

El proceso A37: Prestar servicios de Promoción Económica

Desarrollo del proceso A37, del Modelo "Global".



Josep Maria Flores Juanpere

- Asesor en administración local
- Master en Administración de Empresas por la Universitat Rovira i Virgili
- Ingeniero en electrónica

jmfj@tinet.org

Tomando como base el modelo de gestión por procesos "Global", se ha considerado su aplicación a un ayuntamiento, y se ha desarrollado el proceso A37, "Prestar servicios de Promoción Económica". Se presenta una sistemática para diseñar una organización de modo que se adecue a las circunstancias que le afecten, y a partir de dicho método se desarrolla el mapa de procesos y el organigrama recomendados para las áreas de Promoción Económica de los ayuntamientos de ciudades medias en este inicio del siglo XXI.

Índice:

1. Introducción
 2. Marco de referencia
 - 2.1. La gestión por procesos
 - 2.2. El modelo de gestión "Global"
 - 2.3. El análisis estratégico mediante DAFO
 - 2.4. La estructura de la organización según Mintzberg
 3. Estrategia organizativa
 - 3.1. Objetivos y prioridades
 - 3.2. Análisis de la situación
 - 3.3. Elaboración de estrategias
 4. El organigrama del área
 5. El proceso A37: Prestar servicios de Promoción Económica
 - 5.1. El proceso A371: Planificar la Promoción Económica
 - 5.2. El proceso A372: Proporcionar recursos a Promoción Económica
 - 5.3. El proceso A373: Prestar servicios de Promoción Económica
 - 5.4. El proceso A374: Revisar Promoción Económica
 - 5.5. El proceso A375: Mejorar Promoción Económica
 6. Conclusiones
- Bibliografía recomendada

1. Introducción

Los modelos e instrumentos de gestión de calidad tienen una sólida tradición de desarrollo e implantación en la empresa privada, ya que a un nivel básico resultan prácticamente obligatorios (destaca el caso de la norma ISO 9000), mientras que son muchas las empresas que han visto una ventaja competitiva en desarrollar niveles más avanzados (como el modelo EFQM de excelencia). Más tardíamente, los conceptos de calidad están entrando también en la Administración Pública. La reinstauración de la democracia en España conllevó unos años 80 marcados por el voluntarismo, pero la consolidación del sistema democrático ha llevado a una mayor exigencia por parte de la ciudadanía, forzando a la reinversión de la administración pública bajo el referente obligado de los modelos de calidad.

Los ayuntamientos, al ser el nivel administrativo más cercano al administrado, son los que más directamente sufren esta presión, y a la vez los que, por una cuestión de tamaño, tienen menor acceso al conocimiento que les permitiría rediseñarse. Las áreas municipales de Promoción Económica, por razón de su contacto directo con el tejido empresarial, son muy susceptibles de estar lideradas por una voluntad política que apueste por los nuevos modelos de gestión. Atendiendo a esta necesidad, el presente artículo pretende proporcionar algunas herramientas de gestión estratégicamente adaptadas para la realidad de dichas áreas, y específicamente teniendo en mente el caso de los municipios con cerca de cien mil habitantes.

2. Marco de referencia

2.1. La gestión por procesos

Plantearse una política de calidad lleva ineluctablemente a la necesidad de documentación de los procesos. Para garantizar que la diferencia entre la calidad esperada y la conseguida se mantenga controlada, hay que tener definidos los procesos, de modo que las mismas peticiones se atiendan siempre de la misma manera. Al mismo tiempo, la escritura de los procesos es la única manera fiable de que la organización vaya mejorando de

forma continuada, incorporando los aprendizajes a la manera de hacer.

Una de las formas de representar gráficamente los procesos de una organización es el estándar IDEF0, desarrollado por las fuerzas aéreas de los Estados Unidos durante los años 70. Un mapa de procesos IDEF0 está formado por un conjunto de diagramas que representan la interconexión de cajas. Cada una de estas cajas es un proceso, y se puede desplegar a un nivel más bajo mediante otro diagrama. Los procesos del nivel más bajo constan de un conjunto de procedimientos, cada uno de los cuales es una secuencia de acciones concretas llamadas trámites.

Todo proceso, procedimiento o trámite tiene un responsable, lo cual establece un estrecho vínculo entre el mapa de procesos y el organigrama. Para muchos procesos se pueden medir parámetros de sus entradas, salidas o funcionamiento, construyendo así el sistema de indicadores que permite controlar el quehacer de la organización. Finalmente, si el sistema de gestión es de calidad, muchos de los procesos producirán documentos, de modo que el mapa de procesos es a la vez un sistema de organización de la documentación.

A estas alturas de la era de la información no tiene sentido plantearse una documentación compleja como el mapa de procesos sin el soporte de una herramienta informática adecuada. Concretamente hemos escogido la herramienta Boonsai (www.simpple.com), que trabaja con una simplificación de IDEF0, con los procesos representados en árbol y sin mostrar sus interacciones. Este software, aún en desarrollo, soportará tanto el modo de diseño (creación y modificación de procesos y puestos de trabajo) como el de funcionamiento ordinario por parte de cada trabajador (consulta de procedimientos, anotación del valor de los indicadores...).

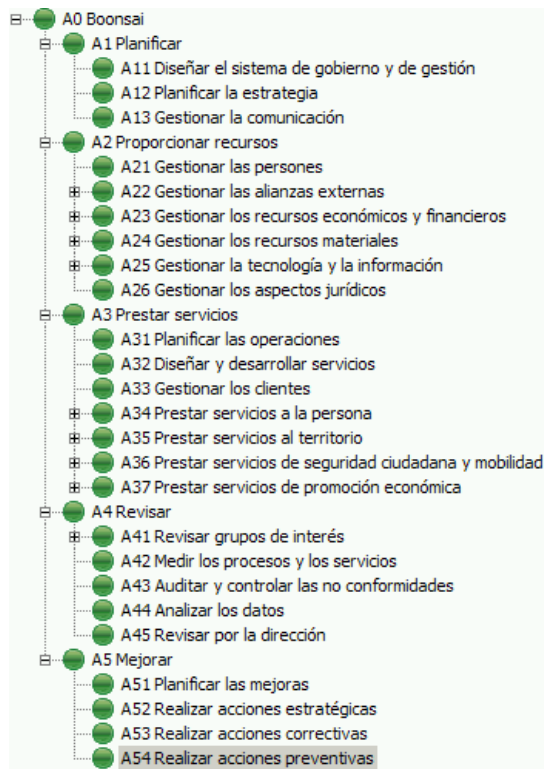
2.2. El modelo de gestión “Global”

El mapa de procesos permite fotografiar organizaciones existentes o bien describir organizaciones ficticias. En este artículo, de intención normativa, utilizamos el mapa de procesos para hacer una propuesta de organización que incorpore un repertorio de principios de calidad.

Este conjunto de principios son los del modelo de gestión “Global” (Brull 2006), una iniciativa colectiva coordinada por el profesor Enric Brull y que pretende recopilar una base de conocimiento formada por los mapas de procesos de las diferentes partes de una organización alineada con una base de principios de calidad. Las referencias de calidad en las cuales se basa fundamentalmente son:

- La metodología de representación de procesos IDEF0, ya comentada.

- La mejora continua mediante el ciclo de Deming: la organización debe trabajar en una sucesión de etapas de planificación, ejecución, revisión y mejora, que se repite cíclicamente.
- La norma ISO 9001:2000, que especifica detalladamente varios aspectos de la gestión de una organización, entre los cuales destaca el tratamiento de las incidencias en las cuales se ha producido o se prevé que se pueda producir una desviación respecto de los resultados esperados.
- El modelo EFQM de excelencia, que va más allá de la norma ISO en tanto que establece los criterios que debe seguir una organización si quiere tener una gestión que no sea simplemente correcta, sino excelente.
- Otras referencias aplicadas más específicamente, como la metodología Hoshin Kanri para desplegar políticas, el cuadro de mando integral o el modelo de Mintzberg sobre estructura de las organizaciones.



El modelo de gestión “Global” incorpora las aportaciones de estas variadas referencias, para constituir una base bien fundamentada sobre la cual cada organización pueda ir definiendo sus procesos específicos. El modelo tiene definido un primer nivel con cinco procesos (planificar, dar recursos, prestar servicios, revisar y mejorar, correspondiendo prácticamente al ciclo de Deming), y lo despliega en un segundo nivel, con procesos que también son comunes a cualquier organización, excepto los A34,

A35, A36 y A37, que deben recoger la actividad característica de la organización. En la figura, vemos los dos primeros niveles del mapa de procesos de un ayuntamiento.

Cada trabajo acogido al proyecto “Global” desarrolla unos cuantos niveles más para alguno de los procesos de segundo nivel del modelo “Global”. Concretamente, en este artículo lo hacemos con el proceso A37 de un ayuntamiento, la prestación de servicios de Promoción Económica.

2.3. El análisis estratégico mediante DAFO

El análisis DAFO es una herramienta clásica y ampliamente usada en planificación estratégica. Fue creada en los años 70 por Albert Humphrey, que entendió que el análisis de la realidad de una empresa se podía sistematizar y simplificar considerando, tanto para los factores internos de la organización como para los externos, los aspectos valorados como positivos y también los negativos. Esta doble dicotomía permite que la situación de la organización se pueda representar en una tabla con cuatro casillas, correspondientes a las cuatro siglas que forman el acrónimo “DAFO”:

Análisis de la situación	<i>Nos pueden ayudar</i>	<i>Nos pueden molestar</i>
<i>Aspectos internos</i>	Fortalezas	Debilidades
<i>Aspectos externos</i>	Oportunidades	Amenazas

Una vez analizada la realidad, hay que obtener estrategias que se adecúen a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas. Dentro del corpus del análisis DAFO se propone una sistemática basada en el cruce de los factores internos con los externos, utilizando por ejemplo las fortalezas para aprovechar las oportunidades:

Desde el análisis hacia la estrategia	<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>
<i>Puntos fuertes</i>	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
<i>Puntos débiles</i>	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

El criterio del autor de este artículo es que este método resulta más sistemático que la realidad misma, lo cual lo hace inaplicable. Frecuentemente resultan claves para la elaboración de estrategias óptimas factores que no han sido identificados como positivos o negativos, sea porque son neutros (por ejemplo, una empresa con una tesorería normal no la destacará como fortaleza o debilidad, pero en cambio usará estos fondos para aprovechar oportunidades o intentar reducir debilidades), sea porque sólo son relevantes en el marco de unas

estrategias concretas que el autor del DAFO no tenía por qué tener en mente en el momento de hacer el análisis.

Por lo tanto, entendemos que encontrar estrategias adecuadas sigue siendo una tarea heurística –lo contrario implicaría asumir que con el DAFO todo el mundo podría encontrar siempre las mejores estrategias posibles-, y que el papel del DAFO debe ser corroborar que estas estrategias hayan tenido en cuenta significativamente los factores destacados por el análisis previamente realizado. Veremos un ejemplo de ello en el apartado 3, “Estrategia organizativa”.

2.4. La estructura de la organización según Mintzberg

La obra de Henry Mintzberg identifica el abanico de funciones presentes en las organizaciones, y que de alguna manera tienen que estar resueltas en las unidades del organigrama:

- Producción de bienes o servicios que satisfagan directamente la misión de la organización: núcleo de operaciones.
- Dirección de la organización: ápice estratégico.
- Traspaso de información hacia la dirección, y de órdenes hacia el núcleo de operaciones: línea media.
- Definición técnica de cómo deben ser los productos/servicios y los procesos: tecnoestructura.
- Soporte para que las demás unidades puedan llevar a cabo su actividad: staff de soporte.

3. Estrategia organizativa

La documentación del organigrama y los procesos de una organización es por sí misma una estrategia de calidad: que las mismas tareas sean ejecutadas siempre por las mismas personas y de la misma manera minimiza los errores y la incertidumbre, permite prever la duración y los recursos necesarios para las tareas... De todas formas, esta documentación implica un coste -honorarios de consultoría, varios meses de reuniones, formación, etc-, que conviene rendibilizar al máximo. Que se hagan las cosas siempre de la misma manera sólo tiene pleno sentido si dicha manera es la mejor posible, tal y como establece la definición no peyorativa del término “burocracia” según su creador, Max Weber. Por lo tanto, antes de describir el funcionamiento de una área municipal de Promoción Económica, habrá que pensar qué forma de organización facilitará más al área la consecución de sus fines a partir de su situación actual.

3.1. Objetivos y prioridades

Una área de Promoción Económica persigue el desarrollo socioeconómico del municipio mediante la

prestación de servicios a empresas, trabajadores o la ciudad misma. La manera de hacerlo debe tener en cuenta las prioridades de los receptores de los servicios. No tenemos noticia de ningún trabajo experimental que haya determinado estas prioridades para el caso que nos ocupa, pero a partir del modelo Servqual (Zeithaml 1994), de calidad en los servicios, de la escasa literatura que ha tratado su adaptación a la situación de servicios a empresas (White 2000; Chumpitaz 2002), y del análisis del contexto, creemos que dichas prioridades pueden ser:

- Q1.- Rapidez
- Q2.- Fiabilidad (que el servicio se haga bien a la primera)
- Q3.- Accesibilidad (incluye el hecho de no obligar al administrado a recorrer varias instancias administrativas)

Hemos querido elaborar una propuesta de organización que aplique estas prioridades a la vez manteniéndose:

1. Políticamente neutra, ya que de lo que se trata es de optimizar la herramienta mediante la cual los responsables políticos del área apliquen las políticas que consideren oportunas.
2. Adaptable a una variedad de municipios, con tejidos económicos y formas jurídicas diferentes.
3. Adecuada a la situación, que presenta una serie de rasgos comunes entre estos municipios.

3.2. Análisis de la situación

Para hacerlo, hemos identificado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de esta área municipal, en el contexto de un municipio catalán de unos 100.000 habitantes en la actualidad (Alós 1999); a otras realidades les podrían corresponder estrategias organizativas diferentes. Esquemáticamente, son las siguientes:

<p>Fortalezas</p> <p>F1. Conocimiento de la realitat local</p> <p>F2. Comodidad para que el administrado acceda</p> <p>F3. Concertación: interacción continua y consenso con los agentes socioeconómicos locales</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Falta de masa crítica</p> <p>D2. Escasez de recursos</p> <p>D3. Inestabilidad de la financiación de los programas del área</p> <p>D4. Descoordinación entre áreas del ayuntamiento y con las otras administraciones</p> <p>D5. Falta de calidad: voluntarismo, improvisación, falta de evaluación...</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Nuevas tecnologías</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1. Deslocalización de</p>

de la información	empresas hacia otros países
O2. Nuevos modelos de gestión	A2. Aceleración, exigencia de menor <i>time-to-market</i> de los productos y servicios
O3. Instituciones	A3. Ampliación UE

3.3. Elaboración de estrategias

Una vez identificados estos factores, heurísticamente (parafraseando a Edison, diríamos que con un 90% de conocimiento de la materia y un 10% de asociación afortunada de ideas), hemos ido proponiendo estrategias organizativas, y comprobando sobre el siguiente cuadro DAFO hasta qué punto (1: algo relevante; 2: muy relevante) respondían a cada uno de los condicionantes:

Requisito/ condicionante	E1 cliente	E2 tutor	E3 e-tutor	E4 mejora
Q1. Rapidez		2	2	1
Q2. Fiabilidad		1	1	2
Q3. Accesibilidad	2	2	2	1
F1. Conocimiento		2		
F2. Comodidad		2		
F3. Concertación		1		2
D1. Pequeñez		2		
D2. Escasez	1	1		
D3. Inestabilidad		2		
D4. Descoordinación		2	1	
D5. No calidad	1	1	2	2
D6. Diversidad	1		1	
A1. Deslocalitzación				
A2. Aceleración		1	2	
A3. Ampliación UE	1	1		
O1. Glocal		2		
O2. NTIC			2	1
O3. Modelos	2			2
O4. Instituciones		2	1	1

Las 4 estrategias adoptadas, E1 a E4, se encuentran explicadas en las páginas siguientes, que describen la manera en la que estas estrategias se despliegan en el organigrama y los procesos del área.

4. Organigrama del área de Promoción Económica

El principio de orientación al cliente (estrategia E1), adoptado como básico tanto por la norma ISO como por el modelo EFQM, se resuelve organizativamente diseñando una organización adaptada a la estructura de la clientela. Desde este punto de vista, la mejor organización es aquella donde cada trabajador conoce mejor a sus clientes, y donde cada cliente encuentra soluciones más fácilmente. En el caso de la promoción económica, la clasificación más clara de los clientes-empresas es la tradicional, de los tres sectores productivos: primario, secundario y terciario. Por un lado, cualquier empresa sabe el sector al que pertenece.

Por el otro, acerca de cada sector se requiere un conocimiento especializado (proceso productivo, legislación...) que justifica la división del trabajo entre los trabajadores municipales.

Sobre esta base hemos añadido dos modificaciones. El sector servicios comprende los comercios, muy abundantes en las ciudades, pero también las empresas que prestan servicios a empresas, de características marcadamente diferentes al comercio y que frecuentemente no cuentan con un referente por parte de la administración. Hemos dividido estos dos subsectores. Finalmente, una área municipal de Promoción no sólo atiende empresas, sino también trabajadores y trabajadoras en búsqueda de una mejor situación laboral, cuya atención requiere el establecimiento de una unidad organizativa que los tenga como clientes.



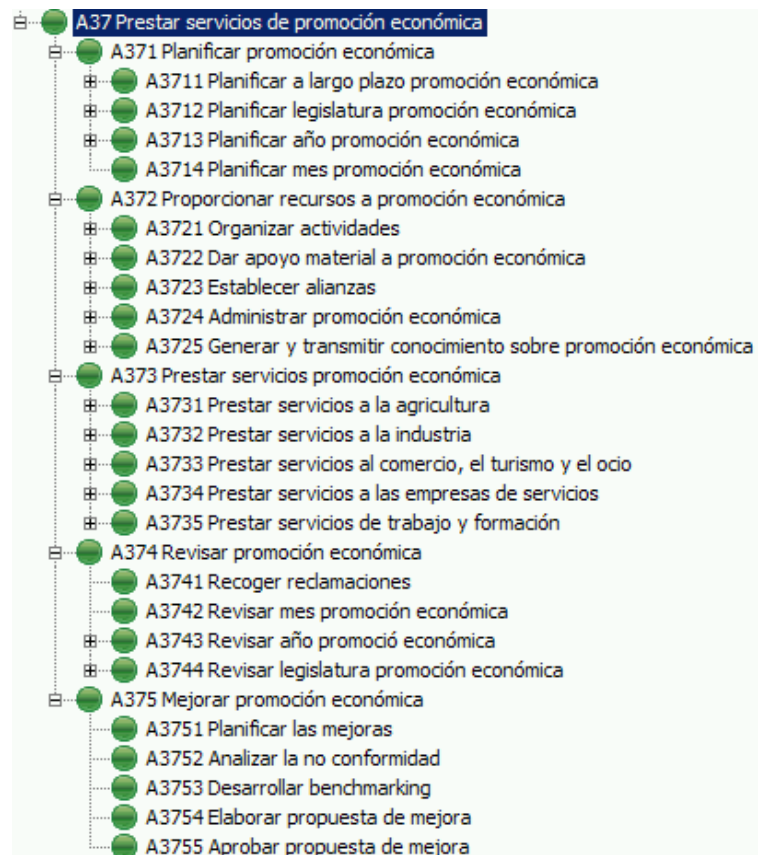
Sin embargo, la aplicación simple del criterio de división por sectores conduciría a duplicidades de recursos. Por ejemplo, tanto el servicio de Agricultura como el de Comercio pueden necesitar hacer una feria; deben tener

un pabellón ferial cada uno? La respuesta se encuentra en Mintzberg: podemos separar dentro de la organización dos niveles: las unidades de atención directa al cliente externo (lo que aquí llamamos “Servicios”), y las unidades que proporcionan recursos o soporte a las otras unidades, que constituyen sus clientes internos. Estos recursos son la administración, la comunicación, las ferias, congresos y mercados, la formación y la logística.

Finalmente, entre estos recursos encontramos uno especial, que va más allá de la función de soporte. Se trata de la Unidad de Conocimiento, *think tank* del área con trabajadores especializados en obtener información del entorno, analizarla y darle respuesta en forma de propuestas de rediseño de la organización.

5. El proceso A37: Prestar servicios de Promoción Económica

La falta de calidad hace necesaria la implantación del ciclo de mejora continua (estrategia E4). Este funcionamiento cíclico queda reflejado en los subprocesos de primer nivel dentro del proceso A37: hay que planificar lo que se hará, mirar cómo ha ido y cambiar lo que se deba, y volver a empezar.



5.1. El proceso A371: Planificar la Promoción Económica

Este ciclo no será único, ya que a las varias actuaciones municipales y a sus resultados les corresponde una diversidad de escalas de tiempo: a largo plazo (2 o 3 legislaturas), de legislatura, anual o mensual. Por lo tanto, el análisis de la situación y la determinación de las acciones a seguir será diferente en cada uno de los 4 procesos de planificación:

- Planificación a largo plazo: requiere la elaboración de estudios socioeconómicos que sirvan de fundamento a un proceso participativo que lleve a un consenso de ciudad sobre el modelo económico a seguir.
- Planificación de legislatura: implica básicamente contrastar el programa electoral del nuevo equipo de gobierno con los recursos disponibles y la experiencia de los técnicos municipales, pero también consultando a los órganos participativos sobre los nuevos proyectos a realizar.
- Planificación anual: el plan de legislatura ya establece qué proyectos estarán en vigor para cada año. Se tratará de asignarles presupuesto y trabajadores y de hacer la planificación detallada de los proyectos que comiencen aquel año.

Planificación mensual: teniendo en cuenta el listado de tareas a hacer y las incidencias que hayan podido afectar a los recursos (personas, espacios), se reparte el trabajo y se establece la agenda.

5.2. El proceso A372: Proporcionar recursos a Promoción Económica

Los distintos servicios a la ciudadanía necesitan hacer uso de otros servicios o recursos que no tienen que ver con sus ámbitos propios sino que pueden ser compartidos con otros servicios a la ciudadanía, y que por lo tanto se resolverán mejor en el marco de un departamento especializado, o que incluso se podrían externalizar. Estos servicios son:

- Organización de actividades: cursos, congresos y jornadas, ferias y mercados, visitas y viajes.
- Apoyo material: servicios informáticos, espacios (habilitación, limpieza y mantenimiento), seguridad, soporte logístico.
- Alianzas: buscar y solicitar subvenciones, y establecer convenios.
- Administración: contabilidad, recursos humanos, tramitación de acuerdos municipales.

Conocimiento. Aquí encontramos lo que Mintzberg llamaba *tecnestructura*, un departamento que debe tener técnicos altamente calificados para llevar a cabo un doble papel muy importante: por un lado generar conocimiento, encargándose de los estudios socioeconómicos que han de fundamentar la planificación; y por el otro, transmitirlo, tanto internamente (asesoría a los tutores de empresa sobre temas laborales, fiscales, jurídicos...) como externamente, a las empresas y trabajadores de la ciudad.

5.3. El proceso A373: Prestar servicios de Promoción Económica

Dentro del denso entramado institucional español los ayuntamientos ocupan el nivel más básico, con pocos administrados de cada tipo, de manera que no se pueden especializar en ninguna actividad técnica ni ámbito económico concreto, pero al mismo tiempo siendo quien más conoce la realidad concreta de los administrados y los puede atender más cómodamente, a causa de la proximidad geográfica. La conclusión de todo esto es clara: las áreas de Promoción Económica de los ayuntamientos deberían concentrarse en la atención primaria a los administrados (empresas y trabajadores locales), ya que es lo que pueden hacer mejor, mientras que las administraciones de niveles superiores, así como otras áreas municipales, deberían dedicarse a proporcionar recursos de alcance temático más restringido, sin contacto directo con el administrado de las grandes ciudades.

Los tutores de empresa (E2) son la materialización última del principio de orientación al cliente. Con el sistema que aquí proponemos, la empresa administrada sólo tendría contacto con un único trabajador municipal, el cual la podría atender como nadie porque conocería perfectamente a su sector económico e incluso a la empresa en particular, y al mismo tiempo sería experto en funcionamiento de la administración y por lo tanto sabría dónde y cómo hay que solicitar cada trámite. El administrado se ahorraría el transitar sin rumbo claro por una miriada de ventanillas municipales y de otras administraciones, ya que pasaría a tener dentro de la Administración a una persona de confianza que se haría responsable. Este sistema va mucho más allá de lo que hasta ahora se había entendido como tutoría de empresas, que se limitaba a proporcionar al nuevo emprendedor una hoja de ruta sobre los trámites que debería realizar el administrado en las distintas administraciones, en una relación limitada en el tiempo y en el contenido, y contraria a los principios de calidad en los que se fundamenta el presente artículo.

La tarea del tutor (atender a la empresa, solicitar en su nombre los servicios o trámites que correspondan, ir haciendo el seguimiento de su estado y retornar información a la empresa solicitante) se vería

enormemente facilitada mediante la creación de una herramienta informática (estrategia E3), a la cual podríamos llamar *e-tutor*. Tal herramienta, que podría implantarse aisladamente en el área de Promoción pero que obtendría el máximo rendimiento de su interconexión con otras áreas municipales y administraciones, permitiría:

- Tomar registro de las solicitudes, automatizando el paso de información entre instancias administrativas y por lo tanto el seguimiento al momento del estado del expediente.
- Generar conocimiento, ya que de la estadística de anteriores solicitudes se podría obtener la duración media de cada trámite, una información de gran utilidad para el administrado.
- Garantizar la implementación fiel del mapa de procesos y facilitar su actualización con nuevos procedimientos por parte de la tecnoestructura.
- Dar al administrado acceso por internet a sus expedientes, para conocer su estado o gestionar trámites, de manera que aumentaría a la vez la accesibilidad de los servicios y la productividad de los tutores.

5.4. El proceso A374: Revisar Promoción Económica

Igual como los procesos de planificación, los de revisión de los distintos ciclos temporales implican una división del trabajo entre políticos y técnicos, pero también entre responsables técnicos y técnicos especializados. La revisión empieza con la intervención de los expertos en conocimiento, recopilando y analizando los datos del periodo; continúa recorriendo la escala jerárquica técnica de abajo hacia arriba, con revisiones a nivel de negociado que luego se trasladan a la unidad o servicio y que después se trasladan a la Dirección de Área, y acaba con la supervisión política.

5.5. El proceso A375: Mejorar Promoción Económica

Siguiendo la norma ISO 9000, cuando durante la ejecución o revisión se detecte una no conformidad, a parte de emprender acciones inmediatas si hay que evitar que se produzca algún mal, una vez finalizada la revisión se designará un equipo de mejora, encargado de diseñar la acción correctiva que impida que la incidencia se repita (o bien acciones preventivas para evitar incidencias probables pero que aún no han sucedido). Cuando el equipo de mejora haya elaborado su propuesta de mejora, en el siguiente proceso de planificación se decidirá si se adopta y por lo tanto se incorpora al mapa de procesos del área.

6. Conclusiones

Los ayuntamientos son organizaciones dinámicas, por la presión directa de los administrados sobre los responsables políticos. Sin embargo, ni el tamaño ni los procedimientos garantizan el conocimiento, por parte de los responsables municipales, del estado del arte a nivel mundial en cuanto a teoría y práctica organizacional; así, la evolución organizativa de los ayuntamientos mantiene un componente importante de prueba y error, con las consecuencias que esto comporta.

La adopción de un modelo organizativo de referencia, alineado con principios mundialmente aceptados y comprobados, proporcionaría a los ayuntamientos una base sólida desde la cual trabajar y les permitiría centrar sus esfuerzos en los problemas propios de su misión, sin incurrir en deficiencias tan habituales como molestar innecesariamente a los administrados, dar previsiones incorrectas, incurrir repetidas veces en los mismos errores o prestar servicios desalineados con las expectativas ciudadanas. El modelo de gestión "Global" proporciona esta base, y el proceso A37 que hemos presentado aquí permite su implantación directa en las áreas de Promoción Económica de las ciudades españolas medianas. Al mismo tiempo, ha sido pensado como ejemplar, de manera que su sistemática pudiera ser aplicada, requiriendo un cierto soporte técnico pero con poco esfuerzo de adaptación, a otras organizaciones que quieran reestructurarse para incorporar los principios y prácticas consideradas mejores, que son aquellas que mejor utilizan los recursos disponibles para conseguir sus objetivos.

Bibliografía recomendada

- ALÓS MONER, RAMON. (1999). "Las políticas de desarrollo local en Cataluña". *Papers* núm. 58, pp. 75-93. Universitat Autònoma de Barcelona. Bellaterra.
- BRULL ALABART, ENRIC. (2006). "Global: un modelo de gestión por procesos". www.brullalabart.com
- CHUMPITAZ, RUBEN, I SWAEN, VALERIE. (2002). "La qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en *business-to-business*. Une application dans le domaine de la téléphonie". Laboratoire de recherches économiques et sociales. Lille.
- MINTZBERG, HENRY (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.
- WHITE, LESLEY, I GALBRAITH, MARK. (2000). "Customer Determinants of Perceived Service Quality in a Business to Business Context: A Study within the Health Services Industry". *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, pp. 1393-1398.
- ZEITHAML, V, PARASURAMAN, A, I BERRY. L. (1994). "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria". *Journal of Retailing*, vol. 70, n. 3, pp. 201-230