

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Aplicación del cambio para la transformación de la Generalitat de Cataluña en Girona hacia un nuevo modelo organizativo y funcional.

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Existía una atomización de los procesos comunes de trabajo según las diferentes unidades administrativas debido a una inexistente coordinación o colaboración, al respecto entre ellas. Cada unidad gestionaba su personal, su edificio, sus recursos logísticos, etc. según criterios y disponibilidades del departamento de quien dependía. No existía una visión territorial de la organización institucional, con criterios de optimización y racionalización, la dirección era absolutamente centralizada y la gestión en cada unidad se realizaba como si se tratara de empresas diferenciadas.

SOLUCIÓN GLOBAL:

La integración de la mayoría de las dependencias administrativas para una mejora notable del servicio que la Generalitat presta a los ciudadanos. La recuperación ejemplar para el servicio público de un edificio bien cultural de interés nacional (BCIN).

TERRITORIO:

Provincia de Girona.

PÚBLICO DESTINATARIO:

Ciudadanos de la provincia de Girona (735.474 habitantes).

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Gerencia de Servicios Comunes de la Delegación Territorial del Gobierno de la Generalitat de Cataluña en Girona.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

La Gerencia de Servicios Comunes de la Delegación Territorial del Gobierno de la Generalitat en Girona fue creada por el Decreto 6/2010, de 26 de enero, de reestructuración de órganos territoriales de la Administración de la Generalitat.

Constituye un órgano pionero, en la estructura de la Generalitat de Catalunya, que ha permitido la organización y el funcionamiento de un modelo de administración corporativa en Girona basado en la gestión común de los servicios transversales de las unidades administrativas territoriales.

Funciones de la Gerencia de Servicios Comunes:

- Dirigir la organización y el funcionamiento administrativo de los servicios comunes de los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat de Girona.
- Dirigir y coordinar la gestión documental de los servicios comunes de los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat en Girona.
- Dirigir los recursos logísticos de uso común a los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat en Girona.
- Formular propuesta de presupuesto vinculada a los servicios comunes que presta la Gerencia a los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat en Girona.
- Garantizar la atención y el asesoramiento a la ciudadanía y el registro general.
- Elaborar, impulsar y supervisar los planes de actuación en materia de organización, normalización de procedimientos, normalización documental y calidad de los servicios que presta la propia Gerencia de Servicios Comunes.
- Proponer e impulsar mejoras de los servicios que prestan los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat en Girona.
- Impulsar y proponer la definición y coordinación de los sistemas de información, la arquitectura tecnológica y las comunicaciones relacionados con la actividad, la gestión y la información necesarias para que la Gerencia pueda prestar los servicios comunes.
- Proponer y evaluar la formación común del personal ubicado en las sedes corporativas.
- Asegurar la gestión y el apoyo administrativo de la Delegación Territorial del Gobierno de la Generalitat.
- Impulsar y supervisar la evaluación de los riesgos existentes en cuanto a seguridad y salud de los trabajadores.
- Impulsar la implantación de sistemas de gestión ambiental en las sedes corporativas.

Esta Buena Práctica, analiza el cambio organizativo y funcional del modelo de organización territorial de la administración de la Generalitat de Catalunya y que ha sido operado en Girona, a nivel pionero y hasta este momento único, después de un intenso trabajo de transformación que trae sus raíces desde principios de los

años 90, si bien efectuado en 2010 a propósito de la puesta en disposición de un edificio emblemático, cómo sede principal de la institución en Girona.

Antes del 2010, y de la puesta en disposición del nuevo edificio de la Generalitat de Catalunya, los diferentes departamentos eran presentes en Girona a través de estructuras replicadas desde el punto de vista organizativo y funcional.

En conjunto no existía un criterio corporativo que justificara tanta dispersión de las oficinas de la Administración.

Desde el punto de vista organizativo, los servicios territoriales y unidades administrativas disponían de una estructura redundada a imagen y semejanza de las respectivas direcciones de servicios de los Departamentos, como órganos centrales. Ello significaba que la plantilla de puestos de trabajo se dimensionaba.

En el año 2010 tampoco existía en Girona un modelo de recursos uniforme entre los servicios territoriales. Cada Departamento fijaba su propia política, y el propio sistema de gestión respecto a sus unidades dependientes, según criterios propios, sin necesidad de armonizarlos y coordinarlos con el resto.

Antes del traslado no se visualizaba, ni en modo de imagen interna ni en modo de imagen externa, la institución Generalitat de Catalunya en Girona. Era, por lo tanto, difícil para el ciudadano, el usuario de la administración en el territorio, o incluso para otras administraciones claramente identificadas en la ciudad (Ayuntamiento, Diputación, Subdelegación del Gobierno) reconocer como institución a la Generalitat de Catalunya en Girona. La afección era a nivel micro, de forma que la interlocución del trabajador con la ciudadanía se realizaba en el marco de los parámetros fijados por cada órgano.

Teniendo como punto de partida la oportunidad de un traslado de los servicios territoriales y del resto de unidades de la Administración de la Generalitat de Catalunya en Girona hacia un edificio, sede institucional única, de carácter emblemático, se abría la posibilidad de afrontar retos organizativos y funcionales para la transformación del modelo existente:

- La integración de la mayoría de las dependencias administrativas para una mejora notable del servicio que la Generalitat presta a los ciudadanos.

- La recuperación ejemplar para el servicio público de un edificio bien cultural de interés nacional (BCIN).

En un entorno de austeridad, la organización operativa del proyecto partía del hecho que no iba a configurarse un organigrama *ex novo* para el diseño, ejecución, seguimiento y control de la puesta en funcionamiento del nuevo modelo.

Dichas funciones serían asumidas por los titulares de los puestos de trabajo existentes en la organización cuyas competencias tenían más relación con este ámbito transversal de actuación (la responsable de la Secretaria General Adjunta del Departamento de la Presidencia, el responsable de Evaluación y Contratos Programa del Departamento de la Vicepresidencia, el coordinador de la obra GISA, y la secretaria de la Delegación del Gobierno en Girona), sin dejar de mantener la funciones propias del puesto que ocupaban.

Ello obligó de forma inmediata a establecer una red de apoyo al trabajo, configurada por diferentes niveles o capas que se formaban por la participación de personas que ocupaban puestos relevantes en la organización, relacionados con los diferentes sectores dónde cabía intervenir (grupos de calidad).

Se definieron los ámbitos estratégicos de cambio (Oficina de Atención Ciudadana, Gestión Documental, Espacios, Recursos Tecnológicos, Servicios Comunes Transversales) y el equipo de Programa diseñó y estructuró las actuaciones que cabía emprender, para lograr los objetivos previstos, en forma de Planes.

El establecimiento de un nuevo modelo organizativo propiciado por el traslado en un nuevo edificio y los cambios en infraestructura que se han descrito, ofrecían una oportunidad de mejora, para superar el modelo departamental, para optimizar actuaciones y servicios comunes que quedarían asumidos por una única unidad, la Gerencia de Servicios Comunes. Dicha unidad asume el papel de proveedora de bienes y servicios respecto a los servicios territoriales (ST) y respecto a la ciudadanía.

Con la creación de la Gerencia de Servicios Comunes, los servicios territoriales dejan de gestionar el mantenimiento del edificio, los suministros energéticos, el desarrollo de servicios de limpieza o seguridad o mantenimiento, la disposición de mobiliario, la entrega del material de oficina, la realización de servicios como la mensajería, el correo, la valija, la señalización y la disposición del PIV, la gestión de salas (prensa,

auditorio ...), la conserjería, la centralita telefónica, el soporte informático... Todos estos servicios y bienes quedan bajo la responsabilidad de la Gerencia, que debe asegurar su provisión en óptimas garantías de calidad, racionalidad y con criterios de ahorro y eficiencia.

La Gerencia de Servicios Comunes se configuró desde el Programa. La Comisión de Coordinación Corporativa (CCC), en el contexto de contención presupuestaria, estableció que la cobertura de los puestos de trabajo necesarios adscritos a la futura Gerencia se debía realizar sin incrementar medios personales, ni en el Capítulo I del presupuesto, y mediante la redistribución de recursos disponibles en los diversos departamentos así como en la propia Delegación del Gobierno. Es decir, a coste cero.

Para dar cumplimiento al mandato de la CCC, y anticipando las dificultades para poder reclutar personal de los departamentos, se organizó una Comisión de trabajo técnica en materia de personal, formada por expertos bajo el liderazgo de la Secretaría de Administración y Función Pública.

Desde la Gerencia de Servicios Comunes se ha impulsado, una vez finalizada la fase de implantación en el edificio e instaurado el nuevo modelo organizativo y funcional, la aprobación de un Plan de Mejora, por parte del Consejo de Dirección en la sesión 5/2011, de 19 de julio.

El objetivo principal es continuar desarrollando la racionalización, optimización y eficiencia de la estructura y los procesos de trabajo de la Generalitat de Catalunya en Girona. El plan abarca la totalidad de los servicios territoriales y órganos adscritos y establece el desarrollo de proyectos que influyan positivamente en alguna de las siguientes actuaciones: simplificación, ahorro y sostenibilidad.

IMPACTO:

La integración de la mayoría de las dependencias administrativas para una mejora notable del servicio que la Generalitat presta a los ciudadanos.

La instauración de órganos que concentraban competencias hasta entonces dispersas entre unidades administrativas permitió una mayor profesionalización y mejor desarrollo de servicios o incluso el inicio de prestaciones inexistentes hasta la fecha (servicio de atención en lenguaje de signos; servicio de atención por cita previa, atención trámites otras administraciones.- extranjería, venta títulos del transporte...).

Además, la disposición de un edificio singular, en un emplazamiento excepcional, en pleno centro de la ciudad, neurálgico (a diez minutos de la estación de Renfe- trenes cercanías, media, larga distancia, AVE) debía repercutir, también, en beneficio de un uso social de los espacios.

El servicio de reservas de salas y de los llamados espacios institucionales, incluyendo el Auditorio o el Patio de las Magnolias, a través de un sistema de gestión informático de reservas que permite que los ciudadanos y entidades sin ánimo de lucro puedan realizar actos y sesiones de trabajo sin coste alguno.

La práctica de aplicación del cambio para la transformación de la Generalitat de Cataluña en Girona hacia un nuevo modelo organizativo y funcional ha sido galardonada con el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna que otorga el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, a través de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes al año 2012.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

1. La constitución de la Gerencia de Servicios Comunes: la Gerencia de Servicios Comunes se configuró desde el Programa. La Comisión de Coordinación Corporativa (CCC), en el contexto de contención presupuestaria, estableció que la cobertura de los puestos de trabajo necesarios adscritos a la futura Gerencia se debía realizar sin incrementar medios personales, ni en el Capítulo I del presupuesto, y mediante la redistribución de recursos disponibles en los diversos departamentos así como en la propia Delegación del Gobierno. Es decir, a coste cero.
2. Se impulsa el Acuerdo de Gobierno GOV/16/2010, de 2 de febrero, sobre las medidas de racionalización de la organización y del personal para la puesta en funcionamiento del edificio de la Administración de la Generalitat en Girona que aprueba la relación de plazas de la Gerencia de Servicios Comunes, que se proveerán a partir de aportaciones departamentales, a través de la aplicación de las medidas de racionalización.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Página web de la Generalitat de Catalunya:

<http://www.gencat.cat/>

Página web de la Generalitat de Catalunya. Órganos territoriales:

<http://www.gencat.cat/generalitat/cas/guia/estructura/organsterrit.htm>

Memoria de la Buena Práctica:

<http://bit.ly/1kQAZDQ>

Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012:

http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-8028

Acuerdo GOV/16/2010, de 2 de febrero, sobre medidas de racionalización de la organización y del personal para la puesta en funcionamiento del Edificio de la Administración de la Generalidad en Girona:

<http://diario-oficial-generalitat-catalunya.vlex.es/vid/medidas-racionalizacion-puesta-edificio-81563147>