

**PLAN DE MEJORA
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y
PATRIMONIO 2006 - 2007**

**EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE
SORIA**

Noviembre de 2005

El presente documento incluye la evaluación de la Departamento de Contratación y Patrimonio de la Diputación Provincial de Soria, el análisis realizado y la planificación de actuaciones de mejora y toda la información utilizada en su elaboración.

Autor: Guillermo Yáñez Sánchez.
Jefe de la Sección de Contratación.
Excma. Diputación Provincial de Soria.

Agradecimientos para,
Ana, Gustavo, Cristina, Juan Carlos, Arancha, Julia, Maria Paz, Dora, Carlos
y tantos más.
María Jesús y
el Sr. Galiano.

INDICE DE CONTENIDOS

Presentación.

Índice de contenidos.

Índice de tablas.

Acrónimos utilizados.

1. RESUMEN EJECUTIVO	1 a 8
2. DIAGNOSTICO DEL DCYP.....	1 a 19
2.1. El liderazgo del DCYP	2
2.2. La estrategia y planificación del DCYP	5
2.3. Los recursos humanos del DCYP	7
2.4. El conocimiento del DCYP	9
2.5. La tecnología del DCYP	10
2.6. Recursos económicos y materiales	12
2.7. Los procesos del DCYP	13
2.8. Resultados del DCYP	16
3. ANÁLISIS. OBJETIVOS. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	1 a 20
3.1. Análisis de la información	1
3.2. Objetivos de mejora de la gestión del DCYP	5
3.2.1. Objetivos estratégicos de gestión de los procesos del DCYP	5
3.2.2. Objetivo estratégico dirigido a implantar los procesos clave del DCYP en la solución tecnológica eficaz (lotus notes) y crear una red interna de contratación administrativa.....	10
3.2.3. Objetivo estratégico que permita establecer y desarrollar un sistema de la gestión del DCYP	14
3.3. Viabilidad de la propuesta de mejora.....	16
3.3.1. Recursos Humanos necesarios	17
3.3.2. Recursos financieros.....	18
3.3.3. Plazo de ejecución.....	19

4. HERRAMIENTAS QUE SE VAN A UTILIZAR	1 a 3
4.1. El CAF.....	1
4.2. La gestión de procesos	1
4.3. Herramientas comunes de análisis y resolución de problemas	2
 5. PLAN DE IMPLANTACIÓN	 1 a 20
5.1. ¿Quién va a responsabilizarse de la implantación?	1
5.1.1. La dirección política	1
5.1.2. Secretaría General.....	1
5.1.3. El equipo de procesos.....	2
5.1.4. El DCYP.....	3
5.2. ¿Cuáles son los elementos clave del cambio?.....	3
5.2.1. Liderazgo de la dirección	3
5.2.2. La participación	4
5.2.3. La formación del personal del equipo de procesos	5
5.2.4. La comunicación del proceso de implantación	5
5.3. ¿Cómo se va a hacer el rediseño de los procesos de contratación de CAS y de suministros (objetivo operativo nº 1)?.....	6
5.3.1. Evaluación de los procesos de contratación de CAS y de suministros.	
▪ Paso 1. Organización del equipo de procesos	6
▪ Paso 2. Hablar con los SIC.....	7
▪ Paso 3. Recorrer los procesos.....	8
▪ Paso 4. Establecer de prioridades	9
5.3.2. Análisis de los procesos de contratación de CAS y de suministros ...	10
▪ Paso 5. Establecer los puntos de referencia para el proceso.....	10
▪ Paso 6. Desarrollar soluciones	11
▪ Paso 7. Conseguir Acuerdos.....	13
▪ Paso 8. Establecer Plan de Mejora.....	13
5.4. ¿Cómo se va a hacer la implantación de los procesos rediseñados y la creación de una Red interna de contratación (objetivos operativos nº 2 y 3)?	14
5.4.1. Paso 1. Formación en Lotus Notes.....	15

5.4.2. Paso 2. Formación SIC piloto	15
5.4.3. Paso 3. Implantación SIC piloto	15
5.4.4. Paso 4. Comunicación a los SIC y demás interesados del proceso de implantación.....	16
5.4.5. Paso 5. Implantación en los SIC y demás interesados	16
5.5.. ¿Cómo se va a establecer un sistema que permita evaluar los resultados de la gestión del DCYP y planificar mejoras, basándonos en las necesidades y expectativas de los clientes del Departamento? (objetivo operativo nº 4)?.....	16
5.5.1. Paso 1 .Recogida de información interna y externa.....	17
5.5.2. Paso 2. Análisis sistemático de la información.....	17
5.5.3. Paso 3. Desarrollar soluciones	18
5.5.4. Paso 4. Conseguir acuerdos con los interesados	18
5.5.5. Paso 5. Plan de Mejora Anual.....	19
5.5.6. Paso 6. Comunicación.....	20
 6. EVALUACIÓN PLAN MEJORA DCYP 2006-2007	1 a 7
6.1. Responsables de la evaluación.....	1
6.2. ¿Qué se va a medir? y ¿qué se considerará un éxito?.....	2
 7. ANEXOS.	
Índice de anexos.	
ANEXO I: PROCESO AUTOEVALUACIÓN MODELO CAF DCYP.....	1 a 4.
ANEXO II: AUTOEVALUACIÓN MODELO CAF DCYP 2005	1 a 62
ANEXO III: DEBILIDADES, AMENEZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL DCYP.	1 a 2
ANEXO IV: ESTUDIO PROCESOS MODERNIZACIÓN OTRAS DIPUTACIONES PROVINCIALES.	1 a 4
ANEXO V: PROCESO IMPLANTACIÓN SOLUCIÓN GESTIÓN DE RESOLUCIONES EN DEPARTAMENTOS.	1
ANEXO VI: ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN HACIA LOS PROCESOS - GOBIERNO DE LA RIOJA.....	1

8. BIBLIOGRAFÍA.

INDICE DE TABLAS

Análisis. Objetivos. Viabilidad de la propuesta.

1. RESULTADOS ENCUESTA EXPECTATIVAS SIC PROPUESTAS PARA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA..... Pág. 14 del Anexo II.
2. RESULTADOS ENCUESTA SIC DISPONIBILIDAD A PARTICIPAR E IMPLICARSE EN EL DISEÑO Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓNPág. 15 del Anexo II.
3. MATRIZ DE CRITERIOS PARA PRIORIZAR LAS POSIBLES SOLUCIONES DISEÑO DE PROCESOS.....Pág. 7 del apartado 3 Plan Mejora.
4. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1 PLAN MEJORA DCYP 2006 - 2007. REDISEÑAR LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA, ASISTENCIA Y SERVICIOS Y DE SUMINISTROS, BASÁNDOSE EN LO QUE LOS CLIENTES NECESITAN Y DESEAN....Pág. 9 del apartado 3 Plan Mejora.
5. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2 PLAN MEJORA DCYP 2006 - 2007. IMPLANTACIÓN DE 6 PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN (CONTRATO MENOR, PROCEDIMIENTO ABIERTO Y PROCEDIMIENTO NEGOCIADO SIN PUBLICIDAD EN LOS PROCESOS DE CONTRATOS DE CAS Y DE SUMINISTROS) EN LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA Pág. 12 del apartado 3 Plan Mejora.
6. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3 PLAN MEJORA DCYP 2006 - 2007. CREACIÓN DE UNA RED INTERNA DE CONTRATACIÓN DÓNDE ESTÉN PRESENTES EL DCYP, 12 SIC, LA SECRETARÍA GENERAL, LA INTERVENCIÓN Y LA TESORERÍA..... Pág. 14 del apartado 3 Plan Mejora.
7. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4. PLAN MEJORA DCYP 2006 - 2007. ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE INCLUYA LA EVALUACIÓN Y LA PLANIFICACIÓN DE MEJORAS, BASÁNDOSE EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS Pág. 15 del apartado 3 Plan Mejora.
8. RECURSOS HUMANOS PRECISOS PARA EL EQUIPO DE PROCESOS DEL PLAN DE MEJORA DCYP 2006-2007 Pág. 18 del apartado 3 Plan Mejora.

9. RECURSOS FINANCIEROS PRECISOS PARA LAS ACTUACIONES DEL
PLAN DE MEJORA DCYP 2006-2007 Pág. 19 del apartado 3 Plan Mejora.
10. CRONOGRAMA ACTUACIONES PLAN MEJORA DCYP 2006-2007
.....Pág. 20 del apartado 3 Plan Mejora.

Herramientas que se van a utilizar.

1. HERRAMIENTAS COMUNES ANALISIS Y RESOLUCIÓN PROBLEMAS
..... Pág. 4 del apartado 4 Plan Mejora.

Plan de Implantación.

1. POSIBLES CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS
..... Pág. 12 del apartado 5 Plan Mejora.

Evaluación Plan Mejora DCYP 2006-2007.

1. EVALUACIÓN EJECUCION DE ACTIVIDADES OBJETIVO OPERATIVO N° 1 PLAN
DE MEJORA 2005-2006..... Pág. 3 del apartado 6 Plan Mejora.
2. EVALUACIÓN EJECUCION DE ACTIVIDADES OBJETIVO OPERATIVO N° 2 y 3°
PLAN DE MEJORA 2005-2006. Pág. 4 del apartado 6 Plan Mejora.
3. EVALUACIÓN EJECUCION DE ACTIVIDADES OBJETIVO OPERATIVO N° 4 PLAN
DE MEJORA 2005-2006. Pág. 5 del apartado 6 Plan Mejora.
4. EVALUACIÓN RESULTADOS DCYP AÑO 2006-2007..Pág. 6 del apartado 6 Plan Mejora.

Anexo I. Proceso autoevaluación modelo CAF DCYP.

1. PROGRAMA DE TRABAJO EQUIPO AUTOEVALUACIÓN Pág.. 2 del Anexo I.
2. SESIONES EQUIPO AUTOEVALUACIÓN. Pág. 4 del Anexo I.

Anexo II: Autoevaluación modelo CAF DCYP 2005.

1. RESULTADOS ENCUESTA EXPECTATIVAS SIC PROPUESTAS PARA MEJORA DE
LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA.
.....Pág.14 del Anexo II.

2. RESULTADOS ENCUESTA SIC DISPONIBILIDAD A PARTICIPAR E IMPLICARSE EN EL DISEÑO Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN.....	Pág.15 del Anexo II.
3. ACTUACIONES DE MODERNIZACIÓN DE DIPUTACIÓN PROVINCIALES	Pág.16 del Anexo II.
4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	Pág.16 del Anexo II.
5. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	Pág.17 del Anexo II.
6. ACTUACIONES DE MEJORA DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA	Pág.19 del Anexo II.
7. LA ACTUALIZACIÓN INTERNA	Pág.20 del Anexo II.
8. FORMACIÓN PERSONAL DCYP EN OCTUBRE DE 2005.....	Pág.25 del Anexo II.
9. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN EN % DE CONTRATOS MENORES SOBRE EL TOTAL DE CONTRATOS TRAMITADOS	Pág.28 del Anexo II.
10. INVERSIÓN DEL PREMIO OBTENIDO EN AÑO 2004 EN ACTIVIDADES QUE SE ALINEAN CON EL OBJETIVO ESTRATÉGICO DE MODERNIZAR EL DCYP	Pág.35 del Anexo II.
11. DATOS UTILIZACIÓN "LOTUS NOTES" EN EL DCYP Y EN LA ORGANIZACIÓN	Pág.38 del Anexo II.
12. SOLUCIONES TECNOLÓGICAS UTILIZADAS POR EL DCYP PARA LA GESTIÓN DE SUS TAREAS.....	Pág.39 del Anexo II.
13. NUMERO EXPEDIENTES TRAMITADOS EN LOS AÑOS 2003 Y 2004	Pág.42 del Anexo II.
14. TRAYECTORIA DEL DCYP DESDE EL AÑO 2002	Pág.47 del Anexo II.
15. RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN A SIC SOBRE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL DCYP.....	Pág.49 del Anexo II.
16. RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN A SIC SOBRE EL TIEMPO DE TRAMITACIÓN DE SOLICITUDES POR EL DCYP	Pág.49 del Anexo II.
17. RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN A SIC SOBRE LOS FUNCIONARIOS SIC	Pág.49 del Anexo II.
18. RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN A SIC SOBRE LOS CONTRATOS FORMALIZADOS	Pág.49 del Anexo II.
19. RESULTADOS VALORACIÓN GLOBAL SATISFACCIÓN SIC GESTIÓN DCYP	

.....	Pág.50 del Anexo II.
20. EVOLUCIÓN EN LA TRAMITACIÓN DE EXPEDIENTES DE CONTRATACIÓN EN RESPUESTA A LAS SOLICITUDES FORMULADAS POR LOS SIC	
.....	Pág. 51 del Anexo II.
21. EVOLUCIÓN N° TRÁMITES REALIZADOS PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS LEGALMENTE ESTABLECIDOS PARA CONTRATAR SUMINISTROS PERIODO 2001-2004	Pág.56 del Anexo II.
22. RESUMEN PUNTOS FUERTES Y AREAS DE MEJORA DEL DCYP	
.....	Pág.60 del Anexo II.
23. SISTEMA DE PUNTUACIÓN CAF AGENTES FACILITADORES DCYP. LIDERAZGO, ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN, RECURSOS HUMANOS, ALIANZAS Y RECURSOS Y PROCESOS	Pág.61 del Anexo II.
24. SISTEMA DE PUNTUACIÓN CAF RESULTADOS EN CLIENTES, LAS PRESONAS DEL DCYP Y RESULTADOS CLAVE	Pág.61 del Anexo II.
25. PUNTUACIÓN CAF DCYP AÑO 2005.....	Pág.62 del Anexo II.

ACRÓNIMOS UTILIZADOS

- DCYP - Departamento de Contratación y patrimonio.
- SIC - Servicios Interesados en la Contratación.
- CAF - Marco Común de Autoevaluación.
- TIC - Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- ISO - Organización Internacional de Estandarización.
- EFQM - Fundación Europea para la gestión de calidad

1. RESUMEN EJECUTIVO.

El Departamento de Contratación y Patrimonio de la Diputación Provincial de Soria (en adelante DCYP) ha comenzado en el año 2005 un proceso de autoevaluación de su gestión para determinar sus problemas y poder prever soluciones de mejora.

A la luz del informe de autoevaluación realizado, con evidencias y datos, se ha podido describir la historia del DCYP.

Desde el año 2001 el DCYP está trabajando en modernizar su gestión. Sus procesos de trabajo más demandados han sido diseñados y mejorados, se han implantado en una solución tecnológica que permite tramitar más rápidamente y facilitar información apropiada, fiable y segura y se ha creado una pequeña red interna de contratación donde la información fluye entre los órganos de gestión y de decisión.

Determinadas soluciones desarrolladas por el DCYP para la mejora de la gestión han sido implantadas con éxito en toda la organización y en el año 2004 se consiguió el reconocimiento público y la buena reputación para la Diputación Provincial de Soria, obteniendo el premio a la mejor práctica desarrollada en la Administración Local de Castilla y León en el año 2004.

El DCYP ha alcanzado metas de mejora y ha logrado modernizar su gestión, pero la pregunta que nos ronda es si se podrían haber alcanzado objetivos más ambiciosos, en menos tiempo, y de una forma más eficaz.

Una visión de nuestro entorno nos presenta un panorama de Entidades que, de una u otra forma, han iniciado el camino hacia su modernización.

Para corregir sus errores y satisfacer las necesidades y expectativas de sus interesados, para modernizarse, en definitiva, todas las Entidades están utilizando la misma herramienta de trabajo: la planificación estratégica de acciones de mejora.

A partir del 31 de enero de 2006, las Administraciones Públicas de la Unión Europea que se hayan actualizado, podrán contratar mediante el empleo de medios electrónicos, a través de los sistemas dinámicos de adquisición y de las subastas electrónicas, Administraciones entre las que no se encuentra, actualmente, el DCYP de la Diputación Provincial de Soria.

Con la finalidad de modernizar la gestión del DCYP y con el convencimiento de que sólo mediante la planificación estratégica de acciones es posible mejorar más rápidamente y con calidad, se ha realizado un proceso de evaluación de su gestión, análisis y planificación de mejoras.

Utilizando una herramienta de gestión de calidad (el Modelo CAF - El Marco Común de Evaluación-) se ha realizado un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados del DCYP comparándolo con ese modelo de excelencia.

La autoevaluación realizada ha sacado a la luz múltiples problemas en los agentes que facilitan la gestión del Departamento. Su liderazgo, su estrategia y planificación, sus recursos y sus procesos necesitan diversas actuaciones de mejora.

La limitación de recursos disponibles del DCYP precisa seleccionar, de entre todos los problemas detectados, aquellos que serán objeto de actuación prioritaria.

La priorización de las áreas de actuación se ha realizado partiendo de lo que los interesados del Departamento necesitan y esperan, y del impacto que las medidas que se proyecten tengan sobre los mismos.

Según la encuesta de necesidades y expectativas realizada, los Servicios Interesados en la Contratación (en adelante SIC), como los Departamentos de Deportes, Informática, Vías y Obras y Servicios Sociales..., apoyan la implantación de una solución que facilite y agilice la gestión de los procesos de contratación y el 80% de ellos estaría dispuesto a involucrarse y participar en el proceso de implantación.

¿Qué puede hacer el DCYP para satisfacer esta expectativa de sus interesados?

El DCYP puede realizar dos actuaciones: mejorar sus procesos de contratación y utilizar la tecnología para agilizar y facilitar la gestión.

El primer objetivo del DCYP será mejorar sus procesos de contratación más demandados, con la participación de los interesados, mediante su evaluación, análisis y diseño de forma que se asegure el cumplimiento de sus requerimientos.

El segundo objetivo, una vez mejorados los procesos de contratación más demandados, es utilizar la tecnología para agilizar y facilitar su gestión. Una vez mejorados los procesos, el Departamento de Informática podrá afrontar con

garantía de éxito su implantación en una solución tecnológica que agilice y facilite su gestión.

La utilización de la tecnología para agilizar y facilitar la gestión culminará con la creación e implantación de una red interna de contratación administrativa donde estén presentes el DCYP, 12 SIC, la Secretaría General, la Intervención y la Tesorería.

Las soluciones propuestas van a permitir mejorar diversos agentes facilitadores de la gestión del Departamento, como sus procesos más demandados, el conocimiento de los mismos, el sistema de gestión y planificación y la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en el Departamento.

Las restantes áreas identificadas con la metodología CAF cuya mejora no se planifica en el presente momento serán objeto de futura intervención. Para ello, se persigue dotar al DCYP de un sistema de gestión que incluya, junto a las tradicionales funciones de gestión, la evaluación, análisis y planificación anual de medidas que aseguren los éxitos conseguidos y corrijan los problemas detectados, y que tenga en cuenta las necesidades y expectativas de los interesados del Departamento.

¿Qué impacto tienen las medidas propuestas en los interesados del DCYP?

De entre todos los agentes que facilitan la gestión el Departamento, los procesos son el agente facilitador que mayor impacto tiene en sus interesados. Es

en la gestión del proceso cuando el DCYP tiene la oportunidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus interesados.

La utilización de la tecnología es la única forma que, sin incrementar el gasto, va a permitir satisfacer, con rapidez y precisión, las necesidades y expectativas de los interesados del Departamento.

Por último, con el establecimiento de un sistema de gestión que incluya la evaluación y la planificación, se quiere colocar a los interesados del DCYP en el centro de su gestión.

Mejorar los procesos, utilizar la tecnología y planificar acciones de mejora son actuaciones viables en la medida en que:

- El personal del DCYP cuenta con los conocimientos necesarios para evaluar, analizar y mejorar sus procesos y establecer y desarrollar un sistema de gestión del DCYP y
- Se dispone de una solución tecnológica apropiada para la implantación de procesos y la creación de redes de trabajo.

La ejecución de las actuaciones propuestas no requiere de la creación de nuevos puestos de trabajo y su coste económico se ha estimado en función de la necesidad de formar al personal, adaptaciones de la solución tecnológica adquirida y motivación del personal implicado en las actuaciones de mejora.

Para implantar las acciones necesarias se van a utilizar, entre otras, las siguientes herramientas:

- La gestión de procesos, metodología dirigida a la evaluación, análisis y mejora de los procesos.

- El Modelo de excelencia CAF, herramienta de gestión de calidad total con la que las Administraciones Públicas de la Unión Europea están realizando la autoevaluación de su régimen de funcionamiento para identificar cuales son sus problemas, determinar sus causas y prever soluciones, iniciando así un proceso de mejora continua.

Con la introducción de un sistema de gestión de calidad total se persigue la mejora global del DCYP, en todos sus agentes y sus resultados; con el sistema de gestión de procesos se quiere mejorar específicamente y con eficacia los procesos, el agente facilitador del Departamento que más impacto tiene en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los interesados.

El desarrollo de todas las actividades planificadas y los resultados que se han obtenido serán objeto de evaluación sistemática.

En conclusión, para mejorar su gestión el DCYP pretende en un plazo de 14 meses:

1. Diseñar y mejorar, con la participación de los interesados, sus procesos de contratación de consultoría, asistencia y servicios (en adelante CAS) y de suministros asegurando la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus interesados.
2. Utilizar la tecnología para agilizar y facilitar la gestión de la contratación mediante la implantación de los procesos mejorados en una solución tecnológica eficaz para la gestión de procesos y la creación de una red interna de contratación dónde estén presentes el DCYP, 12 SIC, la Secretaría General, la Intervención y la Tesorería.

3. Establecer un sistema de gestión que permita periódica y sistemáticamente evaluar la gestión del DCYP y planificar actuaciones de mejora partiendo de las necesidades y expectativas de los interesados.

Los resultados que con la ejecución de las soluciones propuestas se van a conseguir son:

1. Reducir el tiempo de inicio en la tramitación de cada procedimiento de CAS y de suministros en un 10% del tiempo actual de tramitación.
2. Reducir el tiempo de adjudicación en cada procedimiento de CAS y de suministros en un 10% del tiempo actual de tramitación.
3. Asegurar el cumplimiento de la legalidad en la tramitación de los contratos.
4. Organizar los flujos de trabajo de los procesos de contratación.
5. Coordinar a todas las partes interesadas y asignar responsabilidades
6. Optimizar los recursos humanos, materiales y económicos utilizados.
7. Gestionar toda la información asociada a los procesos.
8. Facilitar a todos los interesados información asociada a los procesos de una forma inmediata, fiable, segura y apropiada.

Las actuaciones proyectadas, además, van a permitir a las personas implicadas en su ejecución adquirir los conocimientos útiles necesarios para la mejora de sus procesos y su implantación en soluciones tecnológicas. Los conocimientos generados y su documentación permitirá en un futuro la difusión y transmisión de la solución desarrollada al resto de la Organización (Diputación).

El DCYP, consciente de que las expectativas de los clientes cambiarán, las nuevas tecnologías pueden modificar sustancialmente la forma en la que se ejecutan algunos procesos, y que las cosas siempre se pueden mejorar, redacta, con el ánimo de dirigir su gestión hacia su mejora continua, el presente Plan de Mejora, como un instrumento que nos permita avanzar, llegar más lejos y más rápidamente en la "historia interminable" que es la modernización y mejora de cualquier órgano de gestión.

El DCYP, consciente de la necesidad de mejorar su gestión, ha realizado¹, utilizando una metodología común y aceptada en las administraciones públicas europeas (CAF), una autoevaluación de su régimen de funcionamiento para identificar cuales son sus problemas, determinar sus causas y prever soluciones.

El análisis detallado y minucioso de la gestión del DCYP se ha completado con una matriz DAFO para tener una visión global de la gestión del Departamento y así poder realizar una propuesta de mejora fundamentada².

La utilización de estas herramientas de evaluación y análisis ha ofrecido al DCYP una oportunidad para aprender más sobre sí mismo e iniciar el camino de la mejora continua, entendiendo por tal, el proceso que conducirá al logro de un nuevo nivel de calidad, superior a cualquier otro conseguido antes.

2. DIAGNOSTICO DEL DCYP.

EL DCYP depende orgánica y funcionalmente de la *Secretaría General* de la Diputación Provincial.

El DCYP realiza dos tipos de actividades la contratación administrativa y la gestión del patrimonio. En cuanto a la primera, la función básica del DCYP consiste en procurar los recursos materiales, bienes y servicios, que los Servicios Interesados en la Contratación (en adelante SIC) precisan para la realización de las actividades competencia de la Diputación; en cuanto a la segunda, el DCYP debe administrar, conservar y gestionar el patrimonio de la Corporación.

Mediante la metodología CAF se han analizado pormenorizadamente cada uno de los agentes que intervienen en la gestión del DCYP. Se ha analizado a su

¹ El proceso de autoevaluación se puede completar con la información prevista en el Anexo I: Proceso autoevaluación modelo CAF.

² La matriz DAFO se encuentra en el Anexo III: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

líder, responsable de orientar la gestión del DCYP; la estrategia y la planificación que el líder debe desarrollar y establecer para que la gestión de la contratación y del patrimonio sea lo más rentable posible; los recursos con los que se cuenta para realizar la gestión; Por último, se ha analizado cómo todos esos agentes se relacionan y conjugan en los procesos que el DCYP realiza.

2.1 El liderazgo del DCYP.³

El líder del DCYP debe dar una orientación a la gestión del Departamento y establecer y desarrollar un sistema de gestión. Para ello es necesario que el líder se relacione con el nivel superior dónde se deben tomar las decisiones y con el nivel inferior, dónde se van a ejecutar las tareas.

La dirección del DCYP no ha establecido un marco adecuado para establecer y desarrollar de una forma participativa la misión y la visión del Departamento y los valores que deberán guiar su actuación en ese proceso.

La razón de ser del DCYP no ha sido aún formulada en términos de misión de nuestro Departamento, añadiendo a lo que es nuestra razón de ser ciertos parámetros de calidad (la rapidez, la calidad, la eficiencia) que aporten un valor añadido.

En cuanto a la visión del DCYP no se ha establecido y desarrollado lo que nos gustaría que el DCYP fuera en el largo plazo. Se tiene la imagen de un Departamento moderno dónde mediante la implantación de soluciones tecnológicas se consiga:

- tramitar más rápidamente;
- facilitar rápidamente información apropiada, fiable y segura;
- no cometer errores;

³ Para completar la información consultar el apartado 2.3.1. del Anexo II en pag. 1.

- dar seguridad jurídica a la Diputación Provincial en sus relaciones.

El DCYP ha empezado a trabajar ya en este camino, mediante la simplificación y normalización de sus procedimientos de contratación administrativa de consultoría, asistencia y servicios (en adelante CAS) y de suministros y su implantación en una solución tecnológica; se ha creado, en estrecha colaboración con el Departamento de Informática, una pequeña red interna de contratación donde la información fluye de una forma rápida, segura y fiable entre los ámbitos de gestión y de decisión.

Obviamente, en la medida en que ni la misión ni la visión del DCYP han sido establecidas y desarrolladas formalmente, tampoco hay definidos unos valores y un código de conducta que acompañen y encaucen las actuaciones de las personas.

El líder debe establecer un sistema de gestión que persiga satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados del DCYP. En la actualidad, no están identificados todos los interesados que se relacionan con el Departamento y a quienes se debería satisfacer con nuestros procesos.

El DCYP no cuenta con un sistema de gestión que permita conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, analizarlas y satisfacerlas de la forma más rentable posible. En el DCYP no se ha evaluado anteriormente lo qué se está haciendo y lo que se está consiguiendo, y no se están planificando actuaciones que aseguren los logros conseguidos y corrijan los errores detectados.

En las relaciones con el personal del DCYP, la dirección persigue asegurar el máximo rendimiento del personal del DCYP en las tareas del DCYP mediante su formación y motivación.

Las relaciones del líder con los recursos humanos del DCCP se articulan sobre una base democrática y participativa, en la medida, en que se permite y

fomenta la participación del equipo en la adopción de decisiones y la intervención en todos los aspectos relacionados con los procesos.

Todos los miembros del DCYP comparten los objetivos comunes de simplificar y normalizar sus procedimientos e implantarlos en soluciones tecnológicas.

Las relaciones en el DCYP se ven favorecidas por la ubicación espacial de las personas en una misma instancia permitiendo la comunicación y el intercambio, constante, de información entre sus integrantes.

El líder del DCYP debe responder ante la Dirección de los resultados de su gestión y facilitar información apropiada para la toma de decisiones. En cuanto a las relaciones con el nivel político, las tareas del DCYP no incluyen relaciones directas con el nivel político de la Diputación y los contactos se ciñen a las reuniones de las mesas de contratación y a llamamientos esporádicos para ordenar actuaciones concretas.

No hay definido un objetivo que estratégicamente asegure unas relaciones regulares y proactivas con el nivel político y otros interesados para conseguir su implicación en la definición de los objetivos sobre los productos y los resultados del Departamento y en el desarrollo del sistema de gestión.

El DCYP, después de cuatro años de trabajo, ha presentado las actuaciones de mejora implantadas en su gestión a los premios convocados por la Junta de Castilla y León y destinados a incentivar a las Entidades Locales a implantar sistemas de gestión de calidad. El DCYP ha obtenido el primer premio a las mejores prácticas en el ámbito de la Administración Local de la Comunidad de Castilla y León.

Fruto del premio conseguido fue la invitación al 2º Congreso de Excelencia y Calidad de Castilla y León celebrado en Ávila los días 7 y 8 de abril de 2005. En dicho acto se dieron a conocer las primeras actuaciones dadas por el DCYP para

modernizarse presididas por los objetivos de simplificar sus procedimientos e implantarlos en soluciones tecnológicas para permitir el flujo de la información y la comunicación entre los interesados creando una red interna de contratación administrativa.

El DCYP, en colaboración directa con el Departamento de Informática, ha conseguido el reconocimiento público y la buena reputación para la Diputación Provincial de Soria.

2.2 La estrategia y planificación del DCYP⁴.

El DCYP ha fijado como objetivo estratégico la modernización. En los últimos cuatro años las actuaciones realizadas se han dirigido a la modernización de la gestión del Departamento.

La definición y desarrollo de una estrategia, a largo plazo, y de la planificación, a corto plazo, debe partir de la información de lo qué actualmente se está haciendo; lo qué nuestros interesados esperan de nosotros; lo que otras Entidades similares están haciendo para mejorar; y por último, de los recursos de qué actualmente se dispone.

No se ha recogido información de una forma sistemática de las necesidades y expectativas que los interesados del DCYP tienen. Los clientes del DCYP no disponen de un canal formal para expresar su grado de satisfacción, quejas o sugerencias.

Por otro lado, se ha realizado periódicamente la operación de búsqueda y captura de información relevante del entorno del DCYP. Información relativa a lo que otras Diputaciones están haciendo para modernizarse (simplificación

⁴ Para completar la información consultar el apartado 2.3.2. del Anexo II en pag. 13.

administrativa, soluciones tecnológicas workflow, redes internas y externas...)⁵; de qué forma otras Administraciones Públicas están afrontando esos procesos de modernización (la planificación estratégica); qué herramientas se están utilizando para satisfacer las necesidades de los clientes de la forma más rentable posible (sistemas de gestión de calidad); que se está haciendo para mejorar la contratación administrativa (diferentes proyectos para la implantación de la contratación administrativa electrónica); la importancia que la mejora de la gestión pública y las nuevas tecnológicas está adquiriendo en las agendas públicas.

Durante los últimos cuatro años, el conocimiento de hacia dónde se están dirigiendo otras Instituciones y de las acciones que están tomando para alcanzar sus objetivos, ha servido de base al DCYP para diseñar la estrategia que debe dirigir el cambio del DCYP.

Si miramos fuera de nuestra provincia podemos comprobar como muchas administraciones públicas han emprendido una veloz carrera por aplicar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Todas las instituciones han iniciado su modernización externa, pero pocas se han centrado en su actualización interna mediante la simplificación administrativa de sus procesos de trabajo.

La estrategia que ha seguido el DCYP se plasma en la idea de que la modernización pasa obligatoriamente por su actualización interna.

Esta estrategia no ha sido desarrollada formalmente previendo una estructura adecuada para su ejecución y un marco temporal concreto.

La estrategia establecida se ha diseñado sin un análisis previo con una metodología adecuada que permita determinar riesgos y oportunidades e identificar los factores críticos de éxito y sin la participación de los interesados.

⁵ Para completar la información consultar el Anexo III.

Para actualizar internamente la gestión y conseguir la modernización del DCYP se han establecido los siguientes objetivos:

1. La simplificación y normalización de procedimientos.
2. La implantación de procedimientos en soluciones tecnológicas.
3. La creación de una red interna de contratación.

Los objetivos no han sido previamente definidos en el correspondiente plan de actuación que conjugue los recursos materiales, tecnológicos, personales y económicos de que se dispone para alcanzarlos.

Los objetivos establecidos no han sido definidos como objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales y, por lo tanto, no se puede controlar qué se está consiguiendo, cuánto tiempo ha costado conseguirlo, porqué no se han conseguido y los problemas que han surgido en la implantación.

El DCYP no cuenta con un canal de comunicación interno para comunicar la estrategia y los objetivos establecidos. La comunicación se realiza verbalmente y mediante el correo interno.

El DCYP ha establecido el objetivo de modernizar su gestión mediante la simplificación y normalización de sus procedimientos y su implantación en soluciones tecnológicas. Para conseguirlo se cuentan con unos medios humanos, intelectuales, tecnológicos, materiales y económicos.

2.3 Los recursos humanos del DCYP⁶.

La estructura del DCYP es:

- Jefatura Sección de Contratación,

⁶ Para completar la información consultar el apartado 2.3.3. del Anexo II en Pág. 23

- Un técnico de administración general (puesto de trabajo vacante),
- Un administrativo,
- Una auxiliar administrativo.

Las actuaciones necesarias para conseguir los objetivos establecidos han dado lugar a nuevas tareas, junto con las tradicionales tareas de gestión, que han sido repartidas y asumidas por el personal del DCYP. Las tareas se han distribuido informalmente por los miembros en función de sus competencias y capacidades.

Las tareas propias de gestión y las nuevas tareas derivadas de la implantación de las actuaciones de mejora hacen que los recursos humanos no se adecuen a las tareas.

Para conseguir un mayor rendimiento del personal del DCYP se ha utilizado su formación y su motivación.

La formación de los miembros del DCYP se ha extendido de los conocimientos propios de gestión (contratación administrativa y patrimonio) a conocimientos técnicos en la solución tecnológica de gestión (lotus notes) y en habilidades y técnicas directivas.

Las mejoras implantadas han tenido su base en la capacidad de un miembro del DCYP para entender e investigar la solución tecnológica de gestión e implantar cambios. Esta capacidad se ha alineado con la consecución de los objetivos de simplificar y normalizar procedimientos de contratación administrativa, implantarlos en soluciones tecnológicas y crear una red interna de contratación.

Además de la capacidad de esta persona, la implantación de las mejoras se ha realizado motivando a las personas mediante la delegación de tareas que suponen una mayor responsabilidad y autonomía y dando participación a todas las personas en el proceso de toma de decisiones.

El DCYP no está evaluando los conocimientos, capacidades y habilidades de sus recursos humanos. Sin esta información no se pueden definir objetivos que, mediante la formación o la motivación, aseguren el máximo rendimiento del personal en la ejecución de sus tareas.

Si bien la simplificación y normalización de los procedimientos de contratación de CAS y de suministros es algo que se ha realizado directamente por el personal del DCYP, la implantación de los procesos simplificados y normalizados en la solución tecnológica adquirida ha requerido de una alianza estratégica con el Departamento de Informática.

La alianza estratégica con el Departamento de Intervención no se ha plasmado en el oportuno acuerdo formal en el cual se definan las responsabilidades que la alianza implica.

La falta de recursos humanos e intelectuales del DCYP pueden requerir de otras alianzas estratégicas que están aún sin identificar, negociar y formalizar.

2.4 El conocimiento del DCYP⁷.

Además de los recursos humanos del DCYP y de la alianza con el Departamento de Informática, para conseguir el objetivo de modernizar el Departamento se cuenta con el conocimiento intelectual de las personas que integran el Departamento.

El DCYP no está evaluando los conocimientos actuales de sus personas y los que serían precisos para mejorar su gestión. No se dispone de un sistema que permita evaluar, analizar y mejorar los conocimientos de las personas.

No obstante, las personas del Departamento han adquirido mediante la formación y la información los conocimientos técnicos necesarios para la

⁷ Para completar la información consultar el apartado 2.3.4. del Anexo II en Pág.. 31.

simplificación y normalización de procedimientos y su implantación en una solución tecnológica eficaz para su gestión.

Estos conocimientos adquiridos no han sido debidamente documentados con un lenguaje sencillo y claro que permita su posterior transmisión y difusión.

Los conocimientos adquiridos han demostrado su utilidad en la medida en que han permitido tramitar más rápidamente más expedientes de contratación y gestionar toda la información asociada a los procedimientos de una forma rápida, fiable y segura. Parte de esos conocimientos adquiridos por los miembros del DCYP se han difundido y se han compartido.

El conocimiento de las personas se encuentra repartido en distintos contenedores que van desde la memoria personal hasta el papel y las soluciones tecnológicas. El mantenimiento y gestión de los conocimientos se ha mejorado mediante la implantación de los procesos clave más demandados, los contratos de CAS y de suministros, en una solución tecnológica eficaz que permite gestionar y facilitar información segura, fiable y apropiada de los expedientes de contratación de CAS y de suministros desde el año 2002 con una capacidad de respuesta inmediata.

Todavía queda conocimiento que no es gestionado y conservado en soluciones tecnológicas eficaces y permanece disperso en diferentes contenedores.

2.5. La tecnología del DCYP⁸.

Además de los recursos humanos y de sus conocimientos para la gestión de las tareas de DCYP se cuenta con soluciones tecnológicas.

⁸ Para completar la información consultar el apartado 2.3.4. del Anexo II en Pág.. 35.

Entre otras soluciones tecnológicas, el DCYP está utilizando un "workflow" bajo "lotus notes". Un workflow es una herramienta de gestión documental que sirve, además de para almacenar datos, para organizar los flujos de trabajo de una Organización. Esta herramienta ha permitido al DCYP:

- Ejecutar más rápidamente los procedimientos de contratación de CAS y de suministros.
- Coordinar la ejecución de las tareas entre los implicados, asignando responsabilidades claras en los distintos procesos.
- Optimizar los recursos.
- Gestionar toda la información asociada a un proceso.
- Facilitar información fiable, segura e inmediata a la dirección, cuando es requerida.

Esta herramienta de gestión documental puede solucionar la gestión de cualquier proceso de trabajo de la Organización.

En buena parte de sus tareas del DCYP la solución tecnológica eficaz ha sido implantada con éxito. Se ha incrementado el número de tareas gestionadas sobre una misma base de datos, con las indudables ventajas que tiene, con la tradicional tramitación con el soporte Microsoft Office.

La dotación tecnológica del DCYP se ha completado con la compra a la misma empresa a la que se adquirió la solución tecnológica de un gestor de trámites que permitirá a la Diputación Provincial realizar trámites a través de Internet.

La solución tecnológica no se utiliza para la gestión de todos los procesos de trabajo y se desconocen todas las potencialidades de la solución tecnológica adquirida.

2.6. Recursos económicos y materiales⁹.

Por último, y para alcanzar el objetivo estratégico de modernizar el DCYP, además de las personas y su conocimiento, las alianzas necesarias para suplir su ausencia y las soluciones tecnológicas, se cuenta con medios materiales y con medios económicos.

En cuanto a los medios económicos, el DCYP no dispone de consignación presupuestaria propia. No obstante, la contratación administrativa, razón de ser del DCYP, le hace ser el garante de la transparencia y legalidad de la ejecución del gasto público en las licitaciones. Con la simplificación y normalización de los procedimientos y su implementación en una solución informática se ha incrementado el número de empresas que anualmente licitan y el número de ofertas que se presentan. Además se ha desarrollado e implementado en los procedimientos de contratación de CAS y de suministros un seguimiento de la tramitación de las facturas¹⁰.

El premio obtenido por la práctica desarrollado se ha invertido en actuaciones tendentes a la modernización de la gestión del Departamento.

En cuanto al patrimonio, es la segunda razón de ser del DCYP. La gestión se restringe actualmente a la tramitación esporádica de expedientes de enajenación de fincas.

El DCYP no dispone de un sistema que asegure una gestión eficaz, eficiente y económica del patrimonio.

⁹ Para completar la información consultar el apartado 2.3.4. del Anexo II en Págs. 34 y 40

¹⁰ Para completar la información consultar el apartado 2.3.4. del Anexo II en Págs. 34 y 40

En este ámbito se desconocen los interesados del DCYP, en consecuencia, tampoco se conocen sus necesidades y expectativas y no se pueden planificar cómo satisfacerlas.

2.7. Los procesos del DCYP¹¹.

La satisfacción de los interesados del DCYP depende de cómo los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos, materiales y económicos del Departamento se conjugan en los procesos que realiza.

Los procesos del DCYP son el conjunto de tareas que se llevan a cabo para alcanzar un resultado positivo que cumpla las necesidades y expectativas de sus interesados.

Dentro de la contratación se han identificado los procesos clave de:

- Consultoría, asistencia y servicios.
- Suministros.
- Privados.
- Convenios.
- Obras.
- Gestión de Servicios Públicos.
- Administrativos especiales.

En el ámbito del patrimonio se han identificado:

- Inventario.
- Enajenaciones.
- Arrendamientos.

¹¹ Para completar la información consultar el apartado 2.3.9. del Anexo II en Pág. 31.

No están identificados, en la actualidad, todos los procesos en los que el DCYP debe conjugar sus recursos para alcanzar un resultado positivo y satisfacer las necesidades y expectativas de sus interesados.

Los procesos en el DCYP no son objeto de evaluación, análisis y mejora partiendo de las necesidades y expectativas de los interesados del Departamento.

En la actualidad, sólo han sido diseñados y desarrollados los procesos de contratación de CAS y de suministros, en los procedimientos abierto, negociado y contratación menor. ¿Por qué se han seleccionado estos procedimientos para su mejora? Porque son los servicios más demandados al DCYP. ¿Cómo se han diseñado los procesos? No se ha utilizado ninguna metodología que nos permitiera evaluar, analizar y mejorar los procesos, basándonos en las necesidades y expectativas de nuestros interesados. Se ha hecho partiendo de lo más sencillo, diseñando soluciones, haciendo pruebas y extendiendo la solución a procedimientos más complicados (del contrato menor abreviado al procedimiento abierto).

Si bien se han diseñado estos procesos clave del DCYP, los mismos no han sido debidamente documentados utilizando un lenguaje claro y sencillo, de forma que permita el mantenimiento de los conocimientos adquiridos y su posterior difusión.

Los procesos clave de contratación administrativa de CAS y de suministros ofrecen una visión integral y secuencial de lo actuado en cada Departamento y en los órganos de deliberación y de decisión. Toda la información asociada a un proceso se encuentra bajo el mismo soporte, bajo la misma base de datos, permitiendo una búsqueda de información precisa y rápida ante cualquier requerimiento.

Si bien el DCYP ha introducido mejoras en sus procesos que ha permitido tramitar más rápido más demandas de bienes y servicios de los SIC, en ningún

momento del proceso de evaluación, análisis y mejora de los procesos se ha dado participación a los SIC y a otros interesados.

El DCYP en el proceso de modernización y de gestión del cambio ha seguido una alternativa práctica. Se ha actuado en áreas prioritarias, los contratos de CAS y de suministros, con la finalidad de obtener un resultado tangible a corto plazo.

Se ha recogido información externa y se ha procedido a analizar los riesgos (posibilidad de equivocarnos con la solución tecnológica escogida) y los factores críticos de éxito (la formación y la implementación).

Para neutralizar los riesgos de la modernización de los procesos de contratación administrativa de CAS y de suministros se han evaluado las alternativas que el DCYP tiene a la hora de mejorar sus procesos clave mediante su simplificación y normalización y su implantación en soluciones tecnológicas: lo puede hacer una empresa o lo puede hacer por sí mismo. Se ha considerado que es más ventajoso para la Corporación el diseño, la implantación y el mantenimiento de los procesos de contratación, siendo el personal del DCYP, en colaboración con el Departamento de Informática, quién asuma dichas obligaciones, evitando todos los problemas que la dependencia en la empresa mantenedora podrían generar.

Para cerciorarnos de la idoneidad de la solución informática adquirida se han analizado otros productos ofrecidos por el mercado y se sabe que "lotus notes", el lenguaje soporte de la solución tecnológica, es un producto de IBM y está siendo utilizado en Ermua, Espluges de Llobregat, Montmeló, Ciudad Real.

El proceso de mejora ha requerido de dos factores críticos de éxito: la formación y la implementación de mejoras en la solución tecnología.

En el proceso de modernización no se han definido previamente objetivos medibles y temporales con la participación de los interesados y no se ha

planificado su ejecución asignando unos recursos que financien las acciones de mejora a implantar.

2.8. Resultados del DCYP¹².

Una vez analizados todos los agentes facilitadores que coexisten en el DCYP para gestionar las solicitudes que en contratación y patrimonio se dirigen, es preciso ver qué resultados está obteniendo el DCYP.

La metodología CAF distingue entre los resultados que con la gestión se consiguen en los clientes, en las personas del DCYP, en la sociedad y los resultados clave de rendimiento.

Durante la evaluación realizada se ha realizado una encuesta para conocer el grado de satisfacción de los SIC con el DCYP. Las mediciones que se han realizado se refieren a:

- la imagen global que del DCYP,
- la accesibilidad y la participación en el mismo,
- la satisfacción con los contratos.

No se puede establecer una tendencia en la satisfacción de los SIC al haberse realizado la encuesta por una sola vez. Quizá por esa razón, los SIC no han manifestado en el apartado "observaciones" de la encuesta facilitada ninguna sugerencia o queja.

El DCYP no está utilizando indicador directo alguno para medir los resultados en las personas que lo integran, por lo tanto, no se han medido los resultados alcanzados en relación con su satisfacción general, su rendimiento, el desarrollo de sus capacidades o su grado de implicación y motivación. Tampoco

¹² Para completar la información consultar el apartado 2.3.7. del Anexo II en Pág.. 52

hay indicador alguno para medir los resultados sociales y medioambientales que la gestión del DCYP está generando.

En cuanto a los resultados clave de rendimiento, el DCYP ha incrementado su capacidad de respuesta a las solicitudes de bienes y servicios de los SIC. Si en el año 2001 se tramitaron 92 expedientes de contratación de CAS y de suministros, en el año 2003 se tramitan 174 expedientes, incrementándose la capacidad de respuesta en un 89%¹³.

El DCYP ha incrementado la publicad y la concurrencia en las licitaciones que se tramitan, principios a los que se debe ajustar la contratación de la Diputación Provincial de Soria. Las mejoras introducidas mediante el diseño de procesos y la implantación en soluciones tecnológicas han permitido al DCYP relacionarse con más empresas en las licitaciones que convoca y tener un más amplio abanico de oportunidades dónde elegir.

Las mejoras implantadas han permitido mejorar los contratos de CAS y de suministros al asegurar el cumplimiento del procedimiento legalmente establecido¹⁴.

El DCYP ha incrementado en un 89% el número de expedientes tramitados, asegurando en todos ellos el procedimiento legalmente establecido, sin aumentar los recursos personales, es decir, se ha conseguido tramitar con calidad más expedientes, sin haber incrementado los gastos.

La estrategia diseñada por el DCYP para conseguir su modernización pasa por su actualización interna. Para alcanzar la actualización interna se han definido los objetivos de simplificar y normalizar los procedimientos de contratación

¹³ Para completar la información consultar el apartado 2.3.9. del Anexo II en Pág.. 55.

¹⁴ Para completar la información consultar tabla 21 en el Anexo II en Pág.. 56

administrativa y su implantación en una solución tecnológica para la creación de una red interna.

El desarrollo de esta estrategia y la definición de objetivos han tenido un resultado interno positivo, en la medida en que los procesos clave de contratación de CAS y de suministros han sido diseñados e implantados en una solución tecnológica que permite coordinar la ejecución de las tareas entre los implicados, asignar responsabilidades claras y facilitar información fiable, segura e inmediata a la dirección y a todos los interesados¹⁵.

El conocimiento de los procesos de contratación de CAS y de suministros y la gestión de los Decretos del Presidente se ha explicitado y difundido pasando a ser capital estructural de la Organización.

Los procesos clave del DCYP han sido mejorados y el conocimiento de los mismos se almacena en una solución tecnológica eficaz. Esta solución tecnológica se ha implantado en el ámbito de la gestión (el DCYP), en los órganos colegiados (mesa de contratación) y en los órganos de decisión (Presidente). Se ha cerrado un primer círculo dónde la información de un expediente se encuentra íntegramente en soporte informático a disposición inmediata de todos los interesados y con las capacidades de búsqueda que sólo una única base de datos puede ofrecer.

Las actuaciones de mejora implantadas y los resultados obtenidos por el DCYP fueron presentadas a los premios a la Calidad y Modernización de los Servicios Públicos convocados por la Junta de Castilla y León.

Los premios convocados tienen como finalidad incentivar a las Administraciones Públicas a modernizar los Servicios Públicos y la aplicación de sistemas de gestión de calidad en la Administración Pública. La práctica habría que situarla dentro del modelo EFQM de excelencia en el criterio 5 "Procesos" y

¹⁵ Para completar la información consultar el apartado 2.3.9. del Anexo II en pag. 56.

en el subcriterio de "identificación, diseño y gestión sistemática de los procesos que resultan clave para la buena gestión del órgano".

El DCYP, aunque ha obtenido el premio a la mejor práctica en la Administración Local en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, no tiene en la actualidad capacidad para responder a las necesidades y expectativas de sus interesados.

3. ANÁLISIS. OBJETIVOS. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.

La propuesta de mejora de la gestión del DCYP parte de un análisis metodológico de la información recabada en la fase de evaluación, la selección de unos objetivos de mejora y la justificación de su viabilidad en función de los recursos humanos, materiales y económicos y del plazo de ejecución.

3.1. Análisis de la información.

Una vez identificados todos los puntos fuertes y las áreas de mejora del DCYP con la metodología CAF y clasificada su información en función de su origen y de su sentido positivo o negativo (DAFO) es preciso, priorizar las áreas de mejora sobre las que se va establecer un plan de mejora.

El DCYP tiene que mejorar en áreas que afectan a todos sus agentes facilitadores¹.

- A su líder le corresponde establecer un marco adecuado para formular y desarrollar la misión y la visión del Departamento y establecer unos valores y código de conducta que acompañe las actuaciones que realicen.
- Igualmente debe establecer una estrategia en el largo plazo con un marco temporal y una estructura adecuada.
- Hay que establecer un sistema de gestión global, que incluya la evaluación y la planificación de sus actividades, basándose en lo que los interesados del Departamento necesitan y esperan.

¹ La relación detallada de todas las áreas de mejora identificadas con la metodología CAF se encuentran en la Tabla nº 22 del Anexo II en Pág. 60.

- Estratégicamente, hay que prever objetivos que aseguren el máximo rendimiento del personal mediante su formación y motivación y objetivos que impliquen a autoridades políticas y otros interesados en el proceso de toma decisiones.
- La gestión del DCYP debe partir del conocimiento de las necesidades y expectativas de sus clientes e interesados, del análisis sistemático de la información y del establecimiento de objetivos.
- Los objetivos operativos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales y se deben acompañar del oportuno plan de implantación que conjugue todos los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos, materiales y económicos existentes para alcanzarlos.
- El conocimiento intelectual debe ser documentado con un lenguaje claro y sencillo para posibilitar su difusión y transmisión.
- La gestión del conocimiento debe hacerse en la solución tecnológica eficaz, herramienta que permite gestionar información y organizar los procesos de trabajo.
- Los procesos deben ser gestionados con una metodología que incluya su evaluación, análisis y mejora basándose en lo que los clientes e interesados necesitan y esperan.
- La capacidad de respuesta del DCYP está directamente relacionada con el diseño de sus procesos y con la utilización de soluciones tecnológicas para su gestión.

La autoevaluación realizada ha sacado a la luz múltiples problemas en los agentes que facilitan la gestión del Departamento. Su liderazgo, su estrategia y

planificación, sus recursos y sus procesos necesitan diversas actuaciones de mejora.

La limitación de recursos disponibles del DCYP precisa seleccionar, de entre todos los problemas detectados, aquellos que serán objeto de actuación prioritaria.

La priorización de las áreas de actuación se ha realizado partiendo de lo que los interesados del Departamento necesitan y esperan, y del impacto que las medidas que se proyecten tengan sobre los mismos.

Según la encuesta de necesidades y expectativas realizada, los Servicios Interesados en la Contratación (en adelante SIC), como los Departamentos de Deportes, Informática, Vías y Obras y Servicios Sociales..., apoyan la implantación de una solución que facilite y agilice la gestión de los procesos de contratación y el 80% de ellos estaría dispuesto a involucrarse y participar en el proceso de implantación.

¿Qué puede hacer el DCYP para satisfacer esta expectativa de sus interesados?

El DCYP puede realizar dos actuaciones: mejorar sus procesos de contratación y utilizar la tecnología para agilizar y facilitar la gestión.

El primer objetivo del DCYP será mejorar sus procesos de contratación más demandados, con la participación de los interesados, mediante su evaluación, análisis y diseño de forma que se asegure el cumplimiento de sus requerimientos.

El segundo objetivo, una vez mejorados los procesos de contratación más demandados, es utilizar la tecnología para agilizar y facilitar su gestión. Una vez mejorados los procesos, el Departamento de Informática podrá afrontar con garantía de éxito su implantación en una solución tecnológica que agilice y facilite su gestión.

La utilización de la tecnología para agilizar y facilitar la gestión culminará con la creación e implantación de una red interna de contratación administrativa donde estén presentes el DCYP, 12 SIC, la Secretaría General, la Intervención y la Tesorería.

Las soluciones propuestas van a permitir mejorar diversos agentes facilitadores de la gestión del Departamento, como sus procesos más demandados, el conocimiento de los mismos, el sistema de gestión y planificación y la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en el Departamento.

Las restantes áreas identificadas con la metodología CAF cuya mejora no se planifica en el presente momento serán objeto de futura intervención. Para ello, se persigue dotar al DCYP de un sistema de gestión que incluya, junto a las tradicionales funciones de gestión, la evaluación, análisis y planificación anual de medidas que aseguren los éxitos conseguidos y corrijan los problemas detectados, y que tenga en cuenta las necesidades y expectativas de los interesados del Departamento.

¿Qué impacto tienen las medidas propuestas en los interesados del DCYP?

De entre todos los agentes que facilitan la gestión el Departamento, los procesos son el agente facilitador que mayor impacto tiene en sus interesados. Es en la gestión del proceso cuando el DCYP tiene la oportunidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus interesados.

La utilización de la tecnología es la única forma que, sin incrementar el gasto, va a permitir satisfacer, con rapidez y precisión, las necesidades y expectativas de los interesados del Departamento.

Por último, con el establecimiento de un sistema de gestión que incluya la evaluación y la planificación, se quiere colocar a los interesados del DCYP en el centro de su gestión.

3.2. Objetivos de mejora de la gestión del DCYP.

Una vez seleccionadas las dos líneas de actuación, la mejora de los procesos y la mejora del sistema de gestión del DCYP, dónde se va a intervenir para modernizar el DCYP es preciso fijar los objetivos estratégicos y los objetivos operativos necesarios para su consecución.

La propuesta de mejora tiene tres objetivos estratégicos:

1. Establecer un sistema de gestión por procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes del DCYP.
2. Implantar los procesos en la solución tecnológica eficaz (lotus notes) y crear una red interna de contratación administrativa.
3. Establecer un sistema que permita evaluar los resultados de la gestión del DCYP y planificar mejoras, basándonos en las necesidades y expectativas de los clientes del Departamento.

3.2.1 Objetivos estratégicos de gestión de los procesos del DCYP.

El DCYP debe desarrollar e implantar un sistema de gestión de procesos que le permita evaluar, analizar y perfeccionar el funcionamiento de los procesos clave, basada en lo que los clientes del Departamento necesitan y desean.

Con la implantación de un sistema de gestión por procesos en el DCYP se asegura que:

- todos los resultados de los procesos cumplan o superen los requerimientos de los clientes.
- los procesos produzcan estos resultados de la manera más eficiente posible.
- los procesos se mejoren continuamente y se puedan adaptar a los cambios en los requerimientos del cliente y que alcancen los mejores resultados.

La implantación de un sistema de gestión de procesos va a ofrecer la oportunidad de documentar de una forma precisa los procesos clave, sustrato imprescindible para la formación e implementación de la solución que se desarrolle para su mejora.

Si el objetivo estratégico es la implantación de un sistema de gestión por procesos es necesario priorizar qué procesos, de todos los procesos clave del DCYP, van a ser objeto de evaluación, análisis y perfeccionamiento, ya que, los recursos de que se dispone son limitados.

Para identificar los procesos a evaluar, analizar y perfeccionar se ha realizado una matriz de criterios con la finalidad de obtener la solución más idónea al problema que queremos resolver. Se han establecido posibles soluciones al problema y se han comparado en base a criterios de sencillez y rapidez en su implantación, impacto en los clientes, efectividad y costes.

TABLA 1: MATRIZ DE CRITERIOS PARA PRIORIZAR LAS POSIBLES SOLUCIONES DISEÑO DE PROCESOS.

CRITERIOS	Sencillez		Rapidez		Impacto en los clientes		Efectividad		Coste		TOTALES
	Peso:	2	Peso:	1	Peso:	4	Peso:	3	Peso:	-1	
POSIBLES SOLUCIONES	P	T	P	T	P	T			P	T	
Rediseñar los procesos clave más demandados (suministros y CAS) ²	3	6	3	3	3	12	3	9	1	-1	29
Identificar y diseñar procesos de patrimonio	1	2	1	1	1	4	1	3	3	-3	7
Identificar y diseñar nuevos procesos de contratación	2	4	2	2	2	8	2	6	2	-2	18

En las filas se sitúan las soluciones que hemos previsto y en las columnas los criterios con las que las vamos a valorar.

Los criterios establecidos son:

Criterio	Peso:	Observaciones
Sencillez.	2	Facilidad del proceso, se requiere formación específica
Rapidez.	1	Resultados a corto plazo
Impacto en los clientes.	4	Satisfacción de demandas y expectativas
Efectividad	3	Solución definitiva a un problema
Coste.	-1	Importancia económica de propuesta

Establecidos los criterios se les ha dado un peso comparativo a cada uno. Se ha dado en números enteros positivos (1,2,3) para los criterios que tienen una influencia positiva y, en números enteros negativos (-1,-2,-3) para los que puedan influir negativamente en la solución seleccionada

Las soluciones son puntuadas, comparativamente, respecto a cada criterio. Como se tienen 3 soluciones se da, a cada una de ellas, una puntuación de 1 a 3, sin repetir ninguno, siendo 5 la de mayor influencia

² Los procesos más demandados son los contratos de consultoría, asistencia y servicios y de suministros como así se desprende de la tabla nº 13 del Anexo II en su Pág.. 42.

Mediante la utilización de la matriz de criterios se han priorizado qué procesos clave del DCYP deberán ser objeto de evaluación, análisis y perfeccionamiento, basándose en lo que los SIC necesitan y desean.

El objetivo estratégico de establecer un sistema de gestión de procesos se traduce en el objetivo de rediseñar los procesos de contratación de CAS y de suministros habiéndose previsto las actuaciones que se indican para su consecución.

TABLA. 2 : OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1 PLAN MEJORA DCYP 2006 - 2007.
REDISEÑAR LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA, ASISTENCIA Y SERVICIOS Y DE SUMINISTROS, BASÁNDOSE EN LO QUE LOS CLIENTES NECESITAN Y DESEAN.

ACTUACIONES	INICIO	PLAZOS	RESPONSABLE	INDICADOR DE EXITO
Constituir el equipo de proceso y planificar la evaluación de procesos CAS Y de suministros	Ener-06	1 mes	Equipo procesos	Presentación del Plan evaluación de proceso en la última sesión del equipo de procesos de Enero de 2006
Hablar con los SIC para el diseño de los procesos CAS Y de suministros	Feb-06	1 mes	Equipo procesos	Presentación conclusiones evaluación SIC funcionamiento procesos en la última sesión del equipo de procesos de Febrero de 2006
Evaluación funcionamiento de procesos de CAS Y de suministros	Mar-06	1 mes	Equipo procesos	Presentación del Informe de funcionamiento de procesos en la última sesión del equipo de procesos de Marzo de 2006
Desarrollo de soluciones mejora procesos CAS Y de suministros	Abr-06	1 mes	Equipo procesos	Presentación de la Propuesta de Soluciones en la última sesión del equipo de procesos de Abril de 2006
Conseguir acuerdos con los SIC y otros interesados soluciones gestión procesos CAS Y de suministros	May-06	1 mes	Equipo procesos	Presentación acuerdos en la última sesión del equipo de procesos de Mayo de 2006

ACTUACIONES	INICIO	PLAZOS	RESPONSABLE	INDICADOR DE EXITO
Plan de Implantación soluciones procesos CAS Y de suministros	Jun-06	1 mes	Equipo procesos	Presentación del Plan de Implantación en la última sesión del equipo de procesos de Mayo de 2006
Comunicación plan implantación soluciones procesos CAS Y de suministros	Jul-06	15 días	Equipo de procesos	Haber comunicado el Plan de Implantación de mejoras a todos los interesados a mediados de Julio de 2006

3.2.2. Objetivo estratégico dirigido a implantar los procesos clave del DCYP en la solución tecnológica eficaz (lotus notes) y crear una red interna de contratación administrativa.

La única forma de tramitar con calidad y más rápidamente las solicitudes de los SIC es implantando los procesos clave del DCYP en una solución tecnológica que permita agilizar la gestión, facilitar inmediatamente información apropiada, fiable y segura y crear una red interna dónde toda la información relativa a los procesos de contratación esté a disposición de los interesados.

La Diputación Provincial cuenta con la tecnología apropiada para la gestión de los flujos de trabajos y el personal del DCYP y del Departamento de

Informática tiene unos conocimientos que les han permitido implantar con éxito ciertas mejoras.

Este objetivo estratégico se traduce en dos objetivos operativos:

1. Objetivo operativo nº 2: Implantar 6 procedimientos de contratación (contrato menor, procedimiento abierto y procedimiento negociado sin publicidad en los dos tipos de procesos de contratos de CAS y de suministros) en la solución tecnológica bajo Lotus Notes
2. Objetivo operativo nº 3: Crear una red interna de contratación dónde estén presentes:
 - el DCYP
 - 12 SIC
 - la Secretaría General
 - la Intervención
 - la Tesorería

TABLA. 3: OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2 PLAN MEJORA DCYP 2006 - 2007. IMPLANTACIÓN DE 6 PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN (CONTRATO MENOR, PROCEDIMIENTO ABIERTO Y PROCEDIMIENTO NEGOCIADO SIN PUBLICIDAD EN LOS PROCESOS DE CONTRATOS DE CAS Y DE SUMINISTROS) EN LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA.

ACTUACIONES	INICIO	PLAZOS	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO
Formación en lotus notes personal Informática y DCYP	Abr-06	1 mes	Informática	En abril de 2006 Satisfacción de las personas con la formación recibida y utilidad de la misma para la implantación de procesos en la solución tecnológica
Adaptación solución tecnológica para la implantación de los procesos de CAS y de suministros	May-06	4 meses	Informática /empresa	En septiembre de 2006 deberá estar adaptada para la implantación de los 6 procedimientos de contratación administrativa de suministros y de CAS
Prueba formación SIC piloto	Sep-06	1 mes	Equipo procesos	En septiembre de 2006, Satisfacción de las personas con la formación recibida en el proceso de implantación. Satisfacción de las personas con la claridad y sencillez del lenguaje utilizado

ACTUACIONES	INICIO	PLAZOS	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO
Prueba implantación SIC piloto	Oct-06	1 mes	Equipo procesos	En octubre de 2006, Satisfacción de las personas del SIC piloto con el sistema de gestión diseñado. Utilidad del sistema diseñado. Satisfacción de las personas del SIC piloto con el proceso de implantación.
Comunicación a los SIC e interesados	Nov-06	15 días	Equipo proceso	A mediados de noviembre, Haber comunicado el proceso de implantación 12 SIC y demás interesados.
1ª Expansión en 4 SIC	Nov-06	1 mes	Equipo procesos	A finales de noviembre de 2006, Implantar el sistema de gestión en los 4 SIC
2ª Expansión en 4 SIC	Dic-06	1 mes	Equipo procesos	A finales de diciembre de 2006, Implantar el sistema de gestión en los 4 SIC
3ª Expansión en 4 SIC	Ene-07	1 mes	Equipo procesos	A finales de enero de 2007, Implantar el sistema de gestión en los 4 SIC

TABLA. 4: OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3 PLAN MEJORA DCYP 2006 - 2007.
CREACIÓN DE UNA RED INTERNA DE CONTRATACIÓN DÓNDE ESTÉN PRESENTES EL
DCYP, 12 SIC, LA SECRETARÍA GENERAL, LA INTERVENCIÓN Y LA TESORERÍA.

ACTUACIONES	INICIO	PLAZOS	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO
Implantación en Secretaría, Intervención y Tesorería	Ene-07	1 mes	Equipo procesos	A finales de enero de 2007, Implantar el sistema de gestión en Secretaría, Intervención y Tesorería

3.2.3. Objetivo estratégico que permita establecer y desarrollar un
sistema de la gestión del DCYP.

El DCYP actualmente se encuentra centrado exclusivamente en la gestión de sus tareas, no evalúa sus resultados, desconoce los que está haciendo mal y conque cuenta para mejorar.

La autoevaluación realizada con la metodología CAF de la gestión del Departamento ha permitido identificar una multitud de áreas de mejora. Para ir corrigiendo los problemas de la gestión y para poder adaptarnos a las nuevas necesidades y expectativas de nuestros interesados se establece como objetivo desarrollar un sistema de gestión que incluya la evaluación y la planificación de mejoras, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes e interesados.

TABLA. 5: OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4 PLAN MEJORA DCYP 2006 - 2007.
ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE INCLUYA LA EVALUACIÓN Y LA
PLANIFICACIÓN DE MEJORAS, BASÁNDOSE EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE
LOS INTERESADOS.

ACTUACIONES	INICIO	PLAZOS	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO
Recogida de información interna y externa	Ene-06	6 meses	Jefe DCYP	A finales de junio presentar información interna y externa
Análisis sistemático de la información	Jun-06	2 mes	DCYP	A finales de julio, presentar análisis de la información
Desarrollo de soluciones	Ago-06	1 mes	DCYP	A finales de agosto, presentar propuesta soluciones.
Conseguir acuerdos con los interesados	Sep-06	1 mes	Jefe DCYP	A finales de septiembre, presentar acuerdos alcanzados con interesados
Plan de Mejora Anual	Nov-06	1 mes	Jefe DCYP	A finales de noviembre, presentar Plan de Mejora para el año siguiente
Comunicación	Dic-06	1 mes	DCYP	A finales de diciembre haber comunicado a todos los interesados el Plan de Mejora

3.3. Viabilidad de la propuesta de mejora.

El DCYP después de haber analizado metodológicamente su gestión sabe lo que está haciendo mal, lo que tiene que hacer para mejorar y con que cuenta para poder mejorar.

El diagnóstico se ha obtenido después de un proceso de trabajo a lo largo de 6 meses dónde después de una formación básica sobre la metodología aplicar se ha iniciado un proceso de valoración y análisis de la información recabada.

El proceso se ha desarrollado en un plazo prudencial (5 meses) para poder recabar la información necesaria, formarse internamente, realizar las sesiones de autoevaluación, recopilar el conocimiento del proceso y analizar la información.

Además de la formación recibida, el conocimiento del proceso de autoevaluación, su orientación y control han estado bajo la supervisión de técnicos del Instituto Nacional de las Administraciones Públicas del M.A.P. Formalmente se ha seguido el proceso adecuado para obtener un buen diagnóstico de las áreas de mejora y los puntos fuertes del DCYP y se ha contado con el respaldo de técnicos solventes para garantizar los resultados.

Es el momento de reflexionar sobre el coste en términos económicos, de personal y de tiempo que la implantación de los objetivos establecidos para mejorar la gestión supone para la organización.

3.3.1. Recursos Humanos necesarios.

La implantación de la propuesta de mejora no requiere la creación de ningún puesto nuevo de trabajo.

La implantación se va desarrollar por el DCYP siendo necesario para ello que el puesto de trabajo actualmente vacante se provea. A todas las tareas realizadas por su personal, hay que añadir nuevas tareas de gestión (Registro Voluntario de Licitadores e Inventario³) y todas las tareas precisas para la implantación del Plan de Mejora.

Además de las personas que integran el DCYP es necesario la implicación de, al menos, un técnico en informática con conocimiento en la solución tecnológica dónde se implantarán los procesos una vez diseñados.

La participación de los SIC se hará en el proceso de evaluación, análisis e implantación mediante la selección cualitativa de 3 técnicos de los SIC.

La participación de otros interesados (Secretaría General, Intervención, Tesorería) se hará en el proceso de evaluación, análisis e implantación mediante la selección cualitativa de 1 persona de cada Departamento.

³ En el mes de diciembre de 2005 se entregará el Inventario una vez finalizado el trabajo la empresa adjudicataria de la consultoría. El DCYP es el responsable de la actualización de sus datos.

TABLA 6: RECURSOS HUMANOS PRECISOS PARA EL EQUIPO DE PROCESOS DEL PLAN DE MEJORA DCYP 2006-2007

NÚMERO	PUESTO TRABAJO	HORAS				
		Trabajo		Implantación mejora		
		Mensuales	%	mensuales	anuales	semanales
1	Jefe DCYP	150	30	45	540	10
1	TAG	150	0	0	0	0
1	Administrativo	150	30	45	540	10
1	Auxiliar	150	5	7,5	90	2
1/2 ⁴	Técnico Informática	150	15	22,5	270	5
3	Técnicos SIC	150	5	7,5	90	2

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Recursos financieros.

Para la ejecución de las actuaciones de mejora es preciso que se doten de los recursos económicos oportunos para la formación del personal en los conocimientos precisos en el lenguaje informático (Lotus Notes), para las adaptaciones precisas en la solución tecnológica utilizada y para la motivación del personal del equipo de procesos.

De una forma estimativa se hace la siguiente previsión de costes.

⁴ Hay que prever dos técnicos pues la funcionaria con conocimientos en lotus notes se encuentra en estado de gestación, estando previsto su próxima maternidad para mayo de 2006

TABLA 7: RECURSOS FINANCIEROS PRECISOS PARA LAS ACTUACIONES DEL PLAN DE MEJORA DCYP 2006-2007.

CONCEPTO	PRESUPUESTO
Recursos humanos	
Provisión puesto vacante DCYP	0,00 €
Dotación fondos para:	
Evaluación procesos	4.500,00 €
Análisis procesos	4.500,00 €
Implantación mejoras	4.500,00 €
Sistema evaluación y Planificación	4.500,00 €
Total parcial	18.000,00 €
Adaptación solución tecnológica	6.000,00 €
Total parcial	6.000,00 €
Formación externa	
Lotus notes	2.500,00 €
Con cargo al premio obtenido 2004	-2.500,00 €
Total parcial	0,00 €
TOTAL	24.000,00 €

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Plazo de ejecución.

Siempre que se asignen los recursos necesarios personales y económicos las actuaciones previstas en el plan de mejora deberán estar finalizadas en febrero de 2007.

En la tabla adjunta se incluye el cronograma de todas las actuaciones previstas.

TABLA N° 8: CRONOGRAMA ACTUACIONES PLAN MEJORA DCYP 2006-2007.

ANUALIDAD	2006												2007	
	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.
ACTUACIONES														
Constituir el equipo de proceso y planificar la evaluación de procesos CAS y suministros														
Recogida de información interna y externa para Plan de Mejora anual														
Hablar con los SIC para diseño procesos CAS y suministros														
Evaluación funcionamiento procesos CAS y suministros														
Desarrollo de soluciones procesos CAS y suministros														
Formación en lotus notes														
Conseguir acuerdos con los SIC y otros interesados soluciones gestión procesos CAS y suministros														
Adaptación solución tecnológica														
Autoevaluación DCYP CAF														
Plan implantación soluciones procesos CAS y suministros														
Análisis sistemático información para Plan de Mejora anual														
Comunicación plan implantación soluciones procesos CAS y suministros														
Desarrollo soluciones para Plan de Mejora anual														
Prueba formación SIC piloto soluciones gestión procesos CAS y suministros														
Conseguir acuerdo con los interesados para Plan de Mejora anual														
Prueba implantación SIC piloto soluciones gestión procesos CAS y suministros														
Plan de Mejora anual														
Comunicación a los SIC e interesados solución gestión procesos CAS y suministros														
1ª Expansión a 4 SIC solución procesos CAS y suministros.														
2ª Expansión a 4 SIC solución procesos CAS y suministros.														
Comunicación Plan de Mejora Anual a interesados														
3ª Expansión a 4 SIC solución procesos CAS y suministros														
Expansión sistema gestión Secretaría, Intervención y Tesorería														
Evaluación Plan Mejora 06-07														

4. HERRAMIENTAS QUE SE VAN A UTILIZAR.

EL DCYP para conseguir los objetivos de mejora definidos y así poder satisfacer las necesidades y expectativas de los SIC va a utilizar las siguientes herramientas:

- El marco común de autoevaluación - CAF.
- La gestión de procesos.
- Herramientas comunes de análisis y resolución de problemas.

4.1. El CAF.

El CAF es una herramienta de gestión de calidad con la que se va a realizar un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados del DCYP comparados con un modelo de excelencia¹.

4.2. La gestión de procesos.

Con la finalidad de satisfacer con efectividad las necesidades y expectativas de los clientes e interesados del DCYP, se va a utilizar como herramienta la gestión de procesos, como una metodología que permite evaluar,

¹ Para más información consultar los anexos I y II.

analizar y perfeccionar el funcionamiento de los procesos claves más demandados del DCYP, basándose en lo que los clientes e interesados necesitan y desean².

Con esta herramienta se puede asegurar que:

- Todos los resultados de los procesos cumplan o superen los requerimientos de los SIC.
- Los procesos produzcan resultados de la manera más eficiente posible.
- Los procesos se mejoren continuamente, adaptándose a los cambios en los requerimientos de los SIC.

Esta herramienta está siendo utilizada con éxito para la mejora de Entidades públicas y privadas (IBM y el Gobierno de la Rioja)³.

4.3. Herramientas comunes de análisis y resolución de problemas.

Además de estas herramientas genéricas, en el trabajo de equipo se utilizarán las herramientas comunes para la resolución de problemas.

² Basado en el curso IBM para profesionales.

³ Ver anexo VI: Orientación de la gestión hacia los procesos - Gobierno de la Rioja.

TABLA N° 1: HERRAMIENTAS COMUNES ANALISIS Y RESOLUCIÓN PROBLEMAS.

TIPO DE HERRAMIENTA	TÉCNICA
1. creatividad	1.1 brainstorming 1.2 metaplan
2. selección	2.1 selección ponderada 2.2 matriz de prioridades. 2.3 matriz de criterios
3. registro de datos	3.1 hojas de control o de comprobación. 3.2 hojas de recogida de datos 3.2 dibujos de localización de defectos 3.4 gráficos
4. análisis	4.1 diagrama de flujo 4.2 histogramas. 4.3 diagrama de causa-efecto 4.4 diagrama de Pareto 4.5 gráficos de control 4.6 ciclo P.D.C.A.

Fuente: Curso IBM

5. PLAN DE IMPLANTACIÓN.

Una vez realizada la autoevaluación de la gestión del DCYP e identificada la falta de capacidad del DCYP para satisfacer las necesidades y expectativas de los SIC, se han propuesto como objetivos operativos:

- Rediseñar los procesos de contratación de CAS y de suministros.
- Implantar 6 procedimientos de contratación (contrato menor, procedimiento abierto y procedimiento negociado sin publicidad en los procesos de contratos de CAS y de suministros) en la solución tecnológica bajo Lotus Notes.
- Crear una red interna de contratación dónde estén presentes el DCYP, 12 SIC, la Secretaría General, la Intervención y la Tesorería.
- Establecer un sistema de gestión que anualmente permita recoger información de la gestión que se está realizando y planificar la mejora, basado en las necesidades y expectativas de los clientes e interesados.

5.1. ¿Quién va a responsabilizarse de la implantación?

5.1.1. La dirección política.

La dirección política impulsará la implantación del Plan de Mejora. Presidirá la constitución del equipo de procesos y las sesiones de presentación de trabajos del equipo de trabajo y de comunicación de actuaciones.

5.1.2. Secretaría General.

La *Secretaría General* dará la cobertura legal a la mejora de los procesos de contratación administrativa de CAS y de suministros y demás actuaciones que legalmente deban ser supervisadas.

5.1.3. El equipo de procesos.

Los trabajos de ejecución del Plan de Mejora van a ser realizados por un equipo de procesos, asumiendo la dirección del equipo de procesos el Jefe del DCYP.

El Jefe del DCYP deberá:

- Seleccionar a los miembros del equipo de procesos.
- Vigilar el funcionamiento del proceso de evaluación, análisis y mejora de los procesos de contratación.

En el equipo de procesos participarán aquellas personas que estén involucradas y en función de la ejecución de las actuaciones:

- El personal del DCYP.
- Los SIC.
- El Departamento de Informática
- Otros interesados que participen en el proceso: *Secretaría General*, *Intervención*, *Tesorería*....

El equipo de procesos es responsable de:

- Llevar a cabo todos los pasos de gestión de procesos.
- Definir y documentar los requerimientos.

- Establecer las mediciones.
- Asegurar el acuerdo con los SIC.
- Implementar las mejoras del proceso.

Las reuniones del equipo de procesos serán cada quince días.

Mensualmente se dará cuenta a la dirección política y a la dirección superior de los trabajos efectuados.

Previamente a implantar las soluciones conseguidas se deberá reunir a todos los SIC para comunicarles la solución desarrollada y el proceso de implantación de las mejoras.

5.1.4. El DCYP

El Jefe del DCYP es el responsable de dirigir las actividades de recogida de información interna y externa, análisis metodológico de la información, desarrollar las soluciones de mejora, consensuar las acciones a desarrollar, planificar su ejecución y asegurar la comunicación de las mismas.

Los miembros del DCYP participarán en todas las acciones previstas.

5.2. ¿Cuáles son los elementos clave del cambio?

Se han identificado los siguientes factores de éxito para la implantación del cambio.

5.2.1. Liderazgo de la dirección.

El liderazgo deberá conseguir la máxima productividad de las personas que intervengan en las acciones de mejora mediante la cooperación, el compromiso y la creatividad.

Para conseguir las actitudes de cooperación, compromiso y creatividad de las personas es necesario poner en práctica los siguientes roles:

1. Impulsar el proceso.
2. Servir de modelo para otros.
3. Poner de acuerdo a personas muy diversas y motivarlas para que se sientan identificados con los objetivos.
4. Crear sistemas que refuercen la estrategia y los principios.
5. Delegar responsabilidades y tareas.

5.2.2. La participación.

La satisfacción de los SIC va basarse en el conocimiento de sus las necesidades y expectativas asegurándose la participación selectiva de los mismos en el equipo de proceso.

Con la finalidad de asegurar una relación proactiva con el nivel político y conseguir su implicación en el proceso de ejecución del Plan de Mejora su participación se materializará en asistencia puntual al equipo de procesos.

Otros aliados e interesados participarán selectivamente, en función de la actividad, en el equipo de procesos.

Todos los miembros del DCYP participarán en el equipo de procesos, en función de los requerimientos.

5.2.3. La formación del personal del equipo de procesos.

El personal del equipo de proceso será formado por el Director del equipo de procesos.

Para la implantación de los procesos mejorados en la solución tecnológica adquirida se ha previsto un curso de 30-40 horas que permitirá al personal del equipo de procesos afrontar sus responsabilidades con mayor garantía de éxito.

El éxito del proceso de implantación se sustenta en la formación de los SIC destinatarios de las mejoras. En el proceso de implantación se diseñará la formación a los SIC en el nuevo sistema de gestión. Esta formación será objeto de medición y análisis.

Si en el transcurso del proceso se detectarán deficiencias en el nivel de conocimiento de las personas integrantes del equipo, se adoptarán las medidas oportunas para subsanar dichas carencias.

5.2.4. La comunicación del proceso de implantación.

Para ejecutar las acciones previstas es preciso que se comuniquen a sus responsables.

Los medios de comunicación que se van a utilizar son:

- Reuniones del equipo de procesos.
- Reuniones con dirección política y dirección superior.
- Reuniones con interesados.
- Correo electrónico interno.

5.3. ¿Cómo se va a hacer el rediseño de los procesos de contratación de CAS y de suministros (objetivo operativo n° 1)?

La implantación de los objetivos seleccionados para el periodo del Plan se va a realizar utilizando la metodología de la gestión de procesos.

La gestión de procesos persigue la mejora continua de los mismos mediante:

- a. su evaluación,
- b. su análisis y
- c. su mejora.

En cada una de estas fases es necesario seguir una serie de pasos.

5.3.1. Evaluación de los procesos de contratación de CAS y de suministros.

Paso 1. Organización del equipo de procesos.

En esta fase se deberán realizar las siguientes acciones:

1. Constituir el equipo de procesos.
2. Identificar los procesos clave que se ejecutan.
3. Establecer la responsabilidad de la propiedad de los procesos.
4. Realizar una visión general de los procesos:
 - a. Redactar una breve descripción de los procesos incluyendo su objetivo, las actividades clave que se llevan a cabo y cómo se relaciona éste con otros procesos.

- b. Identificar los clientes y proveedores de los procesos.
5. Trazar un mapa preliminar de los procesos.
6. Recoger los datos de los procesos. Para los procesos que se van a analizar, el equipo de procesos deberá:
- a. Identificar las posibles fuentes de datos sobre los requerimientos del cliente y obtener su evaluación del funcionamiento del proceso.
 - b. Analizar el flujo del proceso.
7. Hacer un plan de evaluación del proceso. El equipo de proceso debe estar de acuerdo en las responsabilidades, lo que se va a entregar y el programa para efectuar todos los pasos siguientes del proceso de autoevaluación.

Paso 2. Hablar con los SIC.

En este paso, el equipo de procesos utiliza los datos existentes de los SIC y recoge datos adicionales, si se requieren, para responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Quiénes son los clientes e interesados del proceso?
- b. ¿Cuáles son los productos clave del proceso que ellos reciben?
- c. ¿Cuáles son las características importantes de funcionamiento de estos productos clave?
- d. ¿Cuál es la importancia de cada característica?
- e. ¿Cómo está nuestro funcionamiento actual en cada característica?
- f. ¿Qué mediciones de funcionamiento se deberán utilizar para cada característica?

g. ¿Qué nivel de funcionamiento querrían ver los clientes en cada medición?

h. ¿Cuáles son las áreas prioritarias de mejora?

Para recopilar datos de los SIC se utilizarán encuestas, grupos de clientes seleccionados y, en su caso, entrevistas a clientes.

Paso 3. Recorrer los procesos.

Durante este paso, los miembros del equipo de procesos:

- a. Recopilan los datos de los procesos.
- b. Hacen el mapa de los procesos, y entienden como funcionan actualmente. Los mapas de los procesos describen gráficamente cómo se lleva a cabo un proceso, pues muestran las interrelaciones entre los participantes del proceso.
- c. Hacen una evaluación de cómo funciona actualmente.

Recopilan otros datos importantes sobre el proceso como:

1. Problemas típicos del proceso.
2. Sugerencias para mejorar el funcionamiento.
3. Cambios planificados.
4. Bloqueos/obstáculos para la mejora del funcionamiento.

Los miembros del equipo utilizarán diversas herramientas y métodos para recopilar los datos necesarios como los grupos de discusión, encuestas, entrevistas a participantes.

La evaluación del funcionamiento del proceso.

Se evalúa el funcionamiento de los procesos:

- Determinando las mediciones apropiadas de los procesos, tomando en cuenta al cliente. Se mide el funcionamiento general del proceso y el funcionamiento de cada paso.
- Identificando y recopilando los datos sobre las mediciones existentes para establecer el punto de partida del funcionamiento.
- Recolectando datos adicionales para mediciones de las cuales actualmente no se recolectan datos.

Los miembros del equipo de procesos pueden utilizar hojas, histogramas y gráficos de comportamiento para recolectar y resumir los datos de funcionamiento del proceso.

Paso 4.- Establecer de prioridades.

Como paso final de la evaluación el equipo de procesos debe:

- Calificar el proceso de manera que la condición general de éste se pueda comparar con el mismo proceso en una fecha posterior, con objeto de medir su proceso. El proceso se calificará como crítico, regular, estable, saludable y óptimo).
- Establecer prioridades de mejora para el proceso, de modo que los esfuerzos de análisis y mejora puedan ser enfocados eficientemente en las fases siguientes.

Calificación del proceso.

Los procesos se califican valorándolos a lo largo de dos dimensiones:

- La calificación del cliente sobre el funcionamiento, obtenida en el paso 2.
- El funcionamiento interno del proceso, basado en los datos obtenidos en el paso 3.

Establecer prioridades.

Si el equipo está evaluando diferentes procesos, primero deberá seleccionar uno o dos que se estudiarán a fondo durante las fases de análisis y mejora. Esta selección estará basada en:

- La importancia del proceso para la satisfacción general del cliente.
- La calificación del proceso (crítico, regular, estable, saludable y óptimo).

5.3.2. Análisis de los procesos de contratación de CAS y de suministros.

El análisis de los procesos utiliza los datos recogidos en su evaluación para valorar y desarrollar planes que mejoren la gestión, los resultados y la eficiencia del mismo.

Paso 5. Establecer los puntos de referencia para el proceso.

Los puntos de referencia que se van a utilizar son puntos de referencia internos. Se va a utilizar el resultado del funcionamiento interno y la calificación de los clientes establecidos en el punto 4.

Paso 6. Desarrollar soluciones.

Un análisis profundo de los procesos ayudará a identificar las causas del mal rendimiento (oportunidad de eliminación de defectos) y los caminos alternativos para mejorar la eficiencia (oportunidad de reducción del ciclo y de eliminación de pasos y de costes). El desarrollo de soluciones comprende:

- Establecer objetivos de niveles de rendimiento a alcanzar para las medidas clave del proceso.
- Examinar el Mapa del proceso para determinar las áreas de mejora.
- Utilizar el análisis de las causas de raíz para determinar las razones ocultas del mal rendimiento.
- Identificar alternativas para mejorar el rendimiento de los procesos:
 - o Mejoras de los procesos: Otras maneras de llevar a cabo el proceso (por ejemplo, cambiar el flujo) o cambiar/eliminar un paso del mismo basado en datos.
 - o Mejoras en el sistema de gestión: Cambios en los sistemas de soporte que ayuden a los participantes en el proceso a llevar a cabo su función.
- Evaluar las alternativas y desarrollar las recomendaciones. Después de haber identificado las alternativas para mejorar el rendimiento de los procesos, el siguiente paso es evaluar esas soluciones para decidir la recomendada. Esta evaluación comprende:
 - o La selección de los criterios para la evaluación de las alternativas.

TABLA N° 1: POSIBLES CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS SON:

Criterios de rendimiento	Criterios de implantación
Impacto en la satisfacción del cliente	Coste/dificultad de la implantación
Impacto en el rendimiento de los procesos: • Tiempo del ciclo • Porcentaje de errores • Ahorro de niveles de trabajo	Tiempo de implantación Impacto en otros procesos Necesidades de los sistemas Grado de consenso de los participantes del proceso
Impacto en los empleados	

Fuente: Curso IBM.

- o La utilización de estos criterios para establecer la clasificación y calificación de las alternativas.

Para el desarrollo de soluciones se pueden utilizar herramientas como la tormenta de ideas, el diagrama de causa - efecto, el diagrama de flujo, el diagrama de pareto o el diagrama de dispersión.

Después de haber determinado la calificación de las alternativas y seleccionado la solución recomendada, debe comenzarse con el Plan de Mejora de los procesos, incluyendo:

- Descripción detallada de la recomendación.
- Plan piloto y de implantación.
- Requerimientos de medidas, controles, entrenamiento y sistema de soporte.

- Calendario para:
 - o Aprobaciones.
 - o Acuerdos de los participantes en el proceso.
 - o Implantación y desarrollo.

Paso 7. Conseguir Acuerdos.

Una vez que el Plan de Mejora de los procesos ha sido elaborado, los miembros del equipo se reunirán con los participantes en el mismo para asegurarse que los cambios propuestos cumplirán con sus requerimientos.

Durante estas reuniones, el equipo deberá:

- Confirmar el entendimiento de los requerimientos de los SIC.
- Acordar los productos críticos y las características de rendimiento.
- Destacar las prioridades para la mejora.
- Revisar los cambios planificados en los procesos, poniendo especial atención en:
 - o El impacto en los clientes.
 - o Procedimientos y medidas para el aseguramiento de la calidad.
- Verificar que las mejoras del proceso funcionarán tal como se planificaron y que no se han pasado por alto consideraciones críticas.
- Llegar a un acuerdo en:
 - o Los objetivos de rendimiento a corto y largo plazo.
 - o Las responsabilidades.

Paso 8. Establecer Plan de Mejora.

El Plan de Mejora de los procesos será revisado por la dirección superior e incluirá:

- Descripción detallada de la recomendación.

- Plan piloto y de implantación.
- Requerimientos de medidas, controles, entrenamiento y sistema de soporte.
- Calendario para:
 - o Aprobaciones.
 - o Acuerdos de los participantes en el proceso.
- Implantación y desarrollo.

5.4. ¿Cómo se va a hacer la implantación de los procesos rediseñados y la creación de una Red interna de contratación (objetivos operativos nº 2 y 3)?

Una vez evaluados y mejorados los procesos de contratación de CAS y de suministros se inicia la segunda parte dirigida a la implantación de los procesos en la solución tecnológica de gestión de expedientes.

Con la implantación se persigue:

- Tramitar más rápido las solicitudes de contratación de los SIC.
- Gestionar toda la información asociada a los procesos.
- Coordinar la ejecución de las tareas entre todos los implicados, asignando responsabilidades claras.
- Facilitar información fiable, segura e inmediata a la dirección y a todos los interesados.

Este objetivo comprende actividades tendentes a la obtención de realimentación de los SIC respecto a los resultados, la revisión de las acciones para comprobar que son apropiadas, y llevar, en su caso, difundir y extender la solución por toda la organización.

Paso 1. Formación en Lotus Notes.

Para la implantación de los procesos rediseñados y mejorados en la solución tecnológica se ha previsto un curso de 30-40 horas que permitirá al personal del equipo de procesos afrontar sus responsabilidades con mayor garantía de éxito.

Paso 2. Formación SIC piloto.

El equipo de procesos seleccionará un SIC para formarle en la solución desarrollada.

La formación será objeto de evaluación.

Paso 3. Implantación SIC piloto.

Una vez formado el SIC se procederá a la implantación de la solución desarrollada.

Durante este paso es importante:

- Seguir el plan de implantación.
- Llevar un registro de los resultados alcanzados.
- Tomar nota de las dificultades para la implantación, para evitar esos problemas en el futuro.
- Revisar la solución para reflexionar sobre las lecciones aprendidas.

Una parte integral de la implantación del plan comprende la vigilancia de los resultados de la mejora en el piloto. Este paso consiste en:

- Medir los resultados de los procesos para determinar si ha mejorado realmente el funcionamiento del proceso.
- Emplear el análisis de las causas raíz para tomar una acción correctiva si el proceso no está produciendo los resultados deseados.

Paso 4. Comunicación a los SIC y demás interesados del proceso de implantación.

Si el resultado de los anteriores es positivo, el equipo de procesos comunicará a los SIC el proceso de formación y de implantación de la solución desarrollada.

Este paso comprende:

- El desarrollo de un plan que dirija los esfuerzos requeridos para la implantación en los SIC, que incluirá:
 - o Descripción del enfoque a utilizar.
 - o Áreas/Localidades/Procesos afectados.
 - o Responsabilidades.
 - o Calendario de actividades.
 - o Elementos clave y medidas para el éxito de la implantación.
 - Formación.
 - o Recursos requeridos.
- La creación de la documentación del proceso (manuales, mapas, mediciones,...) que pueda ser utilizada.

Paso 5. Implantación en los SIC y demás interesados.

Una vez los esfuerzos en la prueba piloto han confirmado que la solución produce los resultados esperados, será implantada en 12 SIC, la Secretaría General, la Intervención y la Tesorería.

5.5. ¿Cómo se va a establecer un sistema que permita evaluar los resultados de la gestión del DCYP y planificar mejoras, basándonos en las

necesidades y expectativas de los clientes del Departamento? (objetivo operativo n° 4)?.

La gestión del DCYP se está centrando en la actualidad exclusivamente en la gestión de sus tareas diarias, no se están evaluando los resultados obtenidos y no se están planificando actuaciones para asegurar los logros conseguidos y corregir los defectos en la gestión detectados.

Para corregir esta deficiencia y para afrontar la mejora de todas las áreas de mejora identificadas con el CAF y aún por solucionar, se propone como objetivo operativo establecer un sistema de gestión que anualmente permita recoger información de la gestión que se está realizando y la planificar la mejora.

Paso 1 .Recogida de información interna y externa.-

El DCYP procederá a identificar a todos los clientes y demás interesados internos del DCYP.

En esta fase se recogerá información de las expectativas y necesidades de los clientes y demás interesados. La información se recogerá en las reuniones del equipo de procesos.

El DCYP procederá a recoger información del entorno del Departamento relativa a lo que otras Instituciones están haciendo, cómo lo están haciendo, qué herramientas están utilizando,...

Durante esta fase se procederá a realizar la autoevaluación con el modelo CAF para identificar al detalle los puntos fuertes y las áreas de mejora de la gestión del DCYP.

Paso 2. Análisis sistemático de la información.-

Un análisis profundo del funcionamiento de la gestión ayudará a identificar las causas de la deficiente gestión y los caminos alternativos para mejorarla. Se utilizarán para ello las herramientas comunes de análisis y resolución de problemas.

Paso 3. Desarrollar soluciones.-

El desarrollo de soluciones comprende:

- Establecer objetivos de niveles de rendimiento a alcanzar.
- Identificar alternativas para mejorar el rendimiento del DCYP:
- Evaluar las alternativas y desarrollar las recomendaciones.

Después de haber determinado la calificación de las alternativas y seleccionado la solución recomendada, debe comenzarse con la redacción del Plan de Mejora del DCYP, incluyendo:

- Descripción detallada de la recomendación.
- En su caso, plan piloto y de implantación.
- Requerimientos de medidas, controles, formación y entrenamiento y sistema de soporte.
- Calendario para:
 - o Aprobaciones.
 - o Acuerdos de los participantes en el proceso.
 - o Implantación y desarrollo.

Paso 4. Conseguir acuerdos con los interesados.

Una vez que el Plan de Mejora para el año siguiente ha sido elaborado, los miembros del DCYP se reunirán con los participantes en el mismo para asegurarse que los cambios propuestos satisfarán sus necesidades y expectativas.

Durante estas reuniones, el DCYP deberá:

- Confirmar el entendimiento de los requerimientos de los clientes e interesados.
- Acordar los productos críticos y las características de rendimiento.
- Destacar las prioridades para la mejora.
- Revisar los cambios planificados, poniendo especial atención en:
 - o El impacto en los clientes.
 - o Procedimientos y medidas para el aseguramiento de la calidad.
- Verificar que las mejoras de la gestión funcionarán tal como se planificaron y que no se han pasado por alto consideraciones críticas.
- Llegar a un acuerdo con todos los interesados en:
 - o Los objetivos de rendimiento a corto y largo plazo.
 - o Las responsabilidades.

Paso 5. Plan de Mejora Anual.

El Plan de Mejora que anualmente deberá elaborar el DCYP será elaborado por el Jefe del DCYP y será revisado por la dirección superior e incluirá:

- Diagnóstico de la gestión del DCYP.
- Objetivos operativos que se proponen.
- Plan piloto y de implantación.
- Requerimientos de actuaciones, formación, entrenamiento y sistemas de soporte.
- Controles,
- Calendario para:
 - o Aprobaciones
 - o Acuerdos de los participantes en el proceso
- Implantación y desarrollo.

Paso 6. Comunicación.-

Los resultados del Plan de Mejora anual dependen de la comunicación de las acciones previstas.

Los medios de comunicación que se van a utilizar son:

- Reuniones con dirección política y dirección superior.
- Reuniones con interesados.
- Correo electrónico interno.

6. EVALUACIÓN PLAN DE MEJORA DCYP 2006-2007.

Una vez establecidos los objetivos operativos y planificada su ejecución es necesario establecer un sistema de evaluación y control de todo el proceso.

La evaluación del Plan de Mejora pretende obtener información sobre:

- La coherencia entre los resultados obtenidos y el problema que se quería solucionar. (Eficacia).
- La coherencia entre los objetivos perseguidos y los medios humanos, económicos y materiales asignados a la intervención. (Eficiencia).
- Impacto o efectos de la intervención o cuales han sido los resultados esperados y no esperados de la intervención.

6.1. Responsables de la evaluación.

El equipo de procesos. El equipo de procesos es responsable del control de la ejecución de las actividades de mejora planificadas en los plazos fijados y de los resultados obtenidos.

El propietario del proceso. La gestión de los procesos de contratación de CAS y de suministros no es un proyecto que acaba con la implantación de los procesos diseñados en la solución tecnológica y la creación de una red interna.

El propietario del proceso debe dirigir siempre la mejora continua del mismo, ya que, las expectativas de los clientes cambiarán y las nuevas tecnologías pueden cambiar sustancialmente la forma en la que se ejecutan (o se podrían ejecutar - contratación administrativa electrónica -) algunos procesos y además

las cosas siempre se pueden mejorar. Por ello, una vez que la solución ha sido implementada, el propietario del proceso es responsable de:

- Vigilar el funcionamiento del proceso.
- Corregir los defectos causados por el proceso y asegurarse de que no vuelvan a ocurrir.
- Entender los cambios en los deseos y necesidades del cliente y evaluar el impacto de dichos cambios en nuestro proceso.
- Trabajar con los que participan en el proceso para la mejora continua del mismo.

6.2. ¿Qué se va a medir? y qué se considerará un éxito?.-

La evaluación va a abarcar el control de la ejecución de todas las actividades planificadas, cuándo se inician y cuándo terminan, los recursos que hemos utilizado y que causas de desviación han aparecido y los resultados que se han obtenido.

Para controlar el proceso de mejora se han establecido los siguientes indicadores temporales y concretos que determinarán el éxito de la actividad.

TABLA N° 1: EVALUACIÓN EJECUCION DE ACTIVIDADES OBJETIVO OPERATIVO N° 1 PLAN DE MEJORA 2005-2006

ACTUACIONES	MEDICIÓN	INDICADOR DE EXITO
Constituir el equipo de proceso y planificar la evaluación de procesos CAS Y de suministros	Se medirá mediante ficha de seguimiento el inicio y finalización de la actividad, los recursos humanos y económicos utilizados. Causas de desviación.	Presentación del Plan evaluación de proceso en la última sesión del equipo de procesos de Enero de 2006
Hablar con los SIC para el diseño de los procesos CAS Y de suministros	Ficha seguimiento	Presentación conclusiones evaluación SIC funcionamiento procesos en la última sesión del equipo de procesos de Febrero de 2006
Evaluación funcionamiento de procesos de CAS Y de suministros	Ficha seguimiento	Presentación del Informe de funcionamiento de procesos en la última sesión del equipo de procesos de Marzo de 2006
Desarrollo de soluciones mejora procesos CAS Y de suministros	Ficha seguimiento	Presentación de la Propuesta de Soluciones en la última sesión del equipo de procesos de Abril de 2006
Conseguir acuerdos con los SIC y otros interesados soluciones gestión procesos CAS Y de suministros	Ficha seguimiento	Presentación acuerdos en la última sesión del equipo de procesos de Mayo de 2006
Plan de Implantación soluciones procesos CAS Y de suministros	Ficha seguimiento	Presentación del Plan de Implantación en la última sesión del equipo de procesos de Mayo de 2006
Comunicación plan implantación soluciones procesos CAS Y de suministros	Ficha seguimiento	Haber comunicado el Plan de Implantación de mejoras a todos los interesados a mediados de Julio de 2006

TABLA N° 2: EVALUACIÓN EJECUCION DE ACTIVIDADES OBJETIVO OPERATIVO N° 2 y 3° PLAN DE MEJORA 2005-2006

ACTUACIONES	MEDICIÓN	INDICADOR DE ÉXITO
Formación en lotus notes personal Informática y DCYP	Se medirá mediante ficha de seguimiento el inicio y finalización de la actividad, los recursos humanos y económicos utilizados. Causas de desviación. Encuesta de satisfacción y utilidad de la formación para el proceso de implantación	En abril de 2006 Satisfacción de las personas con la formación recibida y utilidad de la misma para la implantación de procesos en la solución tecnológica
Adaptación solución tecnológica para la implantación de los procesos de CAS y de suministros	Ficha seguimiento	En septiembre de 2006 deberá estar adaptada para la implantación de los 6 procedimientos de contratación administrativa de suministros y de CAS
Prueba formación SIC piloto	Ficha seguimiento Encuesta de satisfacción y utilidad de la formación para el proceso de implantación	En septiembre de 2006, Satisfacción de las personas con la formación recibida en el proceso de implantación. Satisfacción de las personas con la claridad y sencillez del lenguaje utilizado
Prueba implantación SIC piloto	Ficha seguimiento Encuesta de satisfacción y utilidad de la solución para su gestión	En octubre de 2006, Satisfacción de las personas del SIC piloto con el sistema de gestión diseñado. Satisfacción de las personas del SIC piloto con el proceso de implantación.
Comunicación a los SIC e interesados	Ficha seguimiento	A mediados de noviembre, Haber comunicado el proceso de implantación.
1ª Expansión en 4 SIC	Ficha seguimiento	A finales de noviembre de 2006, Implantar el sistema de gestión en los 4 SIC
2ª Expansión en 4 SIC	Ficha seguimiento	A finales de diciembre de 2006, Implantar el sistema de gestión en los 4 SIC
3ª Expansión en 4 SIC	Ficha seguimiento	A finales de enero de 2007, Implantar el sistema de gestión en los 4 SIC
Implantación solución en Secretaría, Intervención y Tesorería	Ficha seguimiento	A finales de enero de 2007, Implantar el sistema de gestión en la Secretaría, Intervención y Tesorería

TABLA N° 3: EVALUACIÓN EJECUCION DE ACTIVIDADES OBJETIVO OPERATIVO N° 4 PLAN DE MEJORA 2005-2006

ACTUACIONES	MEDICIÓN	INDICADOR DE ÉXITO
Recogida de información interna y externa	Se medirá mensualmente mediante ficha de seguimiento el inicio y finalización de la actividad, los recursos humanos y económicos utilizados. Causas de desviación.	A finales de junio presentar información interna y externa
Autoevaluación DCYP CAF	Ficha seguimiento	
Análisis sistemático de la información	Ficha seguimiento	A finales de junio, informe autoevaluación CAF
Desarrollo de soluciones	Ficha seguimiento	A finales de agosto, presentar propuesta soluciones.
Conseguir acuerdos con los interesados	Ficha seguimiento	A finales de septiembre, presentar acuerdos alcanzados con interesados
Plan de Mejora Anual	Ficha seguimiento	A finales de noviembre, presentar Plan de Mejora para el año siguiente
Comunicación	Ficha seguimiento	A finales de diciembre haber comunicado a todos los interesados el Plan de Mejora

TABLA N° 4: EVALUACIÓN RESULTADOS DCYP AÑO 2006-2007

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MEDICIÓN	INDICADORES
1. Rediseñar los procesos de contratación de CAS y de suministros, basándose en lo que los clientes necesitan y desean.	Se mide la eficacia, la mejora de los contratos, y la capacidad para satisfacer y equilibrar las necesidades de todos los interesados	A finales de febrero de 2007, Reducir el tiempo de inicio en la tramitación de cada procedimiento de CAS y de suministros en un 10% del tiempo actual de tramitación. Reducir el tiempo de adjudicación en cada procedimiento de CAS y de suministros en un 10% del tiempo actual de tramitación.
2. Implantar 6 procedimientos de contratación (contrato menor, procedimiento abierto y procedimiento negociado sin publicidad en los procesos de contratos de CAS y de suministros) en la solución tecnológica bajo	Se mide la mejora en el uso de tecnologías de la información.	A finales de febrero de 2007, Conseguir 6 procesos íntegramente gestionados por la solución tecnológica de gestión de expedientes. Implantar el sistema de gestión diseñado en 12 SIC

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MEDICIÓN	INDICADORES
lotus notes		
3. Crear una red interna de contratación dónde estén presentes el DCYP, 12 SIC, la Secretaría General, la Intervención y la Tesorería.	Se mide la mejora en el uso de tecnologías de la información mediante la creación de una red interna de contratación.	A finales de febrero de 2007, Crear una red interna de contratación dónde estén presentes el DCYP, 12 SIC, la Secretaría General, la Intervención y la Tesorería.
4. Establecer un sistema de gestión que incluya la evaluación y la planificación de mejoras, basándose en las necesidades y expectativas de los interesados.	Se mide la innovación de las estrategias, la estructura y los procesos del Departamento.	A 15 de diciembre presentar Plan Mejora DCYP 2007

**PLAN DE MEJORA
DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN Y
PATRIMONIO 2006 - 2007**

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

1. ANEXO I: PROCESO AUTOEVALUACIÓN MODELO CAF DCYP	1-4.
1.1. El proceso de autoevaluación.....	1
1.2. La formación del equipo de autoevaluación	3
1.3. El equipo de autoevaluación	4
2. ANEXO II: AUTOEVALUACIÓN MODELO CAF DCYP 2005.....	1-62
2.1. Introducción	1
2.2. El CAF.....	1
2.3. Los criterios y subcriterios de la autoevaluación	1
2.3.1. Criterio 1. Liderazgo	1
▪ Subcriterio 1.1. Dar una orientación al Departamento: desarrollar y comunicar con claridad la visión, la misión y los valores del DCYP	2
▪ Subcriterio 1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar el DCYP.....	4
▪ Subcriterio 1.3. Motivar y apoyar a las personas del Departamento y actuar como modelo	8
▪ Subcriterio 1.4. Gestionar las relaciones con el nivel político y con otros interesados	11
2.3.2. Criterio 2. Estrategia y planificación.....	13
▪ Subcriterio 2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los interesados.....	13
▪ Subcriterio 2.2. Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación	19
▪ Subcriterio 2.3. Implantar la estrategia y la planificación en todo el DCYP	22
2.3.3. Criterio 3. Gestión de recursos humanos	23
▪ Subcriterio 3.1 Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos en relación con la estrategia y la planificación.....	23
▪ Subcriterio 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos y metas individuales, de los equipos y del DCYP.....	26

▪ Subcriterio 3.3 Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la asunción de responsabilidades.....	27
2.3.4. Criterio 4. Alianzas y recursos.....	29
▪ Subcriterio 4.1 Desarrolla e implanta relaciones clave de asociación.....	29
▪ Subcriterio 4.2 Desarrolla y establece alianzas con los clientes	30
▪ Subcriterio 4.3 Gestiona el conocimiento	31
▪ Subcriterio 4.4 Gestiona finanzas	34
▪ Subcriterio 4.5 Gestiona la tecnología	35
▪ Subcriterio 4.6 Gestiona edificios y otros activos	36
2.3.5. Criterio 5. Gestión de procesos y del cambio.....	40
▪ Subcriterio 5.1 Identifica, diseña, gestiona y mejora los procesos...	40
▪ Subcriterio 5.2 Desarrolla y presta servicios y productos con la participación de los clientes	43
▪ Subcriterio 5.3 Planifica y gestiona la modernización y la innovación.....	44
2.3.6. Criterio 6. Resultados en clientes.....	48
▪ Subcriterio 6.1 Resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes	48
▪ Subcriterio 6.2 Indicadores para medir los resultados de los clientes.....	50
2.3.7. Criterio 7. Resultados en las personas.....	52
▪ Subcriterio 7.1 Resultados de las mediciones de la satisfacción y motivación de las personas	52
▪ Subcriterio 7.2 Indicadores de los resultados en las personas.....	52
2.3.8. Criterio 8. Resultados en la sociedad.....	54
▪ Subcriterio 8.1 Resultados del rendimiento social.....	54
▪ Subcriterio 8.2 Resultados del rendimiento medioambiental	54
2.3.9. Criterio 9. Resultados clave del rendimiento	54
▪ Subcriterio 9.1 Consecución de objetivos.....	54
o Eficacia	55
o Mejora en los contratos tramitados	55
o Eficiencia.....	56

o Evidencias del éxito de la mejora e innovación de las estrategias, la estructura y los procesos del DCYP.....	56
o Evidencias de la mejora en el uso de tecnologías de la información (en la gestión del conocimiento interno y/o en la comunicación interna y externa y el trabajo en red.....	57
o Resultados de participación en concursos y premios a la calidad	58
▪ Subcriterio 9.2 Rendimiento financiero	59
2.4. Los resultados obtenidos por el DCYP según el sistema de puntuación CAF	59
3. ANEXO III: DEBILIDADES, AMENEZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL DCYP.	1-2
4. ANEXO IV: ESTUDIO PROCESOS MODERNIZACIÓN OTRAS DIPUTACIONES PROVINCIALES.	1-4
5. ANEXO V: PROCESO IMPLANTACIÓN SOLUCIÓN GESTIÓN DE RESOLUCIONES EN DEPARTAMENTOS.	1
6. ANEXO VI: ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN HACIA LOS PROCESOS - GOBIERNO DE LA RIOJA.	1

1. ANEXO I: PROCESO AUTOEVALUACIÓN MODELO CAF DCYP.

1.1. El proceso de autoevaluación.

El proceso de autoevaluación ha comprendido las siguientes fases¹:

1.- Etapa inicial. Con los siguientes pasos:

- Nombramiento de un Director Proyecto
- Constitución del equipo autoevaluación
- Información, formación y divulgación al resto unidad

2.- Autoevaluación. Con los siguientes pasos:

- Realización individual
- Identificación de Áreas de Mejora y Puntos Fuertes
- Obtención consenso equipo de autoevaluación.

3.- Análisis y planificación de mejoras. Con los siguientes pasos:

- Análisis de la información.
- Propuesta de objetivos.
- Plan de Mejora.

En la primera sesión de trabajo se adoptan los siguientes acuerdos:

1.- Nombrar un Director Proyecto.- Se nombra como director del proyecto de autoevaluación a D. Guillermo Yáñez Sánchez.

2.- Constituir equipo autoevaluación.- Se constituye el equipo de autoevaluación integrado por:

- D. Guillermo Yáñez Sánchez
- D. Gustavo García Díez
- D^a. Ana Martínez García

¹ Ver anexo I.

3.-Información, formación y divulgación al resto unidad.- La formación del equipo de autoevaluación será impartida por D. Guillermo Yáñez Sánchez en el mes de Julio de 2005.

4.- Programa de trabajo del equipo de autoevaluación.- Se aprueba el siguiente programa de trabajo.

TABLA N° 1.- PROGRAMA DE TRABAJO EQUIPO AUTOEVALUACIÓN.

	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ETAPA INICIAL							
Compromiso de la dirección							
Curso formación CAF							
Formación CAF Dpto. Contratación							
Constituir equipo de autoevaluación							
PROCESO AUTOEVALUACIÓN							
Realización individual							
Alcanzar consenso en el Equipo de Autoevaluación							
Determinar áreas de Mejora y Puntos Fuertes							
Análisis							
Informe resultado autoevaluación. Definición del problema							
PLAN DE MEJORA							
Viabilidad. Propuesta Plan de Mejora							
Redacción Plan de Mejora							
Aprobación Plan de Mejora							

Fuente: Elaboración propia.

5.- El Director del proyecto será el responsable de asumir las tareas correspondientes a la preparación de la documentación, convocatorias a sus miembros, levantamiento de las oportunas actas y todas las demás acciones necesarias para el impulso de la autoevaluación y el cumplimiento de los plazos fijados.

6.- Los restantes miembros deberán prestar su colaboración en todas aquellas tareas que les puedan ser requeridas.

7.- Por el equipo de autoevaluación se fijan los siguientes criterios de trabajo:

- La autoevaluación se ciñe a la gestión del Departamento de Contratación y Patrimonio, aquellos ejemplos de los subcriterios que se refieran a la organización y no sean de nuestra competencia no serán objeto de evaluación.
- Se procederá de forma individual a poner en común, las evidencias acompañadas de los análisis de hechos y datos del Departamento, que constituyen los puntos fuertes y las áreas de mejora referidos a cada subcriterio y la puntuación individual asignada.
- Acto seguido cada miembro del equipo de autoevaluación hará sus apreciaciones a los puntos fuertes y áreas de mejora del subcriterio.
- Los miembros del equipo se irán turnando en la autoevaluación de cada subcriterio, iniciando de forma rotatoria la exposición.
- Se intentará alcanzar un consenso de la autoevaluación del Departamento, entendiendo por tal, una visión común de todos los miembros del equipo sobre los puntos fuertes y áreas de mejora, y la puntuación obtenida.
- En caso de no poder obtenerse un consenso, se obtendrá la puntuación mediante la media aritmética de la puntuación individual sobre cada subcriterio.
- Se levantará acta de lo manifestado en cada sesión.
- Se redactará un borrador del informe y un análisis cruzado de los puntos fuertes y áreas de mejora.
- Informe final de evaluación y puntuación final.

1.2. La formación del equipo de autoevaluación.

Con una duración de 15:00 horas (presenciales: 7:30. no presenciales: 7:30) se impartió al equipo de autoevaluación del DCYP un curso de introducción a la gestión de la calidad. Los objetivos del curso eran:

- Plantear la necesidad de evaluar la acción pública.
- Promover el interés de los asistentes hacia la gestión de calidad,
- Dar a conocer la herramienta necesaria para poder evaluar la acción pública.

El material entregado fue:

- Apuntes de evaluación de la acción pública.
- Apuntes gestión de calidad en las Administraciones Públicas.
- Marco Común de Evaluación (CAF).

1.3. El equipo de autoevaluación.

La autoevaluación se ha desarrollado en sesiones de trabajo.

TABLA N° 2. SESIONES EQUIPO AUTOEVALUACIÓN.

SESIÓN	FECHA
Constitución equipo autoevaluación	18 de julio de 2005
Autoevaluación - criterio 1	14 de septiembre de 2005
Autoevaluación - criterio 1 y 2	15 de septiembre de 2005
Autoevaluación - criterio 2	16 de septiembre de 2005
Autoevaluación - criterio 2, 3 y 4	26 de septiembre de 2005
Autoevaluación - criterio 4	29 de septiembre de 2005
Autoevaluación - criterio 5	30 de septiembre de 2005
Autoevaluación - criterio 6 a 9	4 de octubre de 2005
Informe de autoevaluación y puntuación CAF	14 de octubre de 2005
Análisis áreas de mejora. priorización. objetivos de mejora	26 de octubre de 2005

Fuente: Elaboración propia.

2. ANEXO II: AUTOEVALUACIÓN MODELO CAF DCYP 2005.

2.1. Introducción.

El Departamento de Contratación y Patrimonio (en adelante DCYP) consciente de la necesidad de mejorar su gestión ha realizado, utilizando una metodología común y aceptada en las administraciones públicas europeas, una autoevaluación de su régimen de funcionamiento para identificar cuales son sus problemas, determinar sus causas y prever soluciones.

Con la utilización del CAF¹ el DCYP pretende fomentar e implantar el análisis interno de sus procesos y resultados para identificar sus puntos fuertes y débiles y determinar planes de mejora.

El análisis detallado y minucioso de la gestión del DCYP se ha completado con una matriz DAFO para tener una visión global de la gestión del Departamento así y poder realizar una propuesta de mejor fundamentada.

2.2. El CAF

El CAF es una herramienta de gestión de calidad con la que se ha realizado un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados del DCYP comparados con un modelo de excelencia.

2.3. Los criterios y subcriterios de la autoevaluación.

2.3.1. Criterio 1. Liderazgo.

"Se analiza cómo los líderes y directivos desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión del Departamento; los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en el Departamento mediante las acciones y los comportamientos adecuados"

¹ CAF, Common Assessment Framework o Marco Común de Autoevaluación

Subcriterio 1.1. Dar una orientación al Departamento: desarrollar y comunicar con claridad la visión, la misión y los valores del DCYP.

Misión y visión. - ¿Qué hace el DCYP dentro de la Diputación Provincial?

En lo que respecta a la contratación, el DCYP es una dependencia de carácter medial o instrumental cuya función básica consiste en procurar los recursos materiales, bienes y servicios, que los Servicios Interesados en la Contratación (en adelante SIC) precisan para la realización de las actividades competencia de la Diputación.

En cuanto al patrimonio decir que abarca el inventario, la administración, la conservación y la gestión del patrimonio de la Corporación.

El DCYP sabe cuál es su papel dentro de la Diputación Provincial, sabe lo que debe hacer. Sin embargo, todo ello no ha sido aún formulado en términos de misión de nuestro Departamento, añadiendo a lo que es nuestra razón de ser ciertos parámetros de calidad (rapidez, eficacia, eficiencia) que aporten un valor añadido.

El DCYP tiene una imagen de lo que el Departamento quiere que sea a largo plazo. La imagen que se tiene es la de un Departamento moderno dónde mediante la implantación de soluciones tecnológicas se consiga:

- tramitar más rápidamente las solicitudes de bienes y servicios;
- facilitar rápidamente información apropiada, fiable y segura;
- dar seguridad jurídica a la Diputación en sus relaciones;
- poner a disposición de los Ayuntamientos de la provincia de Soria el conocimiento adquirido por el Departamento...

Para conseguirlo se ha empezado a trabajar ya en este camino, mediante la simplificación y normalización de sus procedimientos de contratación administrativa y su implantación en una solución tecnológica; se ha creado, en estrecha colaboración con el Departamento de Informática, una pequeña red interna de contratación donde la información fluye de una forma rápida, segura y fiable entre los ámbitos de gestión y de decisión.

La misión y la visión del DCYP no han sido formuladas y desarrolladas formalmente por el personal del Departamento.

Objetivos. - Se ha definido como objetivo estratégico la modernización del DCYP². Este objetivo estratégico no ha sido plasmado en objetivos operativos medibles y temporales.

Este objetivo se ha comunicado al personal del DCYP y al Departamento de Informática de una forma verbal. No hay un canal interno de comunicación con todo el personal.

En lo que al ámbito patrimonial se refiere, no hay objetivos establecidos.

En ningún caso, dichos objetivos estratégicos han sido definidos partiendo del conocimiento de las expectativas y necesidades de los interesados, ni han sido formalmente establecidos, planificados y desarrollados.

Valores. - El DCYP no tiene establecidos unos valores y un código de conducta que acompañen y encaucen las actuaciones tendentes a la consecución del objetivo de modernización definido.

² En la Memoria presentada a los Premios a la Calidad y Modernización de los Servicios Públicos en la Comunidad de Castilla y León para el año 2004 (Orden PAT/1273/2004, de 19 de julio. B.O.C. y L. Nº 151 de 6 de agosto 2004) se habla de "la simplificación administrativa y normalización de los procedimientos administrativos, la implantación de un sistema de gestión de procesos mediante la automatización de los mismos, la cultura de gestión de calidad o la contratación/ administración electrónica" objetivos tendentes a la conseguir la modernización del DCYP.

La Dirección del DCYP ha orientado al DCYP a la mejora de sus actuaciones en el ámbito de la contratación. Si bien esas mejoras han sido parcialmente implantadas, se ha hecho sin partir de una evaluación previa dónde se determine dónde se está y con qué se cuenta para mejorar. El objetivo estratégico no ha sido plasmado en objetivos operativos medibles y temporales y la participación se ha restringido al aliado estratégico, el Departamento de Informática.

Subcriterio 1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar el DCYP.

Estructura del DCYP.- EL DCYP depende orgánica y funcionalmente de la Secretaría General de la Corporación.

La estructura del Departamento es la que viene establecida en la Relación de Puestos de Trabajo vigente (B.O.P. de Soria nº 13 de 31 de enero de 2005):

- Jefatura Sección de Contratación (vacante a fecha de la sesión)
- Técnico de Administración General
- Administrativo
- Auxiliar administrativo

No se ha podido encontrar ninguna evidencia de que la estructura del Departamento se desarrolle de acuerdo con las tareas que se tienen que hacer para satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.

Procesos organizacionales.- El DCYP debe:

- gestionar la contratación dando respuesta a las necesidades que los SIC tienen de bienes y servicios y
- gestionar el patrimonio dando respuesta a las necesidades que la Diputación tiene para la administración, gestión y conservación de su patrimonio.

No hay un sistema de gestión que se base en las necesidades y expectativas de los interesados del DCYP, que nos aporte información para su análisis y para planificar su mejora.

Los procesos se gestionan, en función de los requerimientos políticos y técnicos, mediante el trabajo en equipo del personal del Departamento.

No obstante, la gestión de los procesos clave de contratación administrativa se está realizando mediante una solución tecnológica que ha permitido coordinar la ejecución de tareas y asignar responsabilidades más claras a sus miembros. En este sistema de gestión no están incluidos todos los procesos clave del DCYP.

Si bien el DCYP cuenta con una herramienta para poder implantar un sistema que, mediante la gestión de sus procesos, organice su trabajo, no se cuenta con una metodología de evaluación, análisis y perfeccionamiento del funcionamiento de los procesos clave, basada en lo que los clientes del Departamento necesitan y desean.

Clientes e interesados.- Si con un sistema de gestión de calidad se pretende satisfacer las necesidades y aspiraciones de los clientes (eficacia) y hacerlo al menor coste posible (eficiencia), es prioritario identificar qué clientes tiene el Departamento en sus dos líneas de actuación, la contratación y el patrimonio.

En lo que respecta a la contratación, y como ya se ha visto, el DCYP es una dependencia de carácter medial o instrumental cuya función básica consiste en procurar los recursos materiales, bienes y servicios, que los SIC precisan para la realización de las actividades competencia de la Diputación. Los clientes del DCYP son los SIC.

El DCYP se mueve entre los SIC y la empresa que se contrata para satisfacer sus necesidades. Los proveedores son interesados del DCYP.

Internamente, se ha identificado a un aliado estratégico el Departamento de Informática, colaborador necesario en la implantación de las actuaciones de mejora. Se han identificado a otros interesados como el Departamento de Intervención y la Secretaría General.

En lo que al patrimonio se refiere, no están identificados los clientes y otros interesados.

No están identificados todos los clientes, aliados e interesados internos y externos del DCYP.

Objetivos de gestión. - El objetivo estratégico de modernizar el DCYP se ha traducido en los objetivos operativos de simplificar y normalizar procesos clave de contratación administrativa e implementarlos en una solución tecnológica para crear una red interna dónde estén presentes los órganos afectados por la contratación.

Estos objetivos no se han formulado como objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales desplegados en todos los niveles del Departamento.

No hay objetivos operativos de gestión en el ámbito del patrimonio.

Trabajo en equipo.- La gestión de los procesos del DCYP se realiza mediante el trabajo en equipo de sus integrantes. Los miembros del DCYP trabajan en un ambiente adecuado para desarrollar sus tareas.

Los miembros del DCYP comparten los objetivos comunes de simplificar sus procedimientos e implantarlos en soluciones tecnológicas. En el proceso de toma de decisiones se tienen en cuenta las opiniones del equipo.

El personal del DCYP se encuentra en una misma estancia lo que permite una comunicación directa e inmediata. Todos ellos trabajan, en determinados procesos, con un mismo soporte compartiendo en tiempo real toda la información asociada a sus procesos de trabajo.

Asimismo se han constituido otros equipos de trabajo con otros Departamentos, especialmente con el Departamento de Informática y con el Departamento de Intervención.

Dentro del equipo de trabajo, no se han establecido normas específicas de actuación, ni criterios para la solución de conflictos o la distribución de papeles y de roles.

Sistemas de gestión de calidad.-El DCYP está utilizando, por primera vez, y con proyección de futuro un sistema de gestión de calidad total, el Modelo CAF, para autoevaluar la gestión del Departamento y planificar su mejora³.

El DCYP no tiene desarrollado e implantado un sistema de gestión que permita mejorar su gestión para satisfacer las necesidades de sus clientes. Los objetivos no se han establecidos con límites temporales.

³ El CAF es un marco común de autoevaluación que permite analizar internamente los procesos y resultados para identificar puntos fuertes y débiles y determinar Planes de Mejora.

Subcriterio 1.3. Motivar y apoyar a las personas del Departamento y actuar como modelo.

Dirección del Departamento. – Respecto a la dirección del Departamento, la Jefatura de la Sección de Contratación⁴ se encuentra vacante desde su creación en el año 2001, dependiendo orgánicamente de la Secretaría General a quién corresponde la dirección del Departamento.

La Dirección formal ha permitido la innovación en el DCYP autorizando la formación necesaria y la financiación sus costes.

Vacante la Jefatura de la Sección es el T.A.G. quién ha asumido de hecho la responsabilidad de la dirección, como así se puede desprender de los siguientes hechos:

- Cumplimentación del formulario Jefatura de Puestos de Trabajo en la descripción de su puesto de trabajo.
- Firma de los Pliegos de Cláusulas Administrativas Particulares.
- Secretario de las Mesas de Contratación.
- Representación ante la Junta de Castilla y León y firma de la Memoria presentada a los Premios a la Calidad y Modernización de los Servicios Públicos en la Comunidad de Castilla y León para el año 2004.
- Representación de la Diputación Provincial en el 2º Congreso de Excelencia y Calidad de Castilla y León celebrado en Ávila en abril de 2005).

La dirección se podría calificar como democrática y participativa, en la medida, en que se permite y fomenta la participación del equipo en la adopción de decisiones y la intervención en todos los aspectos relacionados con los procesos.

⁴ Datos a fecha de redacción del informe auto evaluación CAF. Propuesto provisionalmente el 14 de septiembre de 2005.

Se facilita información relevante tanto a título personal (condiciones económicas, sociales y de empleo que les afecten⁵) como a título departamental.

Se estimula al personal a realizar cursos de formación que sean acordes con los objetivos de gestión y de mejora. Es el Secretario de la Corporación, el titular competente, quién autoriza la realización de un curso formativo.

Las sugerencias e iniciativas de mejoras son manifestadas libremente, y dentro de las posibilidades, son apoyadas ante las instancias competentes. Las sugerencias se manifiestan informalmente no existiendo ningún cauce formal para presentar quejas y sugerencias.

Recompensas. - En cuanto al reconocimiento y recompensa de los esfuerzos individuales y de equipo, el DCYP no dispone de ningún mecanismo que lo permita. Por ello, ninguna de las actividades de mejora promovidas e implantadas ha sido objeto de recompensa.

Objetivos apoyo y motivación personal. - El personal del DCYP está motivado, tiene una buena base formativa y se involucra en las actividades de mejora del Departamento.

Para motivar al personal del Departamento se han utilizado las siguientes herramientas:

- La participación del personal en el proceso de diseño y de toma de decisiones.
- El enriquecimiento del trabajo con tareas que suponen mayor responsabilidad y autonomía.

⁵ El T.A.G. es miembro de la Junta de Personal

No hay definido un objetivo que asegure la motivación, la participación y la involucración del personal del DCYP.

Comunicación. – Dada la ubicación espacial de las personas del DCYP en una misma instancia, la comunicación y el intercambio de información entre sus integrantes es directa y constante, manteniéndose informadas a las personas que integran el mismo de todos los temas que les conciernen.

En el DCYP la información relativa a sus procesos de contratación administrativa fluye entre sus componentes. Las personas que gestionan los procesos clave implantados en la solución tecnológica están coordinadas en la ejecución de sus tareas, tienen unas responsabilidades más claras, gestionan toda la información asociada a los procesos y pueden facilitar en cualquier momento información fiable, segura e inmediata a la dirección, cuando es requerida.

El resto de la información se encuentra en un servidor tradicional compartido, dónde además se ubica información legislativa, información técnica, información de gestión de calidad...

Todos los empleados tienen además acceso a Internet y a cualquier información que allí necesiten para el desarrollo de sus tareas.

No hay un canal formal (buzón de quejas o sugerencias) para que los empleados puedan manifestar sus necesidades y expectativas.

Dirección democrática que permite y fomenta la participación de su equipo en la adopción de decisiones y su intervención en todos los aspectos relacionados con el proceso. Personas motivadas que asumen nuevas tareas para mejorar sus procesos de trabajo. No hay un canal interno para manifestar sugerencias y no se recompensan los esfuerzos realizados.

Subcriterio 1.4. Gestionar las relaciones con el nivel político y con otros interesados.

Relaciones nivel político.- Las tareas del DCYP no incluyen relaciones directas con el nivel político de la Diputación. En el nivel político, es el Vicepresidente 1º de la Corporación quién preside las mesas de contratación e impulsa los trabajos del DCYP. Los contactos se ciñen a las reuniones de las mesas de contratación y a llamamientos esporádicos para ordenar actuaciones concretas.

Interesados relevantes.- No están identificados todos los interesados relevantes en el nivel político, ni otros interesados como las organizaciones empresariales, autoridades autonómicas, locales, ...

Objetivos relacionales.- No hay definido un objetivo que estratégicamente asegure relaciones regulares y proactivas con el nivel político y otros interesados para conseguir su implicación en la definición de los objetivos sobre los productos y los resultados del Departamento y en el desarrollo del sistema de gestión.

Reconocimiento público.- El DCYP ha conseguido que la Diputación Provincial de Soria obtenga el reconocimiento público y buena reputación, presentado la práctica desarrollada, en estrecha colaboración con el Departamento de Informática, a los premios que convoca la Junta de Castilla y

León y obteniendo el primer premio a las mejores prácticas en la Administración Local de Castilla y León en el año 2004⁶.

Marketing.- No hay ninguna evidencia de que se haya desarrollado un concepto de marketing⁷ y se haya difundido tanto interna como externamente.

Participación externa en actividades de interés.- La Diputación Provincial fue invitada a asistir al 2º Congreso de Excelencia y Calidad de Castilla y León celebrado en Ávila los días 7 y 8 de abril de 2005. En dicho acto se dieron a conocer las primeras actuaciones dadas por el DCYP para modernizarse encaminadas a los objetivos de simplificar sus procedimientos e implantarlos en soluciones tecnológicas para permitir el flujo de la información y la comunicación entre los interesados creando una red interna de contratación administrativa⁸.

Exceptuando esta participación, no se ha tomado parte en ninguna otra actividad profesional, organizaciones representativas y grupos de interés.

Sin tener una relación proactiva con el nivel político y otros interesados externos, se ha alcanzado con la colaboración del Departamento de Informática, el reconocimiento público para la Institución por el trabajo desarrollado.

⁶ Orden PAT/1847/2004, de 9 de diciembre, por la que se publica el fallo de los Jurados de los Premios de Calidad y Modernización de los Servicios Públicos en la Comunidad de Castilla y León del año 2004.

⁷ Por marketing en el ámbito de los servicios públicos hay que entender "un proceso de producción de servicios - un método o un sistema, en definitiva - que identifica y anticipa deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos para satisfacerlas de una forma rentable para el ciudadano usuario, el trabajo del servicio y la Administración Pública que los ofrece" en pág. 21 de Marketing de servicios para administración pública con los ciudadanos de Toni Puig i Picart. Junta de Andalucía. 2004.

⁸ "La simplificación administrativa. Un paso en el camino hacia la modernización" ponencia presentada en el 2º Congreso de Excelencia y Calidad de Castilla y León celebrado en Ávila los días 7 y 8 de abril de 2005 .

2.3.2. Criterio 2. Estrategia y planificación

"Se analiza cómo implanta el Departamento su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes."

Subcriterio 2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los interesados.

Recogida interna de información. - Se ha realizado una encuesta a los SIC para conocer sus expectativas o necesidades.

El universo de la encuesta ha sido de 15 SIC, habiéndose recibido 11 encuestas de satisfacción cumplimentadas. Los valores establecidos son: muy bien (5), bien (4), mal(3), muy mal (2) y no sabe/no contesta (1).

TABLA 1: RESULTADOS ENCUESTA EXPECTATIVAS SIC PROPUESTAS PARA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA.

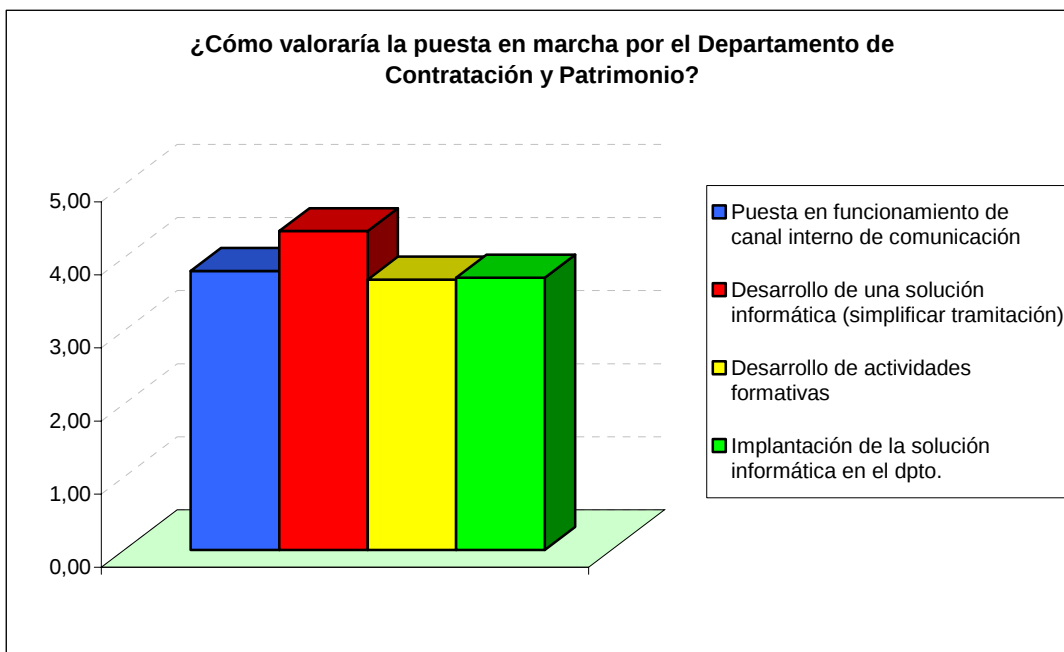
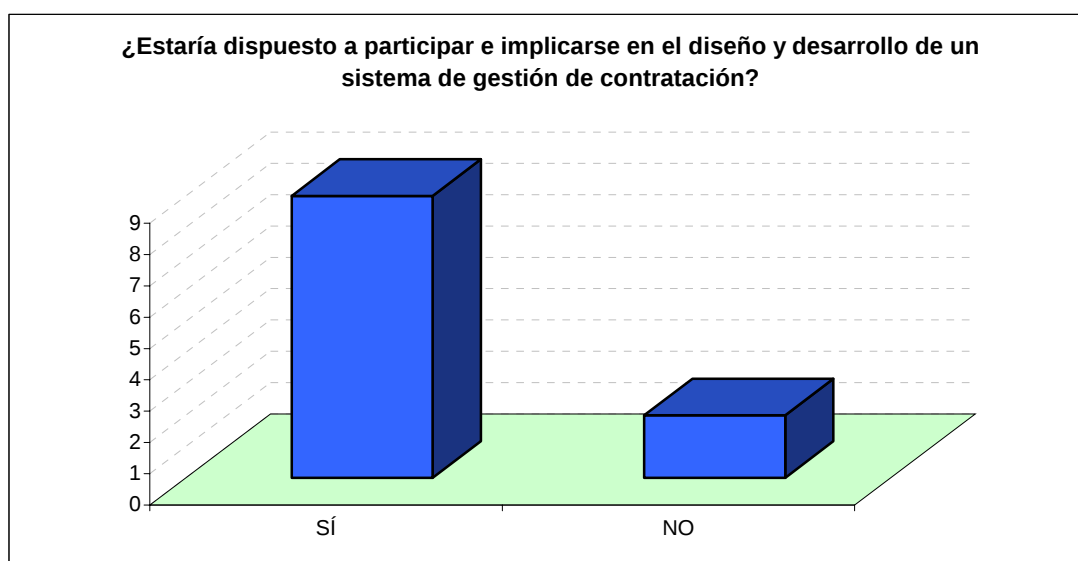


TABLA 2: RESULTADOS ENCUESTA SIC DISPONIBILIDAD A PARTICIPAR E IMPLICARSE EN EL DISEÑO Y DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN.



Fuente: Elaboración propia.

Esta recogida de información no es aún sistemática. No existe ningún canal formal (encuestas, buzón de quejas/sugerencias, intranet) para que el DCYP recoja sistemáticamente las necesidades y expectativas de los clientes e interesados.

Recogida de información externa. - Periódicamente se realiza la operación de búsqueda y captura de información relevante del entorno del DCYP.

El entorno de la Diputación Provincial de Soria. Otras Diputaciones Provinciales están tomando medidas orientadas a su modernización.⁹

TABLA 3: ACTUACIONES DE MODERNIZACIÓN DE DIPUTACIÓN PROVINCIALES.

ACTUACIÓN	DIPUTACIÓN PROVINCIAL
Intranet	Zaragoza, Barcelona, La Coruña, Castellón, Lérida
Gestión interna / simplificación	Valencia
Gestión documental, workflow	Cádiz, Lérida
Extranet	Todas
B.O.P. digital	Jaén
Red externa	Granada

Fuente: Sociedad de la información nº 12 de febrero de 2005

Planificación estratégica. Otras Entidades con la finalidad de mejorar sus estructuras, corregir sus deficiencias y satisfacer las necesidades de sus ciudadanos están evaluando su situación y planificando actividades de mejora¹⁰.

TABLA 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ADMINISTRACIÓN ESTADO	CCAA	ADMINISTRACIÓN LOCAL
Programa info XXI. Plan Conecta.	Plan Estratégico de Modernización de los servicios públicos JCYL. Plan de simplificación de la gestión estratégica Comunidad Autónoma de Madrid.	Diputación Provincial de Valladolid. Ayuntamiento de Valladolid. Ayuntamiento de Burgos. Ayuntamiento de Ávila.

Fuente: Elaboración propia.

⁹ Estudio comparativo completo en anexo ____

¹⁰ En el ámbito de Castilla y León los ayuntamientos de Valladolid, Burgos y Ávila. La Diputación de Salamanca. Además está el Plan Estratégico de Modernización de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León aprobado por acuerdo 29/2004, de 19 de febrero (BOCYL de 27 de febrero de 2004); Plan Estratégico de la Diputación Provincial de Valladolid revista de la administración y función pública de castilla y león (septiembre 2003); Plan de Choque para la impulso de la Administración electrónica en España de 8 de mayo de 2003; Plan Conecta para el desarrollo de la Administración electrónica en España 2004-2007; Plan de simplificación de la gestión estratégica Comunidad Autónoma de Madrid 2005-2007

Gestión de calidad. Se han producido los primeros contactos con la gestión de calidad como herramienta para satisfacer las necesidades de los clientes de la forma más rentable posible.¹¹

TABLA 5: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Modelo aseguramiento de la calidad	Modelos de excelencia	
I.S.O. ¹²	E.F.Q.M. ¹³	C.A.F.

Fuente: Curso gestión calidad. M.A.P.

Información contratación administrativa. Se ha recogido información sobre los avances y las nuevas tecnologías aplicadas a la contratación administrativa:

TABLA 6: ACTUACIONES DE MEJORA DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA.

Iniciativa ATYCA - Proyecto Sílice.	Proyecto Plyca	E-cataleg
Sistema de Información para la licitación y Contratación Electrónica. ¹⁴	Desarrollo comercial ¹⁵ .	Primer proyecto de compras y licitaciones electrónicas en España, puesto en marcha por la Generalidad de Cataluña ¹⁶ .

Fuente: Ponencia CME

Análisis político. Lo que son problemas en la sociedad ha terminado apareciendo en las agendas publicas de los dos principales partidos políticos y de

¹¹ Con la introducción de la gestión de calidad en las organizaciones públicas se puede conseguir satisfacer las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos (eficacia) y hacerlo al menor coste posible (eficiencia).

¹² I.S.O. son las siglas en inglés de la International Standards Organisation. I.S.O. es una federación de entidades o asociaciones nacionales que mediante comités técnicos elabora normas. Las normas proporcionan indicaciones a las empresas y organizaciones para el establecimiento de sistemas de calidad.

¹³ E.F.Q.M siglas en inglés de la European Foundation for Quality Management o Fundación Europea para la Gestión de Calidad.

¹⁴ La empresa NEXUS IT, en colaboración con el MAP (Ministerio para las Administraciones Públicas) ha desarrollado un prototipo que pretende ser una base para demostrar la posibilidad de mejorar la contratación pública utilizando los medios que ofrece la tecnología actual.

¹⁵ Se realizó una demostración en Zaragoza el 28 de octubre de 2004. El proyecto Plyca es la continuación comercial del Proyecto Sílice.

¹⁶ En Contratación Administrativa Práctica (Ed. La Ley) nº 28 de 2004.

ahí "la medida tomada de crear una Agencia para evaluar la calidad de los servicios públicos"¹⁷; la afirmación de que la "próxima legislatura será la de las nuevas tecnologías y la sociedad de la información incluyendo en su programa electoral el acceso a los servicios públicos por Internet en 2008"¹⁸ o "la apuesta por la calidad y la excelencia como factores vitales y trascendentes para lograr el desarrollo social y una comunidad moderna"¹⁹.

Otras informaciones: Se vigila la evolución de las webs de otras Administraciones Públicas²⁰ y se sabe que con la finalidad de estimular actuaciones de mejora, tanto el Estado²¹ como la Comunidad Autónoma de Castilla y León, están convocando premios a las mejores prácticas en la Administración Local.

En el ámbito del patrimonio no se ha recogido información alguna sobre el entorno del mismo.

No están identificados todos los interesados relevantes y no se les pregunta para determinar sus necesidades y expectativas. Se ha hecho una sola encuesta de satisfacción a los SIC. Se recoge información del entorno en el que se mueve la Diputación Provincial de Soria y el DCYP.

¹⁷ Jordi Sevilla, Ministro de Administraciones Públicas, en El País, viernes 9 de abril de 2004

¹⁸ Mariano Rajoy en El Mundo, viernes 13 de febrero de 2004

¹⁹ Juan Vicente Herrera Presidente de la Junta de Castilla y León en el Herald de Soria, viernes 16 de enero de 2004

²⁰ Estudio de las webs de las Administraciones Públicas en España en el año 2004 (Fundación Auna)

²¹ Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. (B.O.E. nº 211 del 3 de septiembre de 2005)

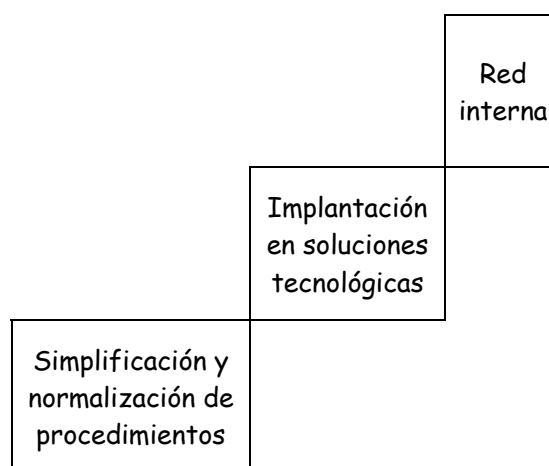
Subcriterio 2.2. Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación.

Estrategia.- El conocimiento de hacia dónde se están dirigiendo otras Instituciones y de las acciones que están tomando para alcanzar sus objetivos, ha servido para diseñar la estrategia que debe dirigir el cambio del DCYP.

Si miramos fuera de nuestra provincia podemos comprobar como muchas administraciones públicas han emprendido una veloz carrera por aplicar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Todas las instituciones han iniciado su modernización externa, pero pocas se han centrado en la simplificación administrativa de sus procesos de trabajo.

La estrategia del DCYP se plasma en la idea de que la modernización pasa obligatoriamente por su actualización interna.

TABLA 7.- LA ACTUALIZACIÓN INTERNA.



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia no ha sido desarrollada formalmente previendo una estructura adecuada para su ejecución y un marco temporal concreto.

La estrategia ha sido comunicada de una forma tradicional y verbal. No hay reuniones periódicas de evaluación y control y no se cuenta con ningún canal interno (boletín interno de información, intranet...) que se pueda utilizar para canalizar la participación de los interesados, tanto en el diseño de la estrategia, como en la manifestación de sus expectativas y necesidades.

Análisis.- En lo que se refiere a la contratación administrativa, si bien se recoge información sobre el entorno, la misma no se analiza con una metodología para determinar riesgos y oportunidades e identificar los factores críticos de éxito. No se ha utilizado ninguna herramienta para el análisis sistemático de las fortalezas y debilidades internas para trazar la estrategia.

En lo que se refiere al ámbito patrimonial ni se recoge información ni se analiza.

Objetivos.- En el DCYP ha cuajado la idea de que la modernización del Departamento pasa obligatoriamente por su actualización interna. Para actualizar internamente los procesos del Departamento se han establecido los siguientes objetivos:

1. La simplificación y normalización de procesos. Proceso tendente a reducir las barreras y cargas derivadas de la actividad burocrática de las Administraciones Públicas.
2. Implantación de procesos en soluciones tecnológicas. Implantar los procesos clave en soluciones tecnológicas eficaces.
3. Red interna. Crear una red interna dónde la información fluya entre los ámbitos de gestión y decisión.

Estos objetivos operativos no se han plasmado en el oportuno documento como objetivos específicos con su marco temporal y los correspondientes indicadores de medición²².

En lo que al patrimonio se refiere, ni se han establecido objetivos, ni se han traslado a planes de implantación.

Equilibrio de tareas y recursos. Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos se ha producido de hecho una reasignación de tareas entre los recursos humanos del DCYP.

Entre todos los recursos humanos del DCYP se han tenido que integrar, junto con sus tradicionales tareas de gestión en los ámbitos de contratación y patrimonio, las nuevas tareas asumidas derivadas de la ejecución de las actuaciones de mejora.

Hay evidencias de que los recursos humanos previstos no se adecuan con las tareas que realiza el Departamento.²³

Evaluación. No se evalúa el cumplimiento de la estrategia y la necesidad de reformar y actualizar la estrategia.

Con la información que se recoge del entorno se ha diseñado, sin un análisis sistemático previo, una estrategia de mejora y se han establecido unos objetivos. No se ha establecido una estructura adecuada, un marco temporal y unos

²² Para la elaboración de los objetivos a veces se emplean las siglas SMART, que traduce las características de los objetivos: (e)Specíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Temporales. Pág. 18 Salvador Parrado en Guía elaboración de Planes de Mejora. Marzo 2005

²³ El estado de colapso en el que se encuentra el Departamento fue manifestado formalmente como así se desprende del escrito firmado por todos los integrantes del DCYP y presentado el 26 de Marzo de 2004 solicitando formalmente al superior jerárquico la priorización sobre las tareas a realizar y la adopción de medidas urgentes.

objetivos operativos medibles y temporales. No se evalúan los resultados de la estrategia.

Subcriterio 2.3. Implantar la estrategia y la planificación en todo el DCYP.

Implantación de la estrategia. Se han producido en los últimos cuatro años cambios que han llevado al DCYP a organizar internamente determinados procesos clave de contratación administrativa y a implantarlos en una solución tecnológica, creando una pequeña red interna de contratación.

Los elementos clave en la implantación de la estrategia han sido:

El liderazgo. Compromiso y dedicación en la consecución de unas metas comunes.

- La participación. Todas las actividades que se han realizado para dirigir al DCYP en esa dirección han sido consensuadas entre el DCYP y el Departamento de Informática.
- La formación. El personal del DCYP y Departamento de Informática se ha formado en áreas desconocidas y necesarias para conseguir los objetivos.

Planes de actuación. En ninguno de los dos ámbitos, se ha formulado el correspondiente plan de actuación que conjugue los recursos materiales, tecnológicos, personales y económicos de que se dispone para alcanzar los objetivos operativos.

Canal interno de comunicación. Si bien el DCYP cuenta con un equipo de trabajo en el cual la información fluye entre ellos, no hay desarrollados canales internos para comunicar la estrategia a los demás interesados y facilitar su implantación.

Evaluación implantación estrategia. No se ha establecido ningún mecanismo de medición. No hay preestablecido lo que se va a medir, cómo se debe medir y qué se considera un éxito. No se evalúa el rendimiento.

La estrategia del DCYP se ha implantado mediante el liderazgo, la formación y la participación de su personal y del Departamento de Informática. El objetivo estratégico de modernizar el Departamento no se ha traducido en objetivos operativos medibles y temporales y no se ha planificado su ejecución y evaluación del proceso. Se carece de un canal interno para comunicar la estrategia.

2.3.3. Criterio 3. Gestión de recursos humanos.

"Se analiza cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el Departamento el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen tanto a título individual como de equipos o del Departamento en su conjunto."

Subcriterio 3.1 Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos en relación con la estrategia y la planificación.

El DCYP no cuenta con una definición formal en la Relación de Puestos de Trabajo de las tareas, autoridades y responsabilidades de sus miembros.

Las tareas se han distribuido informalmente por los miembros en función de sus competencias y capacidades.

La gestión de los recursos humanos del DCYP se desarrolla con la finalidad de mejorar su rendimiento. Para conseguir un mayor rendimiento del personal se han utilizado la formación y su motivación.

La formación. Se ha puesto al alcance de los trabajadores los conocimientos para que estos sean capaces de desarrollar eficazmente su trabajo.

Junto a la tradicional formación en conocimientos técnicos, los miembros del DCYP se han iniciado en la formación en otras facetas (lotus notes) y en el desarrollo de habilidades y actitudes.

TABLA 8: FORMACIÓN PERSONAL DCYP EN OCTUBRE DE 2005.

	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	T.A.G.
CONOCIMIENTOS	CONTRATACION ADMINISTRATIVA		
	La ejecución del contrato de obra pública en el ámbito de las Corporaciones Locales. INAP 2002	Contratación Administrativa. INAP. 2002	Contratación. INAP. 1997
	La concesión administrativa en el ámbito de las Corporaciones Locales. INAP. 2003	Aspectos prácticos de la contratación administrativa Local. INAP. 2005	Ejecución contrato obra pública. INAP. 1998
	Curso sobre contratación. FRMP. 2004		Ejecución contrato obra pública. INAP. 2002
	La contratación administrativa. Texto Refundido Aprobado por R.D. Legislativo 2/2000 de 16 de junio. CCOO. 2005		Contratación. INAP. 2002
	Aspectos prácticos de la contratación administrativa Local. INAP. 2005		Concesión administrativa en el ámbito local. INAP. 2002 - 2003
	PATRIMONIO		
	Bienes y Servicios de las Entidades Locales. Diputación Soria. 2002	Nueva Ley de Patrimonio. FRMP. 2004	Bienes y servicios Entidades Locales. INAP. 2001
	Nueva Ley de Patrimonio. FRMP. 2004		
	OTROS		
	La ventanilla única en las AAPP y en las Corporaciones Locales. FSP. 2005	Administración Lotus Notes	Tercer ciclo Universidad Rioja
	Gestión de ayudas financiadas con fondos comunitarios para las Corporaciones Locales. INAP. 2002	2 Cursos de Procedimiento administrativo. Diputación de Soria.	Gestión ayudas financiadas con fondos comunitarios. INAP. 2002
HABILIDADES	Gestión de recursos humanos. Diputación de Soria. 2002		IV Curso Dirección Pública Local
	Haciendas locales. Diputación de Soria. 2002		
	Procedimiento administrativo. Diputación de Soria. 2001		
	Técnicas de Hablar en Público. FSP. 2004		IV Curso Dirección Pública Local
	Dirección y motivación de equipos. FSP. 2004		
	Ética del servicio público. Diputación de Soria. 2005		

Fuente: Elaboración propia

La formación realizada en relación a la solución tecnológica (lotus notes) ha sido consensuada con el Departamento de Informática. La formación ha sido financiada. En su formación los miembros del DCYP utilizan cursos formativos tradicionales.

La motivación. Para motivar al personal del DCYP se han utilizado dos herramientas: la participación y el enriquecimiento de tareas.

No se ha planificado la gestión y mejora de los recursos humanos del DCYP. No se han definido tareas, autoridad y responsabilidades, ni habilidades gestoras y de liderazgo. No se analizan periódicamente las necesidades presentes y futuras del personal.

La gestión del personal del DCYP se dirige a incrementar su rendimiento mediante su formación y su motivación, implicándoles en la toma de decisiones y atribuyéndoles mayores responsabilidades. No están definidas sus tareas, autoridades, responsabilidades y habilidades gestoras y de liderazgo. La formación necesaria para dar a los funcionarios los conocimientos precisos para implantar la estrategia ha sido consensuada por los interesados y financiada por la Corporación al margen del Plan de Formación.

Subcriterio 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de los empleados en consonancia con los objetivos y metas individuales, de los equipos y del DCYP.

Se ha identificado la capacidad de un miembro del DCYP para entender e investigar la solución tecnológica adquirida e implantar cambios, como así se desprende de los siguientes hechos:

- Inició el trabajo de poner en marcha los módulos de la aplicación genérica de registro, gestión de expedientes y secretaria.
- Ha formado y prestado ayuda a otros funcionarios en el proceso de implantación de la solución desarrollada para gestionar los Decretos del Presidente de la Corporación en la solución tecnológica eficaz (lotus notes).

La capacidad de esta persona y la experiencia adquirida le hacen ser el vínculo de enlace entre los procesos clave de trabajo y su implantación en la solución tecnológica.

La capacidad identificada se ha alineado con la consecución de los objetivos de simplificar y normalizar procedimientos de contratación administrativa, implantarlos en soluciones tecnológicas y crear una red interna de contratación.

No se han identificado las capacidades de todos los miembros del DCYP.

Se ha identificado la capacidad de un funcionario para el desarrollo de tareas de simplificación de procedimientos y para implantarlos en soluciones tecnológicas.

Subcriterio 3.3 Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la asunción de responsabilidades.

En la gestión de los recursos humanos se han utilizado como herramientas motivadoras el enriquecimiento del trabajo y la participación de las personas del DCYP.

Enriquecimiento del trabajo.- Las personas del DCYP desempeñan tareas que suponen mayor responsabilidad y autonomía:

- La funcionaria auxiliar ha asumido la responsabilidad de la tramitación de los contratos menores. Este tipo de procedimientos tienen un gran peso dentro del volumen total de procedimientos tramitados por el DCYP como se refleja en la siguiente tabla.

TABLA 9: EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN EN % DE CONTRATOS MENORES SOBRE EL TOTAL DE CONTRATOS TRAMITADOS.

AÑO	CONTRATOS MENORES	TOTAL CONTRATOS	% CONTRATOS MENORES SOBRE EL TOTAL
2001	69	92	75
2002	77	91	85
2003	145	174	83
2004	149	174	86
Media de los cuatro años en %			82

Fuente: Elaboración propia

- El funcionario administrativo además de su apoyo y colaboración en todos los aspectos de la gestión de contratación y patrimonio es responsable del diseño de los procesos para su posterior implantación en una solución informática.
- El T.A.G. además de sus tareas de gestión de contratación y patrimonio ha asumido la responsabilidad de evaluar y analizar la gestión del DCYP y planificar su mejora.

La participación- La base de esa motivación y esa involucración de los miembros en la ejecución de nuevas tareas es la participación de todas las personas y el trabajo en equipo para alcanzar metas comunes de mejora.

Entre los integrantes del DCYP está implantada una cultura de comunicación y diálogo abierto no jerárquico. La ubicación del Departamento posibilita la comunicación constante y directa y todos sus miembros pueden en cualquier momento plantear verbalmente sugerencias de mejora o quejas.

No se cuenta con un mecanismo sistemático para recoger la información relativa a expectativas y necesidades de las personas. No se han realizado encuestas a los empleados para conocer su satisfacción con la gestión del DCYP.

Participación, comunicación, motivación, trabajo en equipo, consenso. No hay un mecanismo para determinar las necesidades y expectativas del personal, ni para canalizar su participación.

2.3.4. Criterio 4. Alianzas y recursos.

"Se analiza cómo planifica y gestiona el Departamento sus alianzas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos".

Subcriterio 4.1 Desarrolla e implanta relaciones clave de asociación.

Esquemáticamente, la estrategia diseñada por el DCYP pasa por actualizarse internamente para mejorar externamente.

La actualización interna implica simplificar y normalizar sus procesos de trabajo e insertarlos en soluciones tecnológicas. Si bien la simplificación y normalización es algo que se ha realizado por el personal del DCYP, la implantación

de los procesos simplificados y normalizados en la solución tecnológica adquirida ha requerido de una alianza estratégica con el Departamento de Informática. Con este Departamento se ha consensuado la formación necesaria y las fases del proceso de implantación de los procesos simplificados en la solución tecnológica.

En lo que al patrimonio se refiere, no están identificados los aliados estratégicos.

Si bien se ha identificado un aliado estratégico del DCYP, esa alianza no se ha plasmado en el oportuno acuerdo formal en el cual se definan las responsabilidades que la alianza implica. Tampoco se controlan y evalúan periódicamente los procesos, los resultados y la naturaleza de las relaciones.

En el ámbito externo, el DCYP ha identificado otro interesado relevante, los proveedores, para ellos se ha creado un Registro Voluntario de Licitadores con la finalidad de facilitarles la participación, incrementar la concurrencia y asegurar a la Diputación un mayor abanico de opciones.

No estando identificados todos los aliados estratégicos del DCYP, ni se promueven y organizan alianzas para tareas específicas, ni se desarrollan e implantan proyectos conjuntos con otras organizaciones del sector público.

Tampoco se forma a los empleados para que puedan trabajar de forma eficaz con los socios/aliados.

En la implantación de la estrategia, el DCYP además de contar con sus propios recursos ha fomentado una alianza estratégica con el Departamento de Informática. La alianza no se ha formalizado y no se han atribuido responsabilidades.

Subcriterio 4.2 Desarrolla y establece alianzas con los clientes.

Si bien el DCYP ha conseguido ciertas mejoras en sus procesos clave, las mismas sólo han sido consensuadas con el Departamento de Informática. No se ha fomentado la participación de los SIC en las actuaciones de mejora y, en consecuencia, ni se han determinado que necesidades o expectativas a satisfacer, ni los SIC se han podido involucrar en la toma de decisiones.

En el año 2005 se ha realizado la primera encuesta a los SIC para conocer que necesidades y que expectativas tienen y así poder satisfacerlas.

En la medida de lo posible, se intenta dar un trato personalizado a cada interesado poniéndose el DCYP en su lugar para tratar de entenderle y así satisfacerle.

Se ha realizado una simplificación de los procesos clave de contratación y su implantación en soluciones tecnológicas consiguiéndose agilizar la gestión y tramitar más rápido las demandas de los SIC. El proceso de mejora se ha diseñado sin la participación de los clientes del DCYP.

Subcriterio 4.3 Gestiona el conocimiento²⁴

²⁴ "La gestión del conocimiento está constituida por todas aquellas actividades y procesos que permiten generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento del Departamento con el fin de incrementar su capital intelectual. El capital intelectual refleja la capacidad de producir resultados sostenibles y mejoras constantes.

El capital intelectual serían los activos intangibles del Departamento y está formado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

El capital humano se refiere al conocimiento útil para el Departamento que poseen las personas, así como su capacidad para aprender. Es un capital que la organización no posee ni puede comprar, sólo se alquila durante un tiempo.

El capital estructural es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas que la integran. Incluyen todos aquellos conocimientos estructurados: los procesos de trabajo, los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible y los sistemas de gestión.

El capital humano del DCYP.- En el DCYP hay un capital intelectual muy útil para la Organización. Personas del Departamento tienen los conocimientos técnicos necesarios para la simplificación y normalización de procesos clave y su implantación en un sistema de almacenamiento eficaz.

Para generar esos conocimientos útiles de las personas se ha buscado información del entorno y se han realizado actividades formativas. El nivel de conocimiento es adecuado pero no suficiente si se quiere modernizar el DCYP.

Capital estructural.- Parte de esos conocimientos latentes de los miembros del Departamento han sido explicitados, han pasado de ser capital de las personas del Departamento para ser capital estructural del DCYP y de la Organización. Mediante su simplificación y su posterior implantación en una solución tecnológica, los procesos clave de contratación administrativa han pasado de ser procesos que se encontraban en la memoria de las personas para ser capital estructural de la Organización.

Difusión de los conocimientos.- Los conocimientos adquiridos por los miembros del DCYP se han difundido y se han compartido. Lo aprendido por el DCYP en la implantación de la gestión de los Decretos del Presidente se ha transmitido a todos los demás Departamentos de la Diputación.

El capital relacional se refiere al valor que tiene para una organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior: la información y la comprensión de las necesidades y expectativas de sus clientes, el conocimiento que puede obtener de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...)” en Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía III: La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las Administraciones Locales en www.femp.es.

Conservación y mejora del conocimiento.- El conocimiento adquirido por el capital humano se encuentra repartido en distintos contenedores de conocimiento del DCYP que van desde la memoria personal hasta el papel y las soluciones tecnológicas. El mantenimiento de los conocimientos se ha mejorado con su almacenaje y gestión en soluciones tecnológicas:

- El conocimiento de nuestros proveedores se realiza mediante una solución tecnológica realizada por el Departamento de Informática, en la que se gestiona la información derivada del Registro Voluntario de Licitadores.²⁵
- El conocimiento de nuestro patrimonio se realizará con una solución informática suministrada por una empresa²⁶.
- En los procesos clave²⁷ del DCYP se ha implantado una solución tecnológica avanzada, técnicamente una herramienta de gestión documental bajo "lotus notes". Implementando en esta solución tecnológica determinados procesos clave se ha conseguido gestionar toda la información asociada a un proceso, permitiendo la coordinación en la ejecución de tareas y facilitando a todos los interesados información segura, fiable e inmediata. La gestión informática abarca la integridad del expediente desde su incoación hasta su archivo encontrándose en soporte informático toda la información asociada.

Para explicitar todos los conocimientos útiles de las personas del DCYP no se dispone de un canal interno de comunicación. El único medio de comunicación

²⁵ Ordenanza reguladora del Registro de Licitadores, de Contratos y de Convenios de la Diputación Provincial de Soria y de sus Organismos Autónomos publicada en el B.O.P. nº 78 de 8 de Julio de 2005.

²⁶ Acuerdo Junta de Gobierno de 30 de diciembre de 2004

²⁷ Contratos de suministros y de consultoría, asistencia y servicios. Gestión de Mesas de Contratación. Registro de Plicas. Resoluciones de Presidencia.

interna que existe en la Diputación Provincial de Soria es el correo interno, utilizado para la remisión de archivos de trabajo.

La información existente se presenta utilizando el lenguaje y forma tradicional.

No se gestiona todo el conocimiento útil del DCYP. No se ha sistematizado, explicitado e interiorizado todo el conocimiento útil del DCYP en la Organización. No se gestiona el conocimiento relacional del DCYP.

Existen conocimientos útiles en el capital humano del DCYP. El conocimiento del DCYP se almacena en soluciones tecnológicas. Los procesos clave de contratación administrativa se almacenan en una solución tecnológica eficaz. No se ha sistematizado todo el conocimiento. No se ha explicitado todo el conocimiento útil del Departamento a la Organización. No se gestiona el conocimiento relacional del DCYP.

Subcriterio 4.4 Gestiona finanzas.

En cuanto a la gestión de las finanzas, no es una competencia del DCYP, si bien es un hecho que las mejoras implementadas aseguran la transparencia financiera y presupuestaria, en la medida en que se asegura la transparencia en la ejecución del gasto público.

Si por transparencia entendemos mayor conocimiento de los bienes y servicios que la Diputación necesita, se ha incrementado el número de ofertas recibidas a las licitaciones de la Diputación Provincial. La implantación de la solución informática ha permitido incrementar la eficacia (más dónde poder elegir) y la economía (menores precios) del contrato.

La mayor concurrencia puede ser debida a la utilización del portal de la Diputación Provincial como tablón de anuncios de lo que la Diputación necesita. Se da información sobre las licitaciones que va a realizar la Diputación Provincial y se inserta toda la información necesaria para que los licitadores puedan concurrir.

El DCYP también colabora en el control de la ejecución del gasto público y en el control de los costes de la prestación de los servicios o productos habituales mediante la implementación en sus procesos de contratación de un seguimiento de la tramitación de las facturas de los proveedores.

El DCYP no tiene consignación presupuestaria propia. En el año 2004 se obtuvo un premio a la Mejor Práctica de la Administración Local dotado con 6.000,00 euros. La inversión se ha alienado con el objetivo estratégico de modernizar el DCYP:

TABLA 10: INVERSIÓN DEL PREMIO OBTENIDO EN AÑO 2004 EN ACTIVIDADES QUE SE ALINEAN CON EL OBJETIVO ESTRATÉGICO DE MODERNIZAR EL DCYP.

CONCEPTO	IMPORTE
Ordenador portátil	1.391,80 €
Formación Lotus Domino Release	2.685,40 €
Formación Lotus Domino Release ²⁸	1.922,80 €
TOTAL	6.000,00 €

Fuente: Elaboración propia

No teniendo consignación presupuestaria propia y no siendo la gestión de las finanzas de su competencia, las mejoras introducidas por el DCYP han permitido, en el ámbito de sus competencias, incrementar la transparencia en la ejecución del gasto público.

Subcriterio 4.5 Gestiona la tecnología.

²⁸ Resolución de Presidencia de 8 de noviembre de 2005.

El DCYP cuenta con tres PCS, dos impresoras, un portátil, un escáner y una fotocopidora compartida.

La gestión de las tareas del DCYP se realiza con soluciones tecnológicas tradicionales, apropiadas y eficaces.

Soluciones tecnológicas tradicionales. Determinados procesos clave del DCYP como los contratos de obras, gestión de servicio público, contratos privados, expedientes patrimoniales ... se siguen tramitando con las herramientas tradicionales (Microsoft office)

Soluciones tecnológicas apropiadas.- El Registro de Licitadores es gestionado por una solución informática desarrollada directamente por el Departamento de Informática.

El inventario se gestionará mediante la oportuna solución informática que deberá entregar la empresa adjudicataria del contrato.

En ambos casos, las soluciones informáticas son apropiadas para la gestión de los datos de las tareas.

Solución tecnológica eficaz. Lotus Notes.- La solución tecnológica es técnicamente un "workflow", es decir, una herramienta de gestión documental que sirve para almacenar datos y para organizar los flujos de trabajo de una organización. Estas herramientas se caracterizan, en términos generales, por:

- Permitir una ejecución más rápida del proceso.
- Coordinar la ejecución de las tareas entre los implicados, asignando responsabilidades claras en los distintos procesos.
- Optimizar los recursos.

- Gestionar toda la información asociada a un proceso.
- Facilitar información fiable, segura e inmediata a la dirección, cuando es requerida.

La solución tecnológica eficaz fue adquirida en el año 1991, renovándose su mantenimiento en 1994.²⁹ La contratación realizada estaba compuesta por las siguientes soluciones informáticas destinadas a:

- contabilidad,
- rentas y recaudación,
- registro, expedientes y secretaria y
- nóminas.

Estas soluciones informáticas se han ido implantando paulatinamente en sus respectivos ámbitos de gestión, salvo en lo que respecta a la gestión de expedientes y la secretaría:

1.- La gestión de expedientes se podría decir que es una herramienta de gestión documental que da soporte a la gestión de cualquier proceso de trabajo del Departamento.

2.- La Secretaría soluciona la gestión de los órganos de decisión (Presidente, Junta de Gobierno, Pleno) y de los órganos de deliberación (la mesa de contratación, Comisiones de asistencia y deliberación, Comisiones de Control Plan de Pensiones, Comisión Seguimiento Iglesias y Ermitas, grupos de mejora...). Esta solución permite la gestión integral de los órganos colegiados: orden del día,

²⁹ La Corporación Provincial en sesión plenaria de 29 de noviembre de 1991 adjudicó el suministro de hardware y software a Fujitsu España, S.A. El software pertenece a Spai. El 14 de febrero de 1994 se firma un contrato de mantenimiento del software adquirido con Spai.

convocatoria, preactas, votaciones, acuerdos, actas, notificaciones y certificaciones.

TABLA 11: DATOS UTILIZACIÓN "LOTUS NOTES" EN EL DCYP Y EN LA ORGANIZACIÓN.

PERIODO	DECRETOS	MESAS CONTRATACIÓN	EXPEDIENTES	REGISTRO PLICAS
	DCYP			
2002			87	
2003	44	21	175	152
2004	393	45	174	180
2005	273	32	150	164
Totales	710	98	499	496
	Restantes Departamentos			
2005	1689			
Totales	1689			

Fuente: Elaboración propia.

La solución informática permite que un dato se introduzca una sola vez por su responsable y se utilice de una forma rápida, segura y fiable por cualquier interesado. Las posibilidades de búsqueda de los datos son múltiples e inmediatas.

En buena parte de sus tareas del DCYP la solución tecnológica eficaz ha sido implantada con éxito. Se ha incrementado el número de tareas gestionadas sobre una misma base de datos, con las indudables ventajas que tiene, con la tradicional tramitación con el soporte Microsoft Office.

TABLA 12: SOLUCIONES TECNOLÓGICAS UTILIZADAS POR EL DCYP PARA LA GESTIÓN DE SUS TAREAS.

SOLUCIÓN	TECNOLOGÍA	TAREAS
EFICAZ	Workflow bajo lotus notes	Suministros Consultoría, Asistencia y Servicios Contratos Administrativos Especiales Registro Plicas Decretos Mesas de Contratación Equipo autoevaluación CAF Comisión seguimiento CIE
APROPIADA	Velázquez Visual	Registro Licitadores y Contratos y Convenios
	Solución informática de empresa	Inventario
TRADICIONAL	Microsoft Office	Obras Gestión Servicios Públicos Privados Todos los expedientes patrimoniales Acuerdos Junta Gobierno y Pleno Convenios

Fuente: Elaboración propia.

La dotación tecnológica se ha completado con la compra a la misma empresa a la que se adquirió la solución tecnológica eficaz de un gestor de trámites que permitirá a la Diputación Provincial realizar trámites a través de Internet.³⁰

El DCYP cuenta con la tecnología adecuada para alcanzar el objetivo estratégico de modernizarse.

El conocimiento se gestiona en soluciones tecnológicas. Determinados procesos clave se gestionan con una solución tecnológica apropiada para sus tareas que funciona bajo una misma base de datos. El DCYP cuenta con la tecnología adecuada para la creación de una red interna y para interactuar con interesados externos.

³⁰ Resolución de Presidencia de 30 de diciembre de 2004.

Subcriterio 4.6 Gestiona edificios y otros activos.

La gestión del patrimonio es una de las tareas que debe gestionar el DCYP. La gestión se restringe a la tramitación esporádica de expedientes de enajenación de fincas.

En este ámbito se desconocen los interesados del DCYP, en consecuencia, tampoco se conocen sus necesidades y expectativas. No se dispone de ningún sistema que permita evaluar el patrimonio y gestionarlos de una forma eficaz, eficiente y económica.

No se han identificado a los clientes del DCYP en sus actividades patrimoniales. No se conocen las necesidades y expectativas. No se gestiona el patrimonio de una forma eficaz, eficiente y económica.

2.3.5. Criterio 5. Gestión de procesos y del cambio.

"Se analiza cómo el Departamento gestiona, desarrolla y mejora sus procesos para introducir innovaciones, apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés generando cada vez más valor."

Subcriterio 5.1 Identifica, diseña, gestiona y mejora los procesos.

Identificación. En el DCYP hay dos grandes líneas de actuación: contratar los bienes y servicios que otros Departamentos necesiten y gestionar el patrimonio de la Diputación.

Para satisfacer las necesidades que surgen en la contratación y en el patrimonio se ponen en juego todos los recursos del Departamento para a través de sus procesos alcanzar un resultado positivo para el cliente.

Dentro de la contratación se han identificado los procesos clave de:

- Consultoría, asistencia y servicios.
- Suministros.
- Privados.
- Convenios.
- Obras.
- Gestión de Servicios Públicos.
- Administrativos especiales.

En el ámbito del patrimonio se han identificado:

- Inventario.
- Enajenaciones.
- Arrendamientos.

No están identificados todos los procesos clave del DCYP.

Diseño. De los procesos clave del Departamento sólo han sido diseñados los procesos clave de CAS y de suministros. La selección de estos procesos para su simplificación y normalización y su posterior implantación en una solución tecnológica se ha hecho en base a los dos siguientes criterios por orden decreciente en importancia:

- El volumen de casos. En el siguiente gráfico se refleja el número de expedientes tramitados por el DCYP por orden decreciente en función de las solicitudes formuladas:

TABLA 13: NUMERO EXPEDIENTES TRAMITADOS EN LOS AÑOS 2003 Y 2004.

EXPEDIENTES	2003	2004	TOTALES
Consultoría Asistencia y Servicios	120	121	141
Suministros	54	53	97
Privados	6	3	9
Convenios	2	2	4
Obras	4	1	5
Gestión de Servicios Públicos	0	2	2
Administrativos especiales	1	0	1

Fuente: Elaboración propia.

- Grado de simplicidad en su diseño. El diseño de los procesos seleccionados se ha hecho partiendo de la normalización y simplificación de los procedimientos más simples hasta el diseño de los más complicados (del contrato menor abreviado al procedimiento abierto).

En el diseño y desarrollo de los procesos no han participado los SIC, ni los interesados externos y se ha realizado sin utilizar una metodología de evaluación, análisis y mejora. Los propietarios de los procesos no han sido formalmente definidos y no se les ha atribuido responsabilidad formal alguna.

Gestión. Los procesos clave identificados y diseñados no han sido debidamente documentados, sólo existen diagramas de flujos y formularios. No hay manuales que, utilizando un lenguaje claro y sencillo, recojan los conocimientos útiles adquiridos y permitan su gestión y difusión.

Mejora.- Los procesos diseñados apoyan el objetivo estratégico de modernizar el Departamento. Los procesos clave han sido simplificados, normalizados e implantados en una solución tecnológica. Los procesos clave de contratación administrativa ofrecen una visión integral y secuencial de lo actuado en cada Departamento y en los órganos de deliberación y de decisión. Toda la información asociada a un proceso se encuentra bajo el mismo soporte, bajo la misma base de datos, permitiendo una búsqueda de información precisa y rápida ante cualquier requerimiento.

Los procesos diseñados son objeto de constantes modificaciones con la finalidad de corregir errores del sistema.

Algunos procesos clave del DCYP han sido identificados y diseñados. El diseño de los procesos de CAS y de suministros se ha hecho unilateralmente por el DCYP sin la participación de otros interesados, salvo el Departamento de Intervención. La documentación de los procesos no se ha realizado. Los procesos son objeto de mejora continua.

Subcriterio 5.2 Desarrolla y presta servicios y productos con la participación de los clientes.

Los SIC, destinatarios de los contratos tramitados por el DCYP, no se han involucrado en el diseño y desarrollo de los procesos.

No obstante, las mejoras introducidas en la gestión de los procesos clave de contratación de CAS y de suministros, han permitido tramitar más rápido más demandas de bienes y servicios de los SIC.

No hay desarrollado un sistema que permita ofrecer respuestas fundamentadas y gestionar las quejas que sobre el sistema de gestión de procesos pudieran existir.

El diseño de los procesos se ha hecho sin la participación de los SIC y de otros interesados y sin una metodología adecuada. No existe ningún canal para que los interesados puedan manifestar sus quejas o sugerencias al sistema de gestión implantado.

Subcriterio 5.3 Planifica y gestiona la modernización y la innovación.

Proceso del cambio. Para la implantación de la modernización y la gestión del cambio de los procesos del DCYP se ha seguido una alternativa práctica. Se ha actuado en áreas prioritarias, los contratos de CAS y de suministros, con la finalidad de obtener un resultado tangible a corto plazo.

Análisis del proceso de cambio. En el diseño del cambio se han analizado los factores críticos de éxito (la formación y la implementación) y los riesgos (la posibilidad de equivocarnos con la solución tecnológica escogida), si bien ese análisis no se ha hecho con una metodología y de una forma sistemática³¹.

Control de los riesgos. En cuanto a la solución tecnológica a implantar se realizaron por el DCYP y el Departamento de Informática las siguientes actuaciones con la finalidad de verificar su idoneidad y evitar riesgos en la implantación:

³¹ Ver criterio 2.2º en pág.

- El problema de la implementación de procesos en soluciones tecnológicas. Adquirida por la Diputación Provincial una solución tecnológica que permite gestionar cualquier proceso de trabajo se planteó la opción de contratar con una empresa la simplificación y normalización de los procesos de trabajo y su implantación en una solución tecnológica o la opción de hacer nosotros mismos esas tareas.

Cada opción tiene sus ventajas e inconvenientes. La externalización global de la gestión de la información puede colocar a la Diputación Provincial en una situación muy delicada si el contratista no fuera capaz de mantener al día el software; no tuviera capacidad para asegurar una capacidad de proceso suficiente para dar un tiempo de respuesta aceptable o no hubiera una buena sintonía con los requerimientos de la Diputación Provincial de Soria o entre el personal de la empresa y el de los Departamentos de la Diputación Provincial.

Se ha considerado que es más ventajoso para la Corporación la implantación, mantenimiento y actualización directa del sistema de gestión de los procesos de contratación, siendo el personal del DCYP, en colaboración con el Departamento de Informática, quién asuma dichas obligaciones, evitando todos los problemas que la dependencia en la empresa mantenedora podría generar.

- Comprobar las soluciones tecnológicas existentes en el mercado. Para cerciorarnos de la idoneidad de la solución informática adquirida se giraron dos visitas a Almagro (Ciudad Real) y Zaragoza para verificar

otros productos ofrecidos por el mercado. En uno de los casos, el lenguaje bajo el que corría la aplicación era el mismo que el de la solución tecnológica adquirida (lotus notes). Por otro lado, una empresa que resultó adjudicataria de un importante proyecto provincial también nos ofertó un sistema de gestión que utilizaba el mismo lenguaje. En Ermua, Espluges de Llobregat, Montmeló, Ciudad Real se está utilizando el mismo soporte.

- Comprobar la solvencia técnica del proveedor. Se ha comprobado que el producto con el que se iba a operar es de una empresa con suficiente experiencia contrastada y recursos para asegurar la buena ejecución del contrato.³²

Factores críticos de éxito. La formación y la implementación. La trayectoria de la modernización del DCYP atraviesa secuencialmente etapas de formación e implementación de la solución tecnología.

Se ha fijado hacia dónde tenemos que ir, la modernización del DCYP, y entre todos nos hemos puesto en camino hacia el objetivo mediante la formación y la implementación.

³² El software adquirido funciona bajo Lotus Notes que es un producto de IBM.

TABLA 14: TRAYECTORIA DEL DCYP DESDE EL AÑO 2002.

2005	Autoevaluación CAF y Plan de Mejora DCYP 2006-2007 Implementación. Formación en Nueva Gestión Pública. Congreso Modernización y Excelencia. Seminario CAF Diputación Provincial
2004	Implementación y formación. Premio Mejor Práctica Administración Local Castilla y León.
2003	Implementación módulo Secretaria (Decretos y Mesas de Contratación) y formación
2002	Implementación módulo expedientes y formación
2001	Se inician trabajos internos de mejora mediante la formación

Fuente: Elaboración propia

El cambio, aunque se ha producido, no ha sido planificado estableciendo unos objetivos con todos los interesados y asignando unos recursos que financien las acciones de mejora a implantar.

No se evalúan los resultados de los procesos. No se ha llevado a cabo ninguna actividad de benchmarking³³ para realizar mejoras.

En el DCYP se han producido cambios que nos hacen estar más cerca de la consecución del objetivo estratégico de modernizar el DCYP. La prácticamente nula participación de los interesados dificulta el conocimiento de sus necesidades y expectativas y la posibilidad de satisfacerlas. No hay planes que establezcan

³³ Benchmarking se puede traducir como punto de referencia, como una meta de calidad a la que se debe llegar (dónde deberíamos estar).

objetivos medibles y temporales y, en consecuencia, no se puede evaluar el proceso. No se puede saber si se está mejorando ni a que ritmo se mejora.

2.3.6. Criterio 6. Resultados en clientes.

"Se analiza qué resultados está alcanzando el Departamento en relación con la satisfacción de sus clientes externos e internos".

Subcriterio 6.1 Resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes.

Resultados SIC.- El presente año se ha hecho una encuesta³⁴ para conocer el grado de satisfacción de los SIC con el DCYP.

Las mediciones que se han realizado se refieren a:

- la imagen global que del DCYP,
- la accesibilidad y la participación en el mismo,
- la satisfacción con los contratos.

³⁴ El universo de la encuesta ha sido de 15 SIC, habiéndose recibido 11 encuestas de satisfacción cumplimentadas. Los valores establecidos son: muy satisfecho (5), satisfecho (4), indiferente(3), insatisfecho (2) y muy insatisfecho (1).

TABLA 15 y 16: RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN A SIC SOBRE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA Y SOBRE EL TIEMPO DE TRAMITACIÓN DE SOLICITUDES POR EL DCYP.

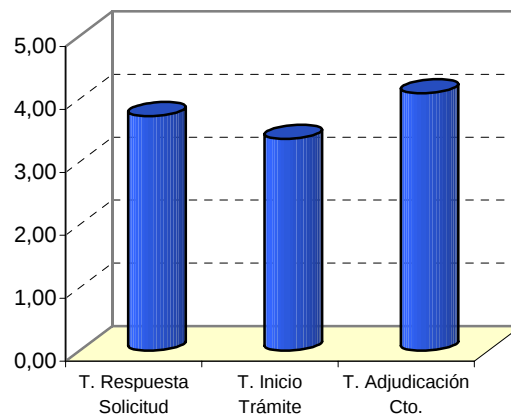
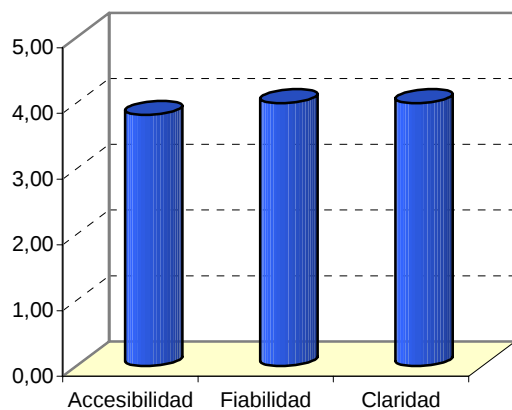


TABLA 17 y 18: RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN A SIC SOBRE LOS FUNCIONARIOS SIC Y LOS CONTRATOS FORMALIZADOS.

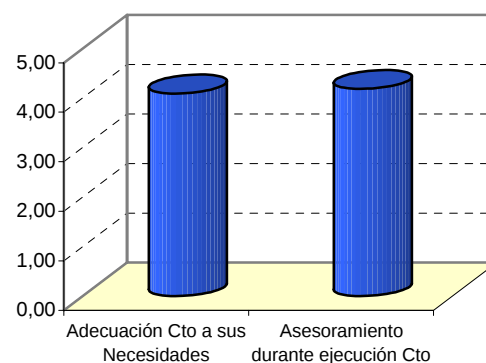
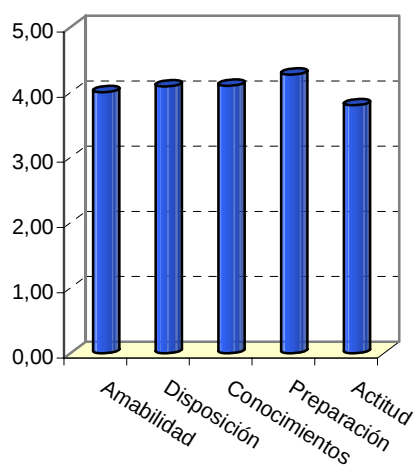
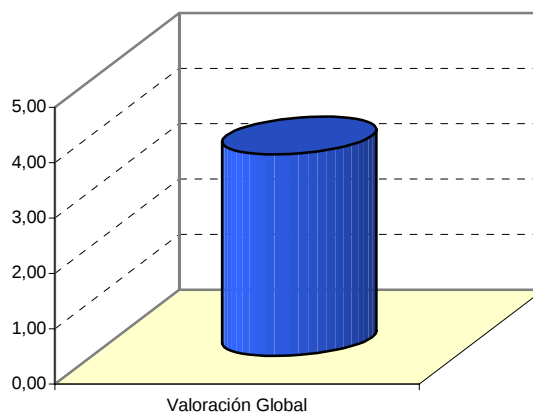


TABLA 19: RESULTADOS VALORACIÓN GLOBAL SATISFACCIÓN SIC GESTIÓN DCYP.



Fuente: Elaboración propia

No se ha manifestado en el apartado "observaciones" de la encuesta facilitada ninguna sugerencia o queja.

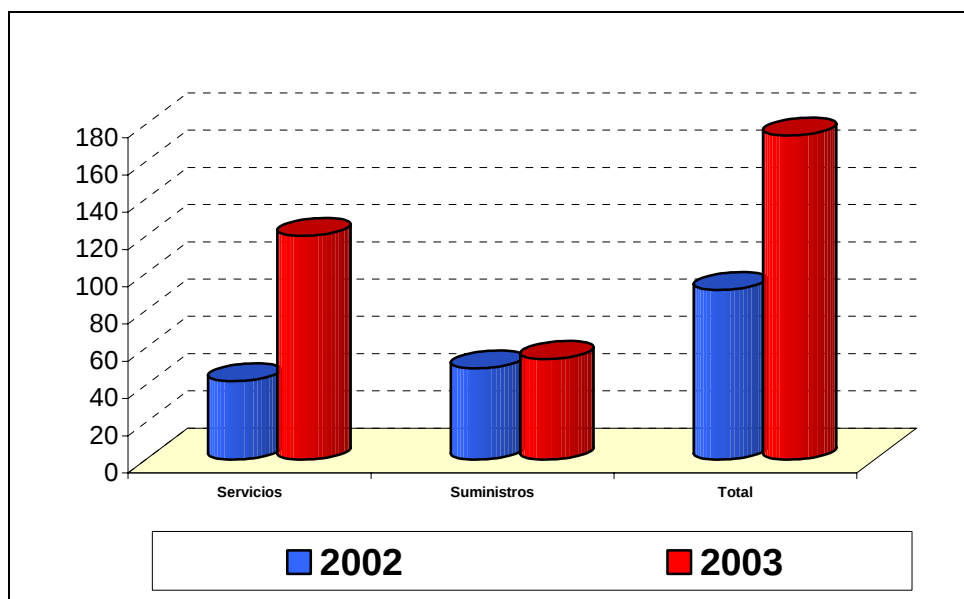
Subcriterio 6.2 Indicadores para medir los resultados de los clientes.

Indirectamente se ha establecido el grado de satisfacción de los clientes del DCYP en relación con:

Incremento de tramitación de expedientes ante las demandas de los SIC.-

El indicador interno que viene utilizando en el DCYP para medir los resultados en sus clientes es el incremento en la tramitación de expedientes en respuesta a las solicitudes presentadas por los SIC.

TABLA 20: EVOLUCIÓN EN LA TRAMITACIÓN DE EXPEDIENTES DE CONTRATACIÓN EN RESPUESTA A LAS SOLICITUDES FORMULADAS POR LOS SIC:



Fuente: Elaboración propia

Número de recursos interpuestos.- Un segundo indicador que se está utilizando en relación a la calidad de los contratos formalizados es medir el número de expedientes recurridos por errores y/o de casos que han requerido compensaciones.

En el año 2004 contra dos expedientes tramitados por el sistema de gestión de procesos clave de contratación se presentaron recursos, uno de reposición y otro contencioso-administrativo. En el primer caso no se interpuso posterior recurso de contencioso-administrativo, en el segundo el demandante desistió ante la contestación a la demanda a la que se adjuntó copia completa del expediente tramitado³⁵.

No se están utilizando más indicadores internos para medir los resultados de satisfacción de los SIC con los servicios prestados por el DCYP.

³⁵ Pag. 1 de la Memoria Premios de Calidad.

No se utilizan ordena y sistemáticamente indicadores para medir los resultados que se obtienen en relación a la imagen global que del DCYP tienen sus clientes, su accesibilidad y la participación en el mismo, así como la satisfacción con los contratos que se formalizan.

2.3.7. Criterio 7. Resultados en las personas.

"Se analizan los resultados que está alcanzando el Departamento en las personas que la componen."

Subcriterio 7.1 Resultados de las mediciones de la satisfacción y motivación de las personas.

El DCYP no está utilizando indicador directo alguno para medir los resultados en las personas que lo integran, por lo tanto, no se han medido los resultados alcanzados en relación con su satisfacción general, su rendimiento, el desarrollo de sus capacidades o su grado de implicación y motivación.

No hay resultados de la gestión del DCYP en las personas que lo integran.

Subcriterio 7.2 Indicadores de los resultados en las personas.

Indirectamente se ha establecido el grado de satisfacción de las personas del DCYP en relación con:

Imagen del DCYP.- Respecto a la imagen que el personal del DCYP tiene, es la de un Departamento eficiente que trabaja e innova para mejorar y que por ello ha sido premiado.

Rendimiento.- Es un hecho que el rendimiento de las personas es muy satisfactorio, pues, además de desarrollar sus tareas habituales han introducido otras nuevas como la formación, la recogida de información, la identificación, diseño e implementación de procesos clave en soluciones tecnológicas, la evaluación o la transmisión y difusión de sus conocimientos a otros Departamentos de la Organización.

Satisfacción con las condiciones de trabajo.- El fruto de las mejoras implantadas es el trabajo en equipo de personas motivadas e implicadas, que acuerdan lo que deben hacer. Su cultura de trabajo se basa en la participación, la comunicación y la innovación.

El sistema de gestión de los procesos clave del DCYP ha permitido asignar tareas y responsabilidades más claras y coordinar todo el proceso. Los funcionarios se sienten más seguros, más cómodos y con más autoridad pues pueden dar información segura, fiable y apropiada de los expedientes de contratación de CAS y de suministros desde el año 2002 con una capacidad de respuesta inmediata.

El clima laboral del Departamento permite la comunicación constante y el trabajo en equipo.

Motivación y participación.- En cuanto a su grado de motivación e implicación es un hecho que es muy alto, pues todas las mejoras desarrolladas e implantadas se han realizado partiendo de su implicación en el trabajo del equipo.

Los cambios han surgido en un sentido ascendente, de abajo arriba, siendo un funcionario administrativo quién dio el primer paso en el proceso de modernización.

Es necesario medir con los oportunos indicadores los resultados que se están obteniendo en relación con la satisfacción general, el rendimiento, las capacidades y el grado de implicación y motivación de los funcionarios del DCYP.

2.3.8. Criterio 8. Resultados en la sociedad.

Subcriterio 8.1 Resultados del rendimiento social.

"Se analizan los resultados que el Departamento está alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local."

No hay ningún resultado del rendimiento social del DCYP.

Subcriterio 8.2 Resultados del rendimiento medioambiental.

No hay ningún dato.

2.3.9. Criterio 9. Resultados clave del rendimiento.

Subcriterio 9.1 Consecución de objetivos.

"Se analiza qué resultados está obteniendo el Departamento en relación con sus fines y objetivos específicos y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan un interés financiero o de otro tipo en el Departamento."

Eficacia.

El DCYP ha incrementado su capacidad de respuesta a las solicitudes de bienes y servicios de los SIC. Si en el año 2001 se tramitaron 92 expedientes de contratación de CAS y de suministros, en el año 2003 se tramitan 174 expedientes, incrementándose la capacidad de respuesta en un 89%.

El DCYP ha incrementado la publicidad y la concurrencia, principios que la Diputación Provincial de Soria, debe cumplir en la contratación de sus bienes y servicios.

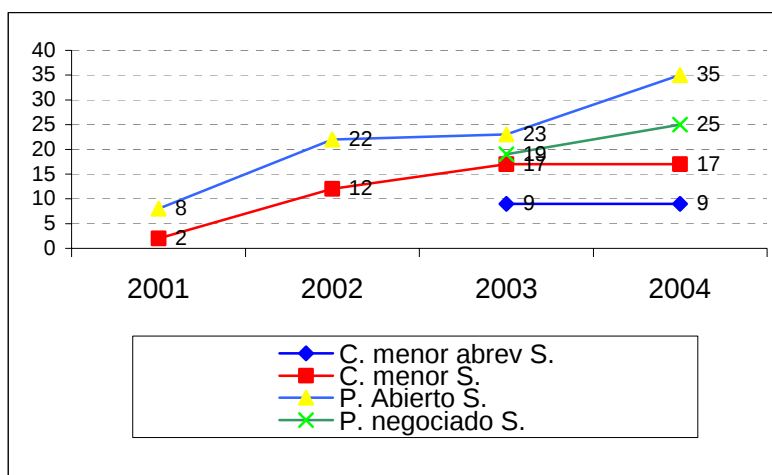
En cuanto a las invitaciones remitidas para promover concurrencia competitiva en el año 2002 se remitieron 176 invitaciones en los 73 expedientes tramitados por contratación menor. En el año 2003 se remitieron 204 invitaciones en 59 expedientes (contratación menor y procedimiento negociado sin publicidad). Es decir, de una media de 2,41 invitaciones remitidas por expediente en el año 2002 se ha pasado a un 3,45.

Se ha incrementado el número de ofertas recibidas por el DCYP. Dado que la automatización del Registro de Plicas se produjo en el año 2003, sólo se cuentan con datos desde esa fecha, habiéndose presentado 236 proposiciones en los 174 expedientes lo que supone 1,36 ofertas por expediente. Hasta octubre del año 2004, el porcentaje de ofertas por expediente se ha incrementado a 1,60.

Mejora en los contratos tramitados.

Se ha asegurado el cumplimiento del procedimiento legalmente establecido en los expedientes más demandados en el DCYP, los contratos de CAS y los contratos de suministros.

TABLA 21: EVOLUCIÓN Nº TRÁMITES REALIZADOS PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS LEGALMENTE ESTABLECIDOS PARA CONTRATAR SUMINISTROS PERIODO 2001-2004.



Fuente: Memoria Premios de Calidad año 2004

Eficiencia.

El DCYP ha incrementado en un 89% el número de expedientes tramitados, asegurando en todos ellos el procedimiento legalmente establecido, sin aumentar los recursos personales, es decir, se ha conseguido tramitar con calidad más expedientes, sin haber incrementado los gastos.

Evidencias del éxito de la mejora e innovación de las estrategias, la estructura y los procesos del DCYP.

La estrategia del DCYP para conseguir su modernización pasa por su actualización interna. Para alcanzar la actualización interna se han definido los objetivos de simplificar y normalizar los procedimientos de contratación administrativa y su implantación en una solución tecnológica para la creación de una red interna.

El desarrollo de una estrategia y la definición de objetivos han tenido un resultado interno positivo, en la medida en que los procesos clave de contratación de CAS y de suministros han sido diseñados e implantados en una solución tecnológica que permite coordinar la ejecución de las tareas entre los implicados, asignar responsabilidades claras y facilitar información fiable, segura e inmediata a la dirección y a todos los interesados.

Evidencias de la mejora en el uso de tecnologías de la información (en la gestión del conocimiento interno y/o en la comunicación interna y externa y el trabajo en red).

El conocimiento de los procesos de contratación de CAS y de suministros y la gestión de los Decretos del Presidente se ha documentado y se ha explicitado y difundido pasando a ser capital estructural de la Organización.

Los procesos clave del DCYP han sido mejorados y el conocimiento de los mismos se almacena en una solución tecnológica eficaz. Esta solución tecnológica se ha implantado en el ámbito de la gestión (el DCYP), en los órganos colegiados (mesa de contratación) y en los órganos de decisión (Presidente). Se ha cerrado un primer círculo dónde la información de un expediente se encuentra íntegramente en soporte informático a disposición inmediata de todos los interesados y con las capacidades de búsqueda que sólo una única base de datos puede ofrecer.

Se ha creado una red interna de contratación, mediante la normalización y las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, permitiendo el flujo de la comunicación en la organización y facilitando la toma de decisiones.

Resultados de participación en concursos y premios a la calidad.

La Junta de Castilla y León está convocando Premios a la Calidad y Modernización de los Servicios Públicos en la Comunidad de Castilla y León a los cuales, además de los organismos de la Administración Autonómica, se pueden presentar las Administraciones Locales de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Los premios convocados tienen como finalidad incentivar a las Administraciones Públicas a modernizar los Servicios Públicos y la aplicación de sistemas de gestión de calidad en la Administración Pública.

Los premios están destinados a aquellas instituciones que hayan iniciado actuaciones para la implantación de sistemas de gestión de calidad.

La práctica premiada habría que situarla dentro del modelo EFQM de excelencia en el criterio 5 "Procesos" y en el subcriterio de "identificación, diseño y gestión sistemática de los procesos que resultan clave para la buena gestión del órgano".

Se ha orientado al DCYP hacia su modernización y se han establecido objetivos de simplificación y normalización de los procesos clave y su implantación en solución en soluciones tecnológicas. Los procesos clave más demandados, los contratos de CAS y de suministros, han sido diseñados e implantados en una solución tecnológica que ha permitido crear una red interna de contratación.

Se han alcanzado resultados clave en la medida en que con el mismo personal se tramitan con calidad más expedientes, siendo posible facilitar en cualquier momento a la dirección información apropiada, fiable y segura.

No hay capacidad para satisfacer y equilibrar las necesidades de todos los interesados

No hay establecidos estándares de calidad o de los compromisos de las cartas de servicios

Subcriterio 9.2 Rendimiento financiero.

En cuanto a la evaluación del presente criterio, este Departamento no es competente en materia de gestión financiera, por lo que no podemos proceder a su evaluación.

2.4. Los resultados obtenidos por el DCYP según el sistema de puntuación CAF.-

Previamente a puntuar los resultados obtenidos por el DCYP en la autoevaluación de su gestión mediante la metodología CAF, se realiza el siguiente resumen de los principales puntos fuertes y áreas de mejoras que se han identificado.

TABLA 22: RESUMEN PUNTOS FUERTES Y AREAS DE MEJORA DEL DCYP.

PUNTOS FUERTES	AREAS DE MEJORA
1. Liderazgo adecuado y coherente. 2. Personas formadas y motivadas con tendencia a la innovación. 3. Trabajo en equipo cohesionado entorno a unos objetivos. 4. Experiencia en gestión de procesos mediante la simplificación de procedimientos e implantación en soluciones tecnológicas. 5. Utilización de soluciones tecnológicas eficaces que permiten crear redes internas. 6. Reconocimiento público - Premio a la mejor práctica de la Administración Local en 2004	1. No hay formulada y desarrollada la misión, la visión y establecidos unos valores para alcanzarla. 2. No hay definida una estrategia a largo plazo que prevea una estructura adecuada y marco temporal para su ejecución. 3. No hay un sistema de gestión que incluya la evaluación y la planificación, partiendo de las necesidades y expectativas de los interesados. 4. No se definen objetivos estratégicos de gestión. 5. No se definen objetivos estratégicos en relación a los recursos humanos. 6. No se definen objetivos estratégicos para asegurar las relaciones del Departamento. 7. No están identificados todos los interesados. 8. No hay un mecanismo para recoger información de clientes e interesados (buzón de quejas). 9. No se analiza sistemáticamente y con la metodologías apropiadas la información. 10. No se establecen objetivos operativos temporales y medibles. 11. No se planifican actuaciones de mejora en función de los recursos de que se dispone y de la información analizada. 12. No hay participación de clientes e interesados. 13. No se evalúan, analizan y mejoran la formación y la motivación del personal del Departamento. 14. No hay suficientes recursos humanos para atender todas las tareas del Departamento. 15. No están definidas formalmente tareas, autoridades, responsabilidad y habilidades 16. No hay suficiente formación. 17. No se formalizan las alianzas y se establecen responsabilidades. 18. No se dispone de un sistema que permita evaluar, analizar y mejorar los conocimientos de las personas. 19. No se documenta el conocimiento adquirido utilizando un lenguaje claro y sencillo. 20. No se difunde y transmite todo el conocimiento adquirido. 21. No se almacena todo el conocimiento en soluciones tecnológicas eficaces. 22. No se aplica todo el potencial de la tecnología disponible. 23. No hay un sistema que permita evaluar, analizar y mejorar los procesos, basado en las necesidades y expectativas de los clientes. 24. No hay un sistema que asegure una gestión eficaz, eficiente y económica del patrimonio. 25. No hay mecanismos de comunicación que permitan transmitir la información y el conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Cada día más administraciones públicas de la Unión Europea están utilizando el CAF como herramienta de mejora de sus sistemas de gestión. Todas ellas se examinan según los mismos criterios y están sujetas al mismo sistema de puntuación. El sistema de puntuación utilizado por la metodología CAF se basa en puntuar, por un lado, a sus agentes facilitadores y, por otro, sus resultados de su gestión.

TABLA 23: SISTEMA DE PUNTUACIÓN CAF AGENTES FACILITADORES DCYP. LIDERAZGO, ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN, RECURSOS HUMANOS, ALIANZAS Y RECURSOS Y PROCESOS.

PUNTUACIÓN AGENTES FACILITADORES

- 0 Sin evidencia o evidencia anecdótica de un enfoque.
- 1 Se ha planificado un enfoque.
- 2 Se ha planificado e implantado un enfoque.
- 3 Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque.
- 4 Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según datos de benchmarking y se ha ajustado correctamente.
- 5 Se ha planificado, implantado y revisado un enfoque según datos de benchmarking y se ha ajustado e integrado plenamente en la Organización.

Fuente: CAF.

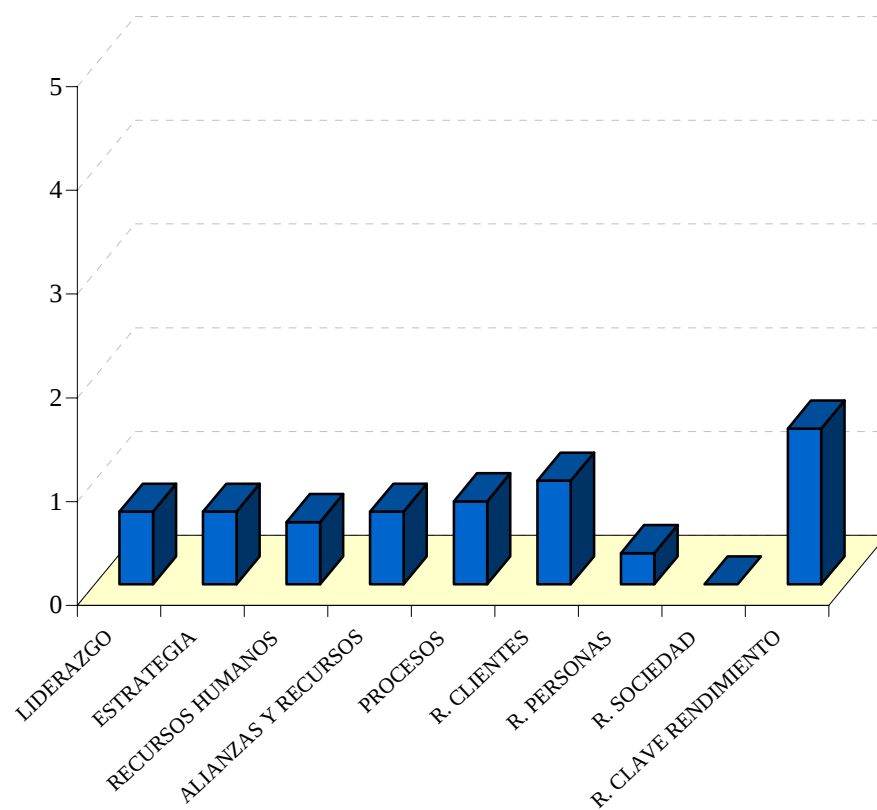
TABLA 24: SISTEMA DE PUNTUACIÓN CAF RESULTADOS EN CLIENTES, LAS PERSONAS DEL DCYP Y RESULTADOS CLAVE.

PUNTUACIÓN RESULTADOS

- 0 No se han medido los resultados
- 1 Los resultados clave se han medido y muestran tendencias negativas o estacionarias
- 2 Los resultados muestran un progreso modesto
- 3 Los resultados muestran un progreso
- 4 Se han alcanzado excelentes resultados y se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios
- 5 Se han alcanzado excelentes resultados, se han hecho comparaciones positivas con los objetivos propios y con organizaciones de referencia (benchmarking)

Según el sistema de puntuación establecido se han obtenido los siguientes resultados por el DCYP:

TABLA 25: PUNTUACIÓN CAF DCYP AÑO 2005.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO III: DEBILIDADES, AMENEZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL DCYP.

Una vez recogida toda la información relevante para analizar y mejorar la gestión del DCYP y con la finalidad de esclarecer gráficamente el resultado de la autoevaluación se ha utilizado la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)¹.

Con esta matriz se han identificado, en unos casos, los elementos facilitadores y palancas para avanzar (las fortalezas), en otros, los referentes de las direcciones a tomar (las oportunidades).

Del mismo modo, las debilidades nos indican los elementos a corregir o mejorar, siendo, por ultimo las amenazas el conjunto de aspectos a mitigar o reducir a la hora de tomar una u otra dirección.

¹ El DAFO es una herramienta cuyo objeto es identificar los factores internos y externos al Departamento que condicionan tanto su situación actual como su desarrollo futuro. Sirve para identificar fortalezas y debilidades (factores internos) y de oportunidades y amenazas (factores externos). Se exige que todo el personal del Departamento reflexione sobre los diferentes factores y ponga de manifiesto los puntos fuertes y débiles de la organización. Posteriormente se deberán seleccionar, de entre todos ellos, los más relevantes.

TABLA 23: MATRIZ DAFO RESUMEN DE LOS ASPECTOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS EN EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL DCYP, CLASIFICÁNDOLOS DE ACUERDO A DICHO ORIGEN Y A SU CARÁCTER POSITIVO O NEGATIVO.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Liderazgo adecuado y coherente. Personas formadas y motivadas con tendencia a la innovación. Trabajo en equipo cohesionado entorno a unos objetivos. Experiencia en procesos de simplificación de procedimientos e implantación en soluciones tecnológicas.	El departamento no tiene una orientación formal y una estrategia que prevea un marco temporal y una estructura adecuada. El sistema de gestión no incluye las actividades de evaluación y planificación, basándose en las necesidades y expectativas de sus clientes. Los procesos no tienen capacidad para satisfacer las necesidades de los SIC. Los procesos no se evalúan, analizan y mejoran con una metodología. La tecnología disponible en el DCYP se usa deficientemente.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tendencia generalizada en nuestro entorno a la modernización de las organizaciones mediante la planificación estratégica. Promoción Institucional y social de la calidad como forma de gestión. Amparo e impulso a nivel europeo de la calidad mediante el diseño de un sistema de calidad específico para las Administraciones Públicas y común para toda la Unión Europea. Respaldo del Instituto Nacional de las Administraciones Públicas del M.A.P.	Evolución de la sociedad, y del entorno en general, a un ritmo superior al requerido por el DCYP para adaptar sus estructuras y procesos de trabajo. Otras Entidades Públicas están adquiriendo utilizando la planificación estratégica están adquiriendo una ventaja competitiva. El 1 de enero de 2006 finaliza el plazo de transposición de la Directiva 2004/18 que regula y autoriza la contratación administrativa electrónica y los procesos no están preparados para el cambio.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO IV: Estudio procesos modernización otras Diputaciones Provinciales.

**ANEXO IV: ESTUDIO PROCESOS MODERNIZACIÓN OTRAS
DIPUTACIONES PROVINCIALES.-**

	POLÍTICAS Y AÑOS DE INICIO	OBJETIVOS	PROYECTOS
DIPUTACIÓN ZARAGOZA	Año 2002	Acceso de todos los municipios a la banda ancha	Zaragoza intranet Provincial
		Formación y dinamización de la Sociedad en el ámbito de las nuevas tecnologías en el mundo rural	Zaragoza Intranet Provincial
DIPUTACIÓN HUESCA	Implantación sociedad de la información	Acceso de todos los municipios a la banda ancha	Programa de telecentros
	Año 2003	Formación y dinamización de la Sociedad en el ámbito de las nuevas tecnologías en el mundo rural	Alfabetización digital
		Servicios Telemáticos de utilidad para los municipios	Los Servicios telemáticos y la montaña digital
			Programa de valorización de centros expositivos
			Programa Pista - Local
			Programa Pizarras digitales
DIPUTACIÓN DE PALENCIA	gobierno electrónico	acceso a Internet municipal	proyecto modernización
		Portales municipales	Pista Administración Local
		Sistema de información geográfica	Pista Sistema de Información Territorial
DIPUTACIÓN DE GRANADA		Crear una red dónde estén presentes todos los Ayuntamientos	Proyecto Granada en Red
DIPUTACIÓN BARCELONA	1992 - 1996	Gestión en red	
	1996 - 1999	Planificación pública de las comunicaciones	Plan de renovación
		Desarrollo y gestión (público y privado) de las redes de canalización de las comunicaciones	Plan de Actuación
		Tarjeta del ciudadano	Web intradiba
		Correo electrónico	Web provincial extradiba
		Acceso universal a Internet	Web lamalla.net

ANEXO IV: Estudio procesos modernización otras Diputaciones Provinciales.

	POLÍTICAS Y AÑOS DE INICIO	OBJETIVOS	PROYECTOS
		Formación en TIC	Web guíame.net
		Fomento redes ciudadanas	
		Fomento administración virtual	
DIPUTACIÓN DE LA CORUÑA	Finales de los 90	Sociedad de la información	Proyecto BASICO (Bases de Acción para el desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento...)
		Intranet	
		Formación continua	Centro de Atención a Usuarios
		Extranet	Proyecto Merlín
		Información	Infopoint
		Sistema de gestión municipal por Internet	
		Sistema de gestión de procedimientos administrativos	S.G.P.A.
DIPUTACIÓN DE BURGOS		Acceso a Internet en banda ancha	Telecentros
		Formación en el acceso a las TIC	Informática móvil aula@bur.
		Telefonía móvil	
DIPUTACIÓN DE VALENCIA		Telecentros de acceso público gratuito	Plan Provincial de Acceso a Internet (PAI)
		Red de datos municipal	
		Acceso banda ancha en los municipios	
		Portales municipales	PISTA
		Plataforma horizontal para implementar servicios de teletramitación y administración electrónica, para mejorar la gestión interna	DIVALES
		Proyecto europeo de aplicación electrónica transfronteriza	BIMUS
		Sistema de información geográfica municipal	GEOPISTA

ANEXO IV: Estudio procesos modernización otras Diputaciones Provinciales.

	POLÍTICAS Y AÑOS DE INICIO	OBJETIVOS	PROYECTOS
		Aplicación de la tecnología para mejorar servicios asistenciales	MOSAY (Modernización de los Servicios a los Ayuntamientos)
		Financiación de Sistemas de Informática y Comunicaciones	FISIC
		Provisión gratuita a los ayuntamientos de las principales aplicaciones informáticas de gestión municipal	ASIASOFT
DIPUTACIÓN DE JAÉN	Año 1992		Plan Director de Sistemas de Información
	Año 2000	Banda ancha a los municipios	Plan Heraclea 21
		Asistencia técnica y formación	
		Portal e-Jaén	
		Ciudades digitales	
DIPUTACIÓN DE CÁDIZ		B.O.P. digital	
		Mejorar aplicaciones y métodos de gestión de contenidos y datos	
		Accesos a Internet a zonas rurales	Proyecto Red de Municipios
		Portales municipales	Telecentros.es
		Ventanilla única	
		Mejorar y automatizar los flujos de trabajo (workflow)	
DIPUTACIÓN DE CASTELLÓN		Solución integral al Servicio Provincial de Recaudación	Proyecto GADIR
		Internet	
		Intranet	Interconexión de centros provinciales por Internet
		Actualización de aplicaciones internas	
		Gestión documental	
		Sistema de información geográfica	Implantación de un producto de gestión documental en Archivo
		Banda ancha y telecentros en los municipios	GIS
		Centralización de aplicaciones de gestión municipal	Internet rural

ANEXO IV: Estudio procesos modernización otras Diputaciones Provinciales.

	POLÍTICAS Y AÑOS DE INICIO	OBJETIVOS	PROYECTOS
DIPUTACIÓN DE LÉRIDA		Cartografía geográfica, catastral y de servicios	Cartografía Digital
		Portal Web Municipal	
		Aplicaciones de gestión municipal en entorno de web	
		Desarrollo e implantación de aplicaciones de gestión tributaria vía Internet	
		Sistema de gestión de firma electrónica	FREDO
		Implantación de un gestor de contenidos y un portal interno	

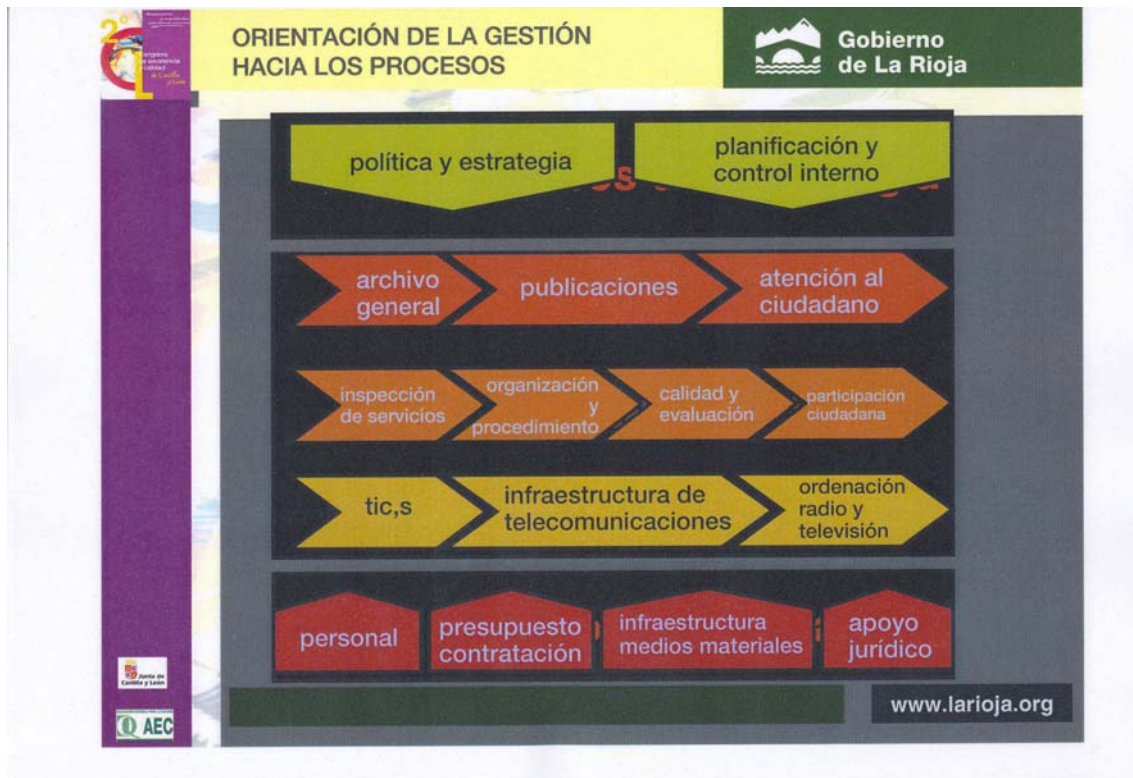
Fuente: Estudio comparativo de las actuaciones desarrolladas por otras Diputaciones Provinciales en "Modernización de las Diputaciones" en Sociedad de la información nº 12 de febrero de 2005. La revista mensual "Sociedad de la Información", está especializada en experiencias de aplicación de tecnologías de la información y de la comunicación en el sector público.

Anexo V: Proceso implantación gestión resoluciones en Departamentos**ANEXO V: PROCESO IMPLANTACIÓN SOLUCIÓN GESTIÓN DE RESOLUCIONES EN DEPARTAMENTOS.**

FECHA	Nº DE HORAS	DEPARTAMENTO	PERSONAS
FORMACIÓN PREVISTA			
05/05/2005	7,00	TODOS	
06/05/2005	7,00	TODOS	
FORMACIÓN NECESARIA IMPARTIDA POR FUNCIONARIO DCYP			
13/05/2005	2,00	AGRICULTURA	CRISTINA
16/05/2005	1,30	SECRETARIA	CARMEN ROSA
16/05/2005	2,00	TESORERIA	DORA
16/05/2005	2,00	TESORERIA	ANA
16/05/2005	1,45	PLANES	JAVIER
16/05/2005	1,45	PLANES	ROSA
16/05/2005	1,45	PLANES	ANGEL
16/05/2005	1,45	PLANES	ROSA
17/05/2005	1,00	PLANES	JAVIER
17/05/2005	1,00	PLANES	ROSA
17/05/2005	1,00	PLANES	ANGEL
17/05/2005	1,00	PLANES	ROSA
17/05/2005	0,30	SECRETARIA	CARMEN ROSA
18/05/2005	1,45	DEPORTES	CARLOS
17/05/2005	1,30	INTERVENCION	ROSA
17/05/2005	1,30	INTERVENCION	MARISINA
17/05/2005	1,30	INTERVENCION	JOSE
17/05/2005	1,30	INTERVENCION	MARIBEL
17/05/2005	1,30	INTERVENCION	SONIA
17/05/2005	1,30	INTERVENCION	NICOLAS
17/05/2005	0,45	TESORERIA	ANA
18/05/2005	2,00	INTERVENCION	Mª PAZ
18/05/2005	2,00	INTERVENCION	PEDRO
18/05/2005	2,00	INTERVENCION	MARISA BARRANCO
18/05/2005	1,50	RRHH	JULIA
18/05/2005	1,50	RRHH	ENRIQUE
18/05/2005	1,50	RRHH	YOLANDA
18/05/2005	1,50	RRHH	LUIS
18/05/2005	1,50	RRHH	ELENA
19/05/2005	1,00	PRESIDENCIA	FLOR
19/05/2005	1,00	PRESIDENCIA	JULIA
22/05/2005	0,45	PRESIDENCIA	FLOR
22/05/2005	0,45	PRESIDENCIA	JULIA
22/05/2005	1,30	GESTION TRIBUTARIA	JESUS
22/05/2005	1,30	GESTION TRIBUTARIA	RODOLFO
22/05/2005	1,30	GESTION TRIBUTARIA	CARMEN
22/05/2005	1,30	GESTION TRIBUTARIA	NOEMI
24/05/2005	1,20	GESTION TRIBUTARIA	JESUS
24/05/2005	1,20	GESTION TRIBUTARIA	RODOLFO
24/05/2005	1,20	GESTION TRIBUTARIA	CARMEN
24/05/2005	1,20	GESTION TRIBUTARIA	NOEMI
25/05/2005	2,00	RECAUDACION	TEODORO
25/05/2005	2,00	RECAUDACION	JESUS
25/05/2005	2,00	RECAUDACION	ARACELI
25/05/2005	2,00	RECAUDACION	CRISTINA
25/05/2005	2,00	RECAUDACION	ISABEL NAVALPOTRO
26/05/2005	1,30	VIAS Y OBRAS	JACINTO
26/05/2005	1,30	VIAS Y OBRAS	PEDRO FELIX
26/05/2005	1,30	URBANISMO	CESAR
27/05/2005	1,30	VIAS Y OBRAS	JACINTO
27/05/2005	1,30	VIAS Y OBRAS	PEDRO FELIX
27/05/2005	1,30	URBANISMO	CESAR
TOTAL HORAS	85,30		

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO VI: ORIENTACIÓN DE LA GESTIÓN HACIA LOS PROCESOS
- GOBIERNO DE LA RIOJA.



Fuente: Ponencia presentada por el Gobierno de la Rioja en el 2º Congreso de Excelencia y Calidad de Castilla y León celebrado en Ávila los días 7 y 8 de abril de 2005.

BIBIOGRAFÍA UTILIZADA

- Guía *"Elaboración de Planes de Mejora"*. Versión 3: Marzo 2005. Departamento de Ciencia Política y de la Administración. U.N.E.D.
- *"Manual de gestión y de recursos humanos en las Administraciones Públicas"* de Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute. 2ª edición. Ed. Tecnos.
- Marco Común de Autoevaluación. M.A.P.
- *Curso IBM para profesionales*. IBM España. División de fabricación y tecnología.
- *"Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos. En red, claves y entusiastas"* de Toni Puig i Picart. Editado por la Junta de Andalucía.
- Calidad y excelencia en las Administraciones Públicas. 3ª Conferencia de calidad en las administraciones públicas
- GUÍA II: *"Planes de calidad, innovación y modernización en las Administraciones Locales"* en www.femp.es (noviembre de 2005).
- GUÍA III: *"La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las administraciones publicas"*. www.femp.es (noviembre de 2005).
- *"Sociedad de la Información"* nº 12 de febrero de 2005. La revista mensual "especializada en experiencias de aplicación de tecnologías de la información y de la comunicación en el sector público.