



La administración que demanda la
ciudadanía:
*El reto de hacer sencillo lo
complejo*
¿Cómo transformamos la Organización?

XVI Seminario de Gestión Pública Local



Sumario

1	• Objetivo
2	• Subsistema estratégico
3	• Subsistema tecnológico
4	• Subsistema de procesos
5	• Subsistema de las personas
6	• Subsistema de la estructura
7	• Otros subsistemas
8	• Conclusiones



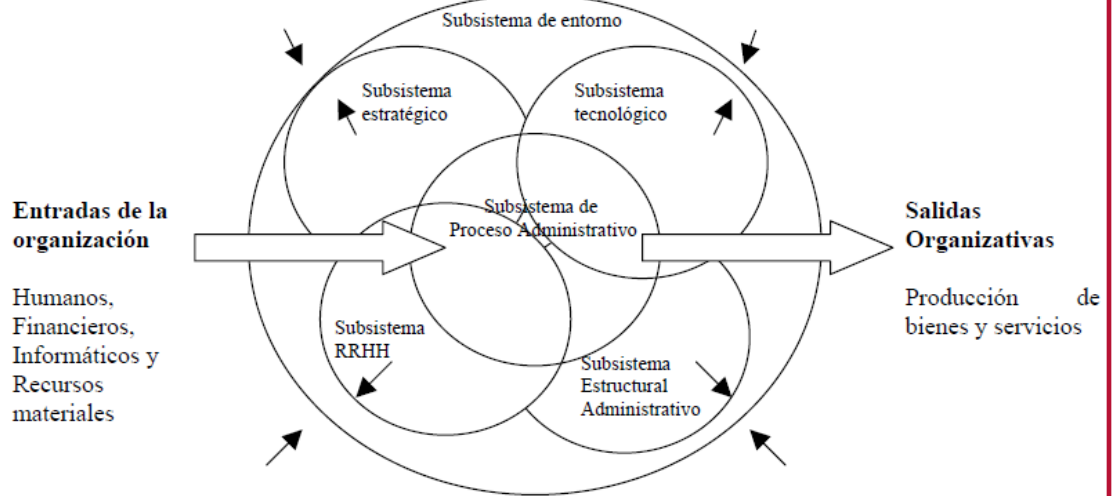
¿Cómo transformamos la organización?... Actuando en todos los subsistemas

✓ Reforma integral de la Organización Municipal mediante la adecuación del **modelo de prestación de servicios**, de la **estructura**, del papel de las **personas que integran la organización** y de los **procesos** para una mejor respuesta y adaptación a las demandas de la ciudadanía.

Organización

✓ Es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos que está configurado por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas

✓ Se tiene **actuar en la TOTALIDAD de los subsistemas** que configuran la organización para que se mejore la producción de bienes y servicios públicos tal que como se representa en la figura



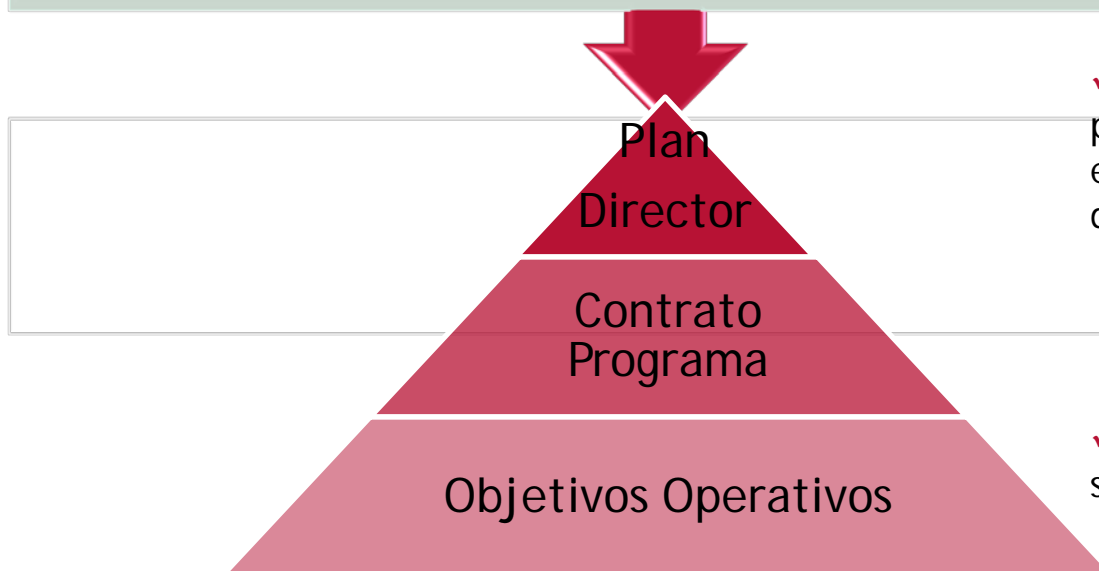
La organización está integrada por un conjunto de subsistemas que interactúan entre sí y que, como las células en un ser vivo, dependen de muchos factores clave para su funcionamiento y responde a los estímulos y "agresiones" de su entorno

El reto de hacer sencillo lo complejo



EL SUBSISTEMA ESTRATÉGICO

OBJETIVO: INTRODUCIR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL



✓ Definir una metodología para el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de objetivos:

- Planificar
- Realizar
- Comprobar
- Actuar

✓ Formación continua sobre desarrollo estratégico

No podemos responsabilizar a cada área del cumplimiento de unos objetivos si éstos no están previamente definidos y son conocidos

El reto de hacer sencillo lo complejo

¿Cómo transformamos la Organización?

www.gijon.es



Plan director

Plan estratégico de Ciudad

OBJETIVO: Establece las líneas estratégicas a medio y largo plazo



PLAN DIRECTOR

Líneas programáticas del equipo de gobierno con un horizonte de 4 años



Tiene que estar aprobado por la Junta de Gobierno Local y tener acomodo en el presupuesto municipal

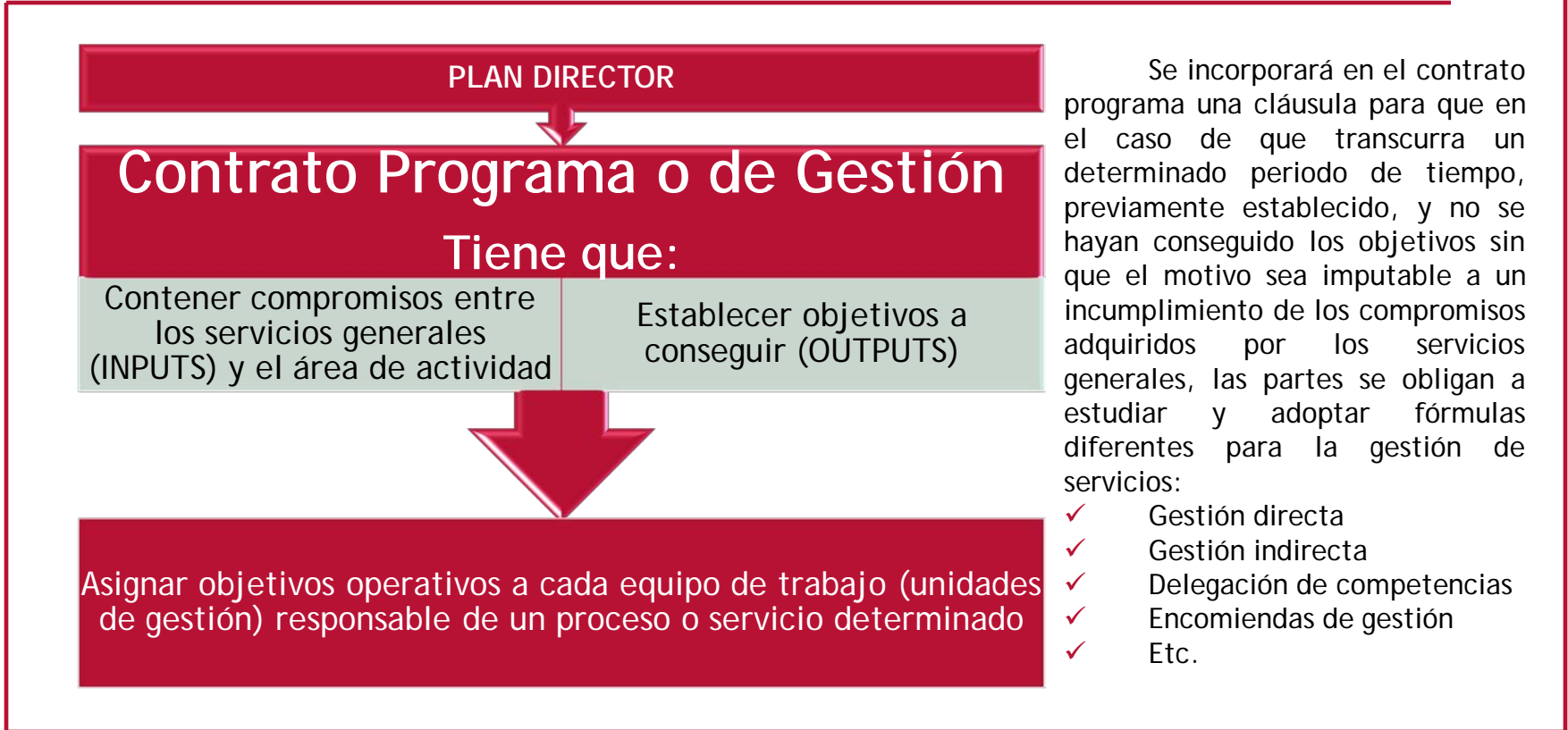
El reto de hacer sencillo lo complejo

¿Cómo transformamos la Organización?

www.gijon.es



Contrato de Gestión con cada una de las áreas de actividad



El contrato programa o el contrato de gestión permite la comunicación formal de recursos y resultados, el seguimiento del grado del cumplimiento y las consecuencias del incumplimiento

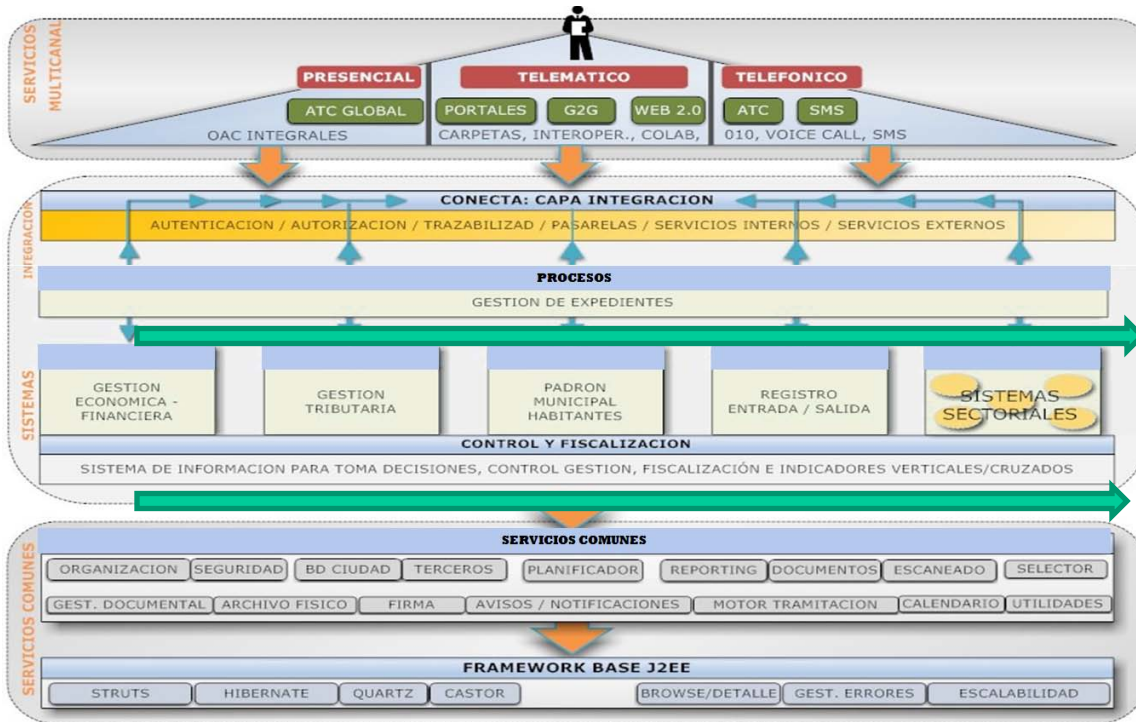


Para conseguir:

- ✓ Integración de procesos
- ✓ Integridad de la información
- ✓ Clara orientación al ciudadano
- ✓ Reducción de cargas de trabajo



Y ahora, además:
 Interoperabilidad: servicios integrales y progresiva reducción de certificados
 Automatización: con la simplificación y rediseño conseguiremos la automatización (actuación administrativa automatizada)



Con los sistemas de información actuales, los procesos se han convertido en horizontales cuando la estructura organizativa se ha mantenido vertical. Favorece la configuración de unidades de gestión (descentralización registro, gestión tributaria, ...)

El reto de hacer sencillo lo complejo



Procedimientos administrativos y servicios

Las unidades de gestión tienen que ser responsables de procesos integrales:



- ✓ Proceso completo: desde inicio hasta fin
- ✓ Responsables de gastos e ingresos
- ✓ Procesos generales, por ejemplo:
 - Subvenciones
 - Licencias y autorizaciones
 - Sancionadores
 - Gestión administrativa:
 - Contratación
 - Personal

Para estos procesos generales tiene existir una única unidad de gestión responsable de:

- Normalización
- Simplificación
- Reducción de cargas
- Interoperabilidad
- Automatización
- Colaboración - coproducción de servicios

En cuanto a los servicios es preciso aplicar tecnologías que mejoren la productividad de los recursos, la eficiencia y la eficacia (retorno de inversión con ahorros generados. Domótica...)

Las áreas sectoriales comunicarán a la unidad de gestión responsable las características singulares de sus procedimientos dentro de los estándares de normalización. Por ejemplo, subvenciones de deportes, cultura, empleo, etc. (¿estructura matricial?)

El reto de hacer sencillo lo complejo

¿Cómo transformamos la Organización?

www.gijon.es



Actores protagonistas del cambio "sin ellas no es posible"



- ✓ Necesidad de adquirir nuevas habilidades y competencias:
 - Administración relacional: participación activa de la ciudadanía (Administración 2.0)
 - Cultura de lo electrónico en detrimento de lo físico. Del átomo al bit
 - Orientación al cumplimiento de objetivos
 - Adaptación a entornos complejos y cambiantes
 - Introducción del teletrabajo y de jornadas flexibles para un mejor ajuste a las demandas de la ciudadanía
- ✓ Mayor amplitud y profundidad de los puestos de trabajo a desempeñar (Enriquecimiento de puestos):
 - ✓ Tecnificación
 - ✓ Responsabilidad
- ✓ Procesos de participación y comunicación con todas las personas para canalizar la aportación de valor y talento
- ✓ Adecuación permanente de la asignación de efectivos que atiendan a la carga de trabajo real: polivalencia, e

El resultado global de la organización es la suma del resultado del trabajo individual de las personas que la integran, por ello tenemos que actuar en los siguientes factores: contexto (subsistemas), capacidades (Habilidades y conocimientos y voluntad (Motivación)

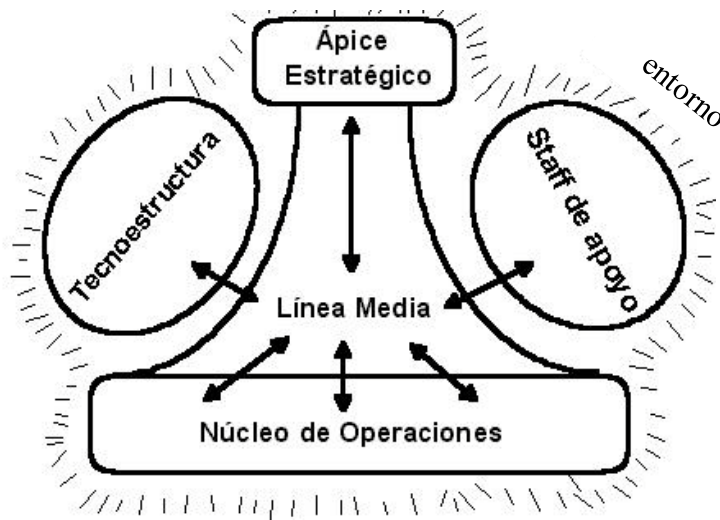
El reto de hacer sencillo lo complejo

¿Cómo transformamos la Organización?

www.gijon.es



Somos una organización multiservicios



Elementos configuradores de la organización

- ✓ Determinar el tipo de estructura y modelo organizativo que mejor se ajuste al resto de subsistemas
 - ✓ No uniformidad: tiene que responder a la realidad de competencias y procesos
 - ✓ Gerencial, tradicional, sectorial, territorial, por colectivos o matricial
- ✓ En función de las características de cada servicio tendremos diferentes modelos en una misma organización:
 - ✓ Simple
 - ✓ Burocrático (maquinal o profesional)
 - ✓ Divisional
 - ✓ Adaptación mutua
- ✓ Básico: elementos del municipio (población = personas, territorio = ciudad, organización municipal = servicios generales)

El objetivo es realizar un rediseño de la estructura organizativa que permita adaptar el modelo actual de organización divisional a un nuevo modelo de organización horizontal, en red, flexible, que evite ineficiencias y potencie la excelencia en la gestión pública

El reto de hacer sencillo lo complejo

¿Cómo transformamos la Organización?

www.gijon.es



las formas de gestión de los servicios



- ✓ Estudiar diferentes modelos de gestión para determinar los que mejor se ajustan a las características de los servicios y de la propia organización:
 - ✓ Si son de competencia obligatoria o no
 - ✓ Si son de carácter administrativo o prestacional
 - ✓ Si son actividades de policía, de fomento o de servicio público
 - ✓ Si son de carácter permanente o extraordinario
- ✓ La forma de gestión de los servicios incide en el modelo organizativo
- ✓ Introducir la sana competencia y entre las diferentes unidades de gestión
- ✓ Auditar permanentemente la eficiencia del modelo e introducir ajustes continuos en la formas de gestión

La forma de gestión de cada servicio determina la estructura organizativa, los mecanismos de coordinación y las competencias, habilidades y conocimientos del personal municipal.



el entorno



- ✓ Adaptarnos permanentemente al entorno
 - Con otras administraciones públicas: interoperabilidad, colaboración, cooperación
 - Con la ciudadanía: participación y coproducción de servicios
 - Con el entorno socioeconómico: que cada vez es más complejo, cambiante y que demanda nuevos y diferentes servicios
 - Con los nuevos hábitos sociales: la era de la sociedad de la información, con un nuevo concepto de tiempo y de distancias
 - Con el concepto de la inmediatez que demanda respuestas ágiles

Tenemos que establecer mecanismos para adaptarnos permanentemente al entorno en el que operamos

El reto de hacer sencillo lo complejo

¿Cómo transformamos la Organización?

www.gijon.es



- Si no tenemos claro el objetivo es mejor no comenzar
- El proceso de transformación organizativa tiene que ser aceptado y compartido por los miembros de la organización
- Evitar la teoría del tronco: tenemos que impulsar actuaciones en todos los subsistemas para conseguir el cambio
- Evitar intentar cambiarlo todo para al final no cambiar nada y seguir en el mismo sitio





¿Cómo transformamos la organización?



Fernando Álvarez García
Servicio de Organización y Sistemas
Ayuntamiento de Gijón/Xixón

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

El reto de hacer sencillo lo complejo

¿Cómo transformamos la Organización?

www.gijon.es