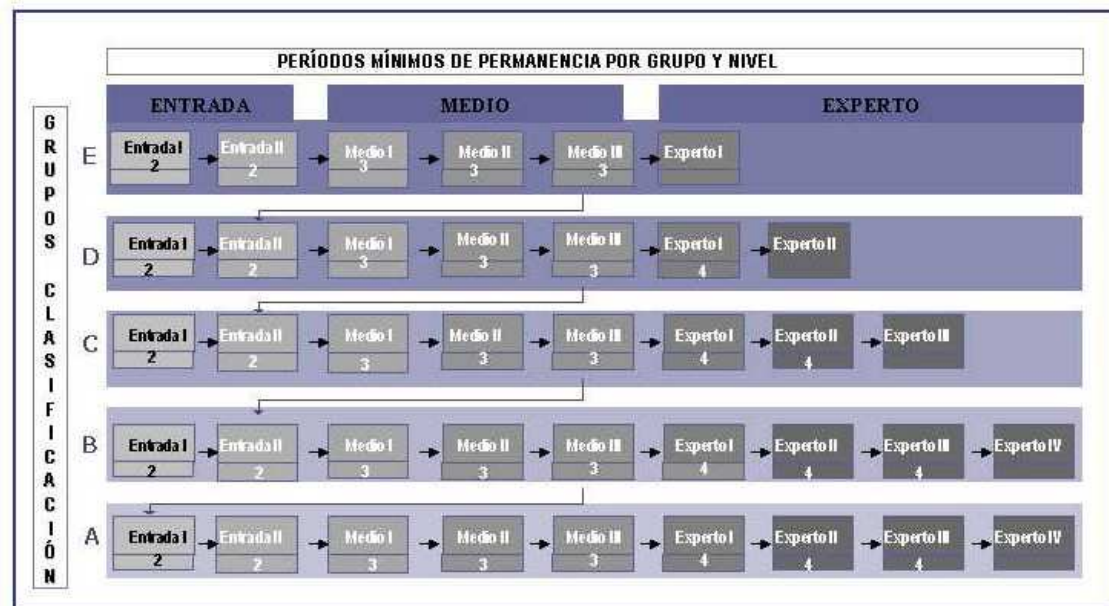
Con los objetivos señalados la Administración inspirará sus actuaciones en materia de promoción profesional en los siguientes criterios:

- El fomento de la promoción profesional seguirá la línea de lo establecido en el artículo 21 y demás disposiciones concordantes de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública.

La promoción profesional debe estar regida por criterios de tiempo de permanencia en el puesto, formación y capacitación, evaluación del desempeño basados en criterios y parámetros objetivos contrastados y transparentes que, además de primar el mayor y mejor rendimiento en el puesto de trabajo, sirva para su aplicación a los sistemas de provisión de puestos y su acceso a la promoción interna. El establecimiento de dichos sistemas deberá negociarse con las Organizaciones Sindicales.

Los diagramas del Plan de Promoción Profesional recogidos en el vigente Convenio Colectivo y Acuerdo, son los siguientes:

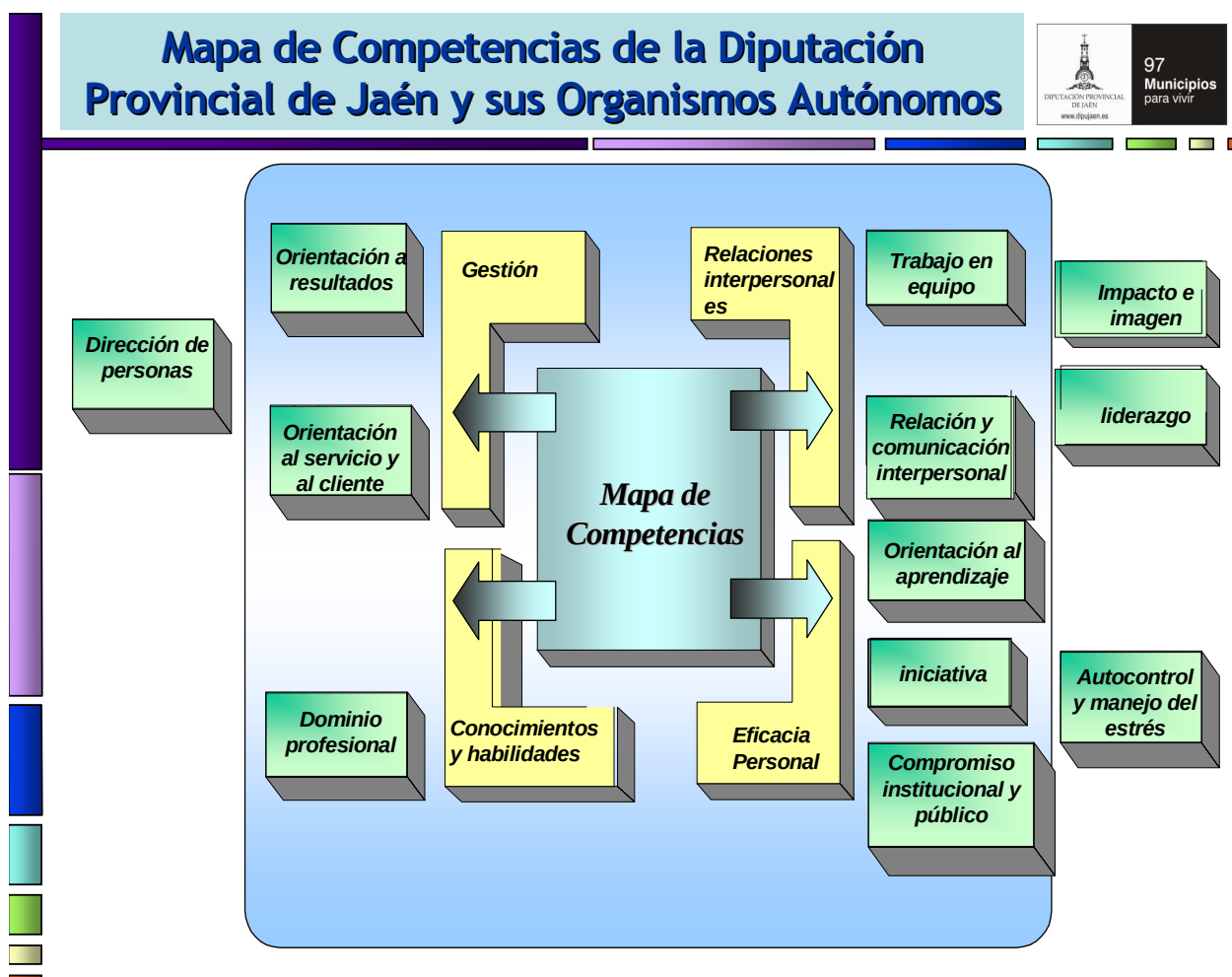




MAPA DE COMPETENCIAS DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN.

El objetivo es definir que se espera de cada persona que trabaja en la Diputación de Jaén y que alinee todas las acciones de formación, promoción, selección y evaluación de los RRHH con la Misión, Estrategia y Políticas de la Diputación, con apego a la legislación y normativa vigente.

Para ello, desde el Área de Organización y RRHH se ha decidido orientar la gestión de los recursos humanos de la Diputación de Jaén desde la perspectiva de la **Gestión por Competencias**, entendidas estas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona expresa a través de su comportamiento profesional.



Ello permitirá la **evaluación** del desarrollo de las competencias de los/as empleados/as de la Diputación, para la mejor gestión de los/as mismos/as a través de la planificación de las políticas de **formación** orientada al desarrollo y la capacitación profesional, y asimismo la evaluación del desempeño orientada a la **selección** de personal y a la **promoción** profesional.

Por lo que las ventajas más destacadas, consecuencia de esta gestión serán:

- Definir el **perfil de competencias** que la Institución requiere para lograr sus objetivos estratégicos.
- Conocer sus **fuerzas y debilidades** en materia de competencia para obrar en consecuencia.
- Facilitar la comparación entre **perfiles de exigencias de los puestos** y los perfiles de competencias de las personas.
- Facilita la predicción de comportamiento más exacta sobre el **rendimiento** y/o la seguridad de los empleados en su puesto de trabajo.
- Focalizar los esfuerzos hacia **resultados**.
- Facilita validar y mantener **actualizados** los perfiles de exigencias de los puestos.
- Adoptar un **enfoque integrador** en todas las áreas de Recursos Humanos.
- Contar con un instrumento para la **gestión** de las personas tanto en su fase de **ingreso** como en su **desarrollo**.
- Contar con información objetiva para elaborar los planes de **formación**.
- Cada responsable de grupo gestionará el desarrollo de las competencias del personal a su cargo.
- Las personas pueden obtener **información específica** acerca de lo que se espera de ellas tanto en el presente como en el futuro.
- Formular un sistema de **evaluación del desempeño** para el Plan de Desarrollo Profesional, basado en competencias.

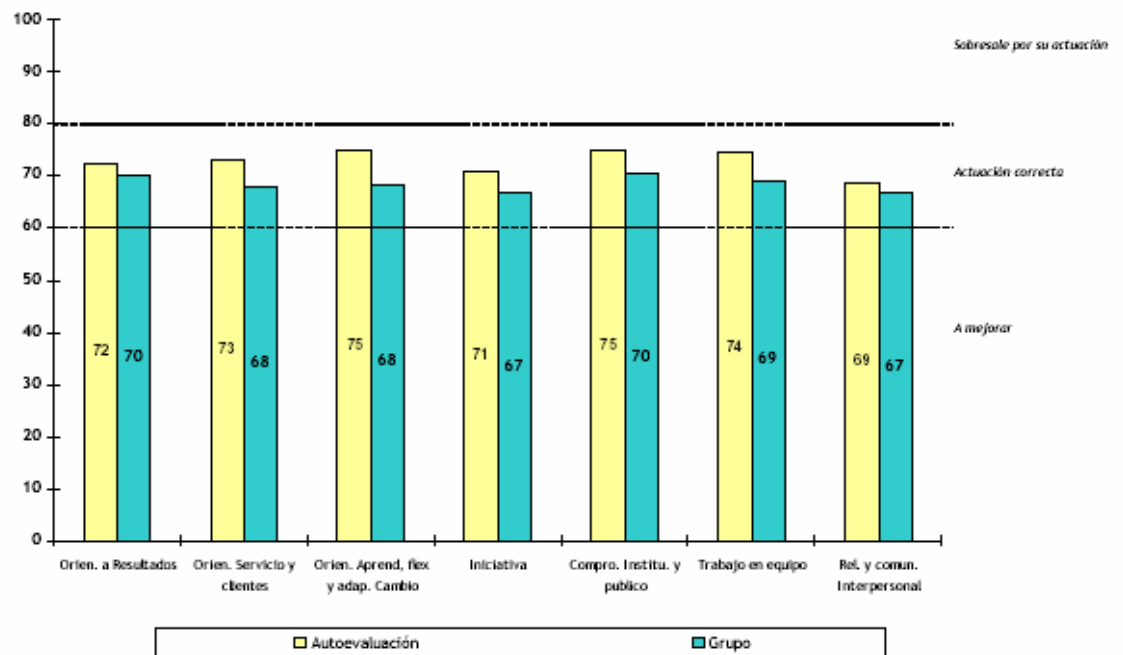
Al final del 2006 se han finalizado los trabajos de elaboración de las escalas de evaluación de competencias y la determinación de los perfiles requeridos en los diferentes puestos de trabajo de la organización conforme al Mapa de Competencias determinado.

Por lo que respecta a la evaluación en el desarrollo de las competencias exigidas para todos los puestos de trabajo, en función del nivel en el que se encuadran se ha realizado una primera evaluación al personal del ámbito del Área de Organización y Recursos Humanos, cuyos resultados han sido para cada uno de los niveles –operativo, supervisor-técnico y directivo– los que se expresan en las figuras siguientes:

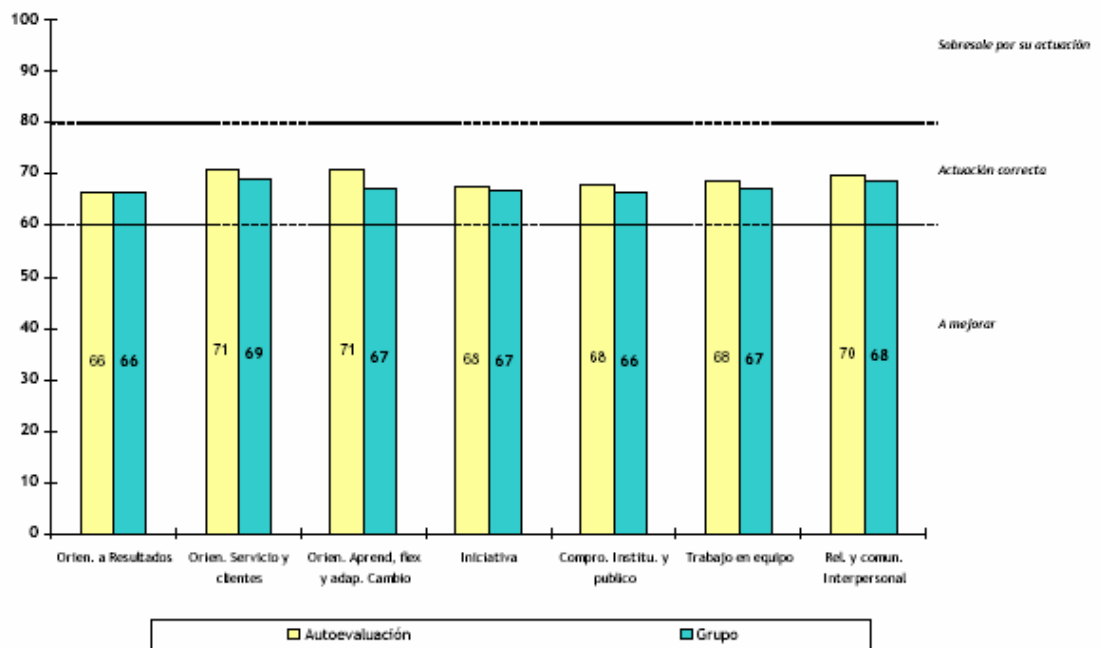
NIVEL OPERATIVO	356
NIVEL SUPERVISIÓN/TÉCNICO	217
NIVEL DIRECTIVO	60

Autoevaluaciones	137
De Terceros (jefes, pares, colaboradores)	496
TOTAL EVALUACIONES RECIBIDAS	633
TOTAL EVALUACIONES ENVIADAS	832
PROMEDIO PARTICIPACIÓN	76,07 %

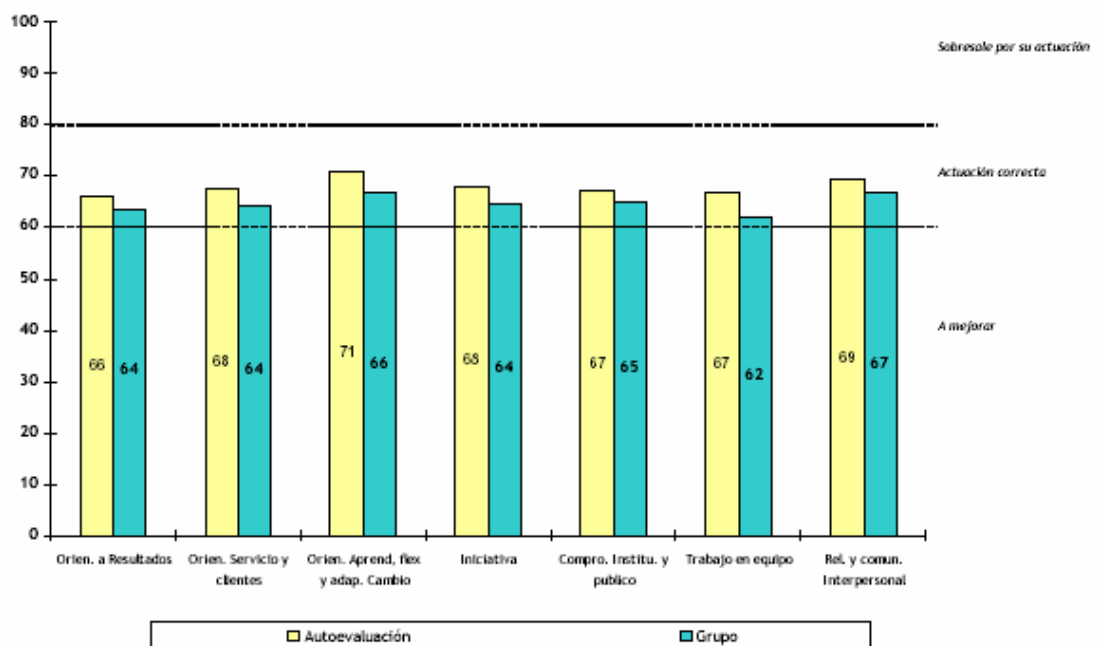
NIVEL OPERATIVO
RESULTADOS GENERALES POR COMPETENCIAS



NIVEL SUPERVISIÓN/TÉCNICO
RESULTADOS GENERALES POR COMPETENCIAS



NIVEL DIRECTIVO
RESULTADOS GENERALES POR COMPETENCIAS



Comentario a la evaluación realizada:

- El porcentaje de participación ha sido bueno.
- Por los datos, incluyendo una revisión de algunos informes individuales, observamos que los tres niveles competenciales y sus prácticas asociadas

ayudan a distinguir los colectivos que representan cada uno de estos niveles.

- El colectivo mejor evaluado en términos generales es el del nivel operativo, siendo el nivel directivo el que ha obtenido el promedio más bajo.
- Por otra parte, los puestos de nivel operativo han tenido más diferencias entre su auto-percepción y la percepción del grupo. El colectivo con una auto-percepción más similar a la percepción del grupo es el nivel de supervisor/técnico.
- Una de las competencias mejor evaluadas en el colectivo operativo, "Compromiso institucional y público", es, a su vez, una de las peores evaluadas a nivel supervisor/técnico.

La evaluación media de los tres grupos se encuentran en el tramo de "actuación correcta".

Durante el primer semestre del 2007 se realizará la evaluación del desarrollo de todos los /as empleados/as, en el conjunto de todas las competencias y en función del perfil determinado para el puesto desempeñado y el establecimiento de los estándares de desempeño que sirvan para la evaluación en el Plan de desarrollo Profesional, y el diseño de los itinerarios formativos asociados al mismo que quedarán integrados en el Plan de Formación Continua 2007.