



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Enfoque cuantitativo para el diseño y la implementación de la estrategia de operaciones

MEMORIA PRESENTADA POR:

Mariola Molina Vercher

Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Convocatoria de defensa: Septiembre 2018

Resumen

Una estrategia de operaciones puede ser aplicable tanto para organizaciones privadas como públicas. En general, hay muy pocos estudios que analicen las estrategias implantadas en la administración pública. Los entes públicos funcionan de distinta manera que los privados si bien buscan los mismos objetivos, reducir al máximo el coste y reasignar los recursos para lograr la eficiencia y optimizar los gastos. En el presente proyecto se desarrolla la estrategia de operaciones basada en la matriz de Slack y Lewis (2011) de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, destacando las áreas de mejora y proponiendo en qué consisten esos puntos a mejorar. La definición de los objetivos que se quieren conseguir y con qué medios se cuenta es esencial para elaborar una propuesta de estrategia de operaciones aplicable. En este caso, la mejora propuesta, que ha sido validada por la funcionaria de la Entidad, engloba pequeños cambios de organización y espacios que mejorarán el funcionamiento de la organización.

Palabras clave: organización, entidad, pública, optimización, recursos.

Abstract

A well developed operations strategy is applicable to private companies also to public administration. Nowadays, there are few models to analyze the strategy usable in the public administration. This kind of administration works differently than private companies, although both want to reach the same goals as cost reduction and correct resources distribution to get more efficiency and to optimize their costs. The Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat Slack-Lewis matrix has been developed in this project in order to show areas to be upgrade and to proposed aspects to be improved. Defining the goals to reach and the available resources to dedicate is necessary to make and applicable operations strategy. The main idea proposed in this paper has been checked by a proper entity worker and it takes a few organizational and workspace changes in order to enhance the organization daily work.

Keywords: organitation, entity, public, optimization, resources.

INDICE

Introducción	Pág.2
Estado del arte Estrategia de Operaciones	Pág.5
Descripción de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat	Pág.16
Propuesta de Estrategia de Operaciones para la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat	Pág.20
Validación de la propuesta	Pág.40
Conclusiones y líneas futuras de investigación	Pág.43
Referencias	Pág.45

1. Introducción

En el entorno globalizado en el que vivimos, las organizaciones no pueden ser ajenas a los rápidos cambios que se producen tanto en los medios de producción como en aquello que el cliente demanda. En la actualidad, el entorno es muy cambiante, por ello, las organizaciones tanto públicas como privadas deben realizar una adaptación continua del medio para no quedarse aisladas, ya que un aislamiento del entorno propiciará numerosos problemas difíciles de solucionar en su apertura al exterior. En cuanto a la impredecibilidad del entorno actual, este es muy competitivo caracterizado por el cambio constante del mercado que hace que sea muy imprevisible (Brown y Eisenhardt, 1998). Con ello, se ha incrementado la incerteza, por lo que la agilidad de las organizaciones para adaptarse al cambio está considerada como un ingrediente necesario para incrementar la competitividad. Swafford et al.(2006) proponen que el factor básico para mejorar los sistemas productivos consiste en aplicar nuevos métodos de dirección, planificación y control de operaciones, trabajo en equipo, gestión integrada y atención al factor humano. Para aplicar estas pautas, las organizaciones esperan producir resultados y resolver los problemas que se les presentan de la mejor forma posible. Las dinámicas impredecibles llevan consigo retrasos en la información con lo que los objetivos son diferentes y aumenta la complejidad en la cadena de suministro. En este sentido, los modelos normativos han demostrado los beneficios que conlleva la coordinación, el intercambio de información, la cooperación económica y la optimización de la cadena de suministro. Numerosos autores sugieren que mediante la construcción de los modelos correctos se pueden resolver los problemas que se presentan en las organizaciones. Mientras más efectivamente se diseñen y se organicen sus interacciones más eficaz podrá ser la resolución de dichos problemas (Ackoff, 1972).

En el presente proyecto se va a analizar el caso de una organización pública, el de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat. Mediante el modelo cualitativo aportado por la matriz de Slack y Lewis (2014) se va a evidenciar qué problemas aparecen y cómo podrán mejorarse a través de la propuesta presentada.

Cabe destacar que hasta donde alcanza mi conocimiento, no existe apenas literatura ni estudios acerca de los modelos de estrategia de operaciones en entidades públicas, entendidas como organizaciones de servicios que desarrollan sus actividades en base a

una estrategia, que, en el presente proyecto, se pretende mejorar. Más aún, tampoco se han identificado, de forma general, enfoques aplicados basados en modelos cuantitativos para la implementación y medida de la estrategia de operaciones más allá del planteamiento de indicadores. En este sentido, el objetivo de este trabajo fin de máster es identificar los problemas existentes y desarrollar una propuesta de estrategia de operaciones cualitativa y cuantitativa para que la entidad estudiada la implemente y mejore sus indicadores.

El trabajo fin de máster se ha estructurado de la siguiente forma. En la sección 2 se presenta el estado del arte para el desarrollo de la estrategia de operaciones destacando las características principales de los trabajos revisados así como la relación entre los mismos y las limitaciones que, de forma general, se han identificado en el ámbito de estudio. Así, se abordan las áreas de decisión principales dentro de la estrategia de operaciones haciendo especial énfasis en el problema del *outsourcing* como un elemento destacado en dichas áreas. En la sección 3 se describe el caso estudiado, la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat. En la sección 4 se elabora una propuesta de estrategia de operaciones para la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat. La sección 5 valida la propuesta realizada mediante una entrevista con un trabajador de la entidad. Finalmente, la sección 5 proporciona las conclusiones y líneas futuras de investigación.

2. Estado del arte de la Estrategia de Operaciones.

La presente revisión de la literatura, se ha realizado mediante la técnica de estudio de casos y artículos. Se incluyen referencias internacionales, ya que se ha basado en un enfoque global de la estrategia de operaciones. Las referencias empleadas derivan de diversas fuentes, tales como artículos científicos publicados en revistas o capítulos de manuales.

En el ámbito de la estrategia de operaciones, los sistemas de producción están formados por *inputs* (energía, materiales, capital, mano de obra, información) que se transforman creando *outputs* (bienes o servicios). Estos procesos deben retroalimentarse. A continuación, se muestra la definición de sistema de producción según cuatro autores.

Buffa (1984), por su parte, afirma que un sistema de producción es la combinación específica de recursos productivos (capitales, mano de obra y materiales) que se utilizan para producir el artículo o servicio deseado, las políticas que rigen la interacción de dichos recursos, así como el flujo de información, son elementos importantes para definir el sistema de producción.

Hopeman (1986) defiende que un sistema de producción es un armazón o esqueleto de las actividades dentro del cual puede ocurrir la creación de valor, en un extremo del sistema se encuentran los insumos o entradas. En el otro están los productos o salidas. Conectando las entradas y las salidas existe una serie de operaciones o procesos, almacenamientos o inspecciones. Para Tawfik (1987), la producción es la adición de valor a un bien -producto o servicio - por efecto de una transformación. De esta forma, la producción es extraer o modificar los bienes con el objeto de volverlos aptos para satisfacer ciertas necesidades.

Everett (1987) asegura que un sistema de producción es una parte de las organizaciones que existe, principalmente, para generar o producir bienes. En toda organización, ya sea productora de artículos o de servicio, existe un proceso de conversión. Son necesarios para este proceso los insumos requeridos para hacer el producto, el proceso por medio del cual se convierten los insumos; el producto que resulta de esta conversión y, por

último, los círculos de retroalimentación en el subsistema de operaciones. Riggs (1990) define el sistema de producción como un proceso específico por medio del cual los elementos se transforman en productos útiles. Un proceso es un procedimiento organizado para lograr la conversión de insumos en resultados. Por su parte, la estrategia de operaciones es el patrón total de decisiones que dan forma a las capacidades a largo plazo de cualquier tipo de operación y su contribución a la estrategia global, a través de la reconciliación de los requerimientos del mercado con los recursos de operaciones (Slack y Lewis, 2014). Todos los negocios poseen mercados y todos los negocios poseen o despliegan recursos, por lo tanto, todos los negocios están relacionados con la reconciliación de mercados y recursos.

El proceso de reconciliación no es una tarea fácil. Ni los recursos ni los mercados son siempre fáciles de entender. Los mercados son inciertos y volátiles mientras que las capacidades de los recursos pueden ser difusas y difíciles de precisar. El contenido de la estrategia de operaciones, es decir, los bloques constructores de los cuales la estrategia de operaciones estará formada incluye la definición asociada a los objetivos de rendimiento individuales, junto a la priorización de estos. Los objetivos de más alta prioridad para las operaciones son usualmente aquellos que los clientes encuentran importantes pero donde el rendimiento es pobre respecto a los competidores. También, incluye entender la estructura y opciones disponibles en las áreas de decisión. En este sentido, Slack y Lewis (2014) proponen una metodología para formular la estrategia de operaciones basada en una matriz que reconcilia cinco objetivos genéricos de rendimiento de calidad, velocidad, fiabilidad, flexibilidad y coste con cuatro grupos de áreas de decisión: capacidad, redes de suministro, tecnología del proceso y organización y desarrollo. Estos cuatro grupos son usados en parte porque están relacionados con la práctica común de la estrategia de operaciones y en parte porque todos ellos tienen una clara influencia en el retorno de la inversión de la organización. La matriz de la estrategia de operaciones permite describir cómo interactúan los objetivos de rendimiento y las áreas de decisión. Es importante destacar que la matriz de Slack y Lewis (2014) es un modelo cualitativo.

Por otro lado, la literatura señala que el marco de la estrategia de operaciones enfatiza la vinculación entre los objetivos corporativos, la estrategia de marketing y la propia

estrategia de operaciones (Hill 2005; Beckman y Rosenfield, 2008). Existen tres perspectivas de una estrategia global de marketing que se adaptan a diferentes operaciones globales, desde cada punto de vista o perspectiva, supone un aspecto importante en la estrategia global de marketing. La primera, estandarización-adaptación, en esta perspectiva la estrategia global de marketing está caracterizada por el grado de estandarización, la estrategia de operación asociada podría ser uniforme a través de los mercados. Así, para integrar una adaptación de la estrategia de marketing con la estrategia de operaciones, se pueden seleccionar proveedores locales y adoptar diseños adaptados para satisfacer a los mercados locales. La segunda perspectiva, concentración-dispersión, en esta se considera la distribución geográfica. El diseño geográfico de la estrategia de marketing global necesita concordancias con la estrategia de operaciones. Una concentración de la estrategia de marketing debería optimizar la extensión geográfica de la cadena de suministro para utilizar las ventajas a través de las ubicaciones. Por último, integración-independencia, en esta perspectiva, la estrategia de marketing se caracteriza por el grado de integración o independencia. El diseño de la integración de la estrategia de marketing global necesita sinergias con la estrategia de operaciones. Una unidad independiente puede tener más libertad en las decisiones de operaciones como la distribución de las instalaciones y el diseño.

Jüttner et al. (2007), de acuerdo con la propuesta de Slack y Lewis (2002) de alinear mercado y recursos en la formulación de la estrategia de operaciones, proponen que el nivel de marketing y la integración de la cadena de suministro se extienda por cuatro niveles de integración de marketing y la estrategia de operaciones (Figura 1).

Ventajas marketing global.	Bajo	1. Perdedores del mercado	2. Especialistas de operaciones
	Alto	3. Especialistas del mercado	4. Ganadores del mercado
		Bajo	Alto

Figura 1. Ventajas estrategia de operaciones global.

En esta tabla, en el nivel del punto número 1 perdedores del mercado, ninguno, marketing y operaciones, son fuertes. El segundo nivel, especialistas en operaciones, son débiles y los especialistas de operación fuertes. A pesar de que las capacidades de producción y servicios son fuertes, la corporación está falta de producto y de servicio de diferenciación, y las acciones de marketing no llegan a tiempo. En el punto número tres, especialistas del mercado, el marketing tiene fuerza en el entorno global. Combinado con la escasa capacidad de operación global, la empresa puede no ser capaz de entregar productos y servicios que satisfagan la demanda del cliente en diferentes países/mercados. En el último nivel, los ganadores del mercado ambos, marketing y operaciones son fuertes en un entorno global. Combinado con una fuerte capacidad de diferenciación a nivel mundial, la organización es capaz de ofrecer productos y servicios que satisfagan al cliente.

Por su parte, Karmakar (1996) presenta tres esquemas sobre la integración marketing-operaciones:

- *Cross functional integration* (integración funcional cruzada) integra elementos bien desarrollados en los departamentos de marketing y operaciones. La integración entre el control de calidad de la producción, las decisiones operativas, el tiempo de respuesta al cliente y decisiones de marketing pueden mejorar el rendimiento del negocio y las competencias.
- *Joint decisión-making integration* (toma de decisión conjunta), esto supone tomar decisiones conjuntas entre las funciones de comercialización y operaciones. La mezcla de productos necesita una toma de decisiones conjunta teniendo en cuenta las características de producción y la demanda de marketing.
- Integración completa, marketing y operaciones. En este caso, desaparece la distinción funcional entre el marketing y operaciones.

En cuanto al entorno competitivo, Espino-Rodríguez (2003) hace hincapié en que ha dejado de ser estable y predecible debido, sobre todo, a la globalización, al cambio tecnológico y al aumento de las exigencias de clientes. Esto unido a una competencia cada vez más intensa aumenta la complejidad de la dirección de las organizaciones. Por ello, el autor aconseja dar paso a estrategias de *outsourcing* en aquellas áreas que pueden ser mejoradas por empresas especializadas, o sea, acudir a fuentes externas para

lograr un fin deseado (Quinn y Hilmer, 1994). De esta manera, las organizaciones pueden centrarse en sus competencias y capacidades básicas.

La creciente importancia del *outsourcing* global desde la década de los 80 viene impulsada por la disminución de las barreras de contratación global. En los últimos años, los problemas “clásicos” que las empresas podrían encontrar en sus relaciones globales, tales como largos plazos de entrega, costes de transporte y aduanas o diferencias culturales (Handfield 1994) han disminuido, debido, sobre todo, a los cambios geopolíticos y económicos y la reducción de los obstáculos al comercio. A esto hay que sumarle los acuerdos entre países de distintas regiones que favorecen sus relaciones comerciales, que han contribuido a reducir el coste del comercio internacional. Pese a estas mejoras experimentadas, todavía existen problemas, como la “lejanía organizativa”, caracterizada por líneas de suministro internacionales más largas y menos fiables que pasan por varios intermediarios Fawcett y Birou (1992).

Handfield (1994) y Nassimbeni (2006) apuntan la existencia de diferencias significativas entre la selección de proveedores nacionales y extranjeros, estos son elegidos, principalmente como base de costo, mientras que las consideraciones de servicio son más importantes a la hora de elegir los proveedores nacionales.

En muchos casos se emplea la palabra *outsourcing* como sinónimo de subcontratación, aunque algunos autores diferencian estos términos. Por ejemplo, Van Mieghem (1999) define la subcontratación como la adquisición de un ítem (producto, componente, servicio) que la empresa es capaz de desarrollar, mientras que el *outsourcing* correspondería a la adquisición del ítem cuando la empresa no es capaz de producirlo internamente. Day J,S (1956) afirmó que la subcontratación suele referirse a la situación en la que el contratista adquiere un artículo o servicio que normalmente no es capaz de producir en las instalaciones propias y que requiere que el contratista ponga las especificaciones a disposición del subcontratista, es decir, la subcontratación se refiere al caso en el que el contratista no tiene producción interna y depende del subcontratista para la fabricación total del producto.

Shaw y Fair (1997), Lacity y Hirscheim (1993) y Rot-hery y Robertson (1996) entienden la internalización como una forma de subcontratación empleada para aquellas

actividades que, previamente, se desarrollan en el ámbito de la empresa, es decir, una sustitución de un servicio que proporcionaba la organización. Pero para Gilley (1997) la internalización no es solo una simple decisión de comprar, ya que todas las empresas adquieren bienes o servicios en el exterior, y considera que la internalización implica el rechazo a realizar una actividad de forma interna. En definitiva, el *outsourcing* consiste, principalmente, en la contratación con un proveedor externo de una actividad que anteriormente se realizaba en el interior de la organización, o incluso también, de nuevas actividades.

Por su parte, los autores Kedia y Mukherjee (2009) y Hansen y Ahmed- Kristensen (2010), describen que la subcontratación se realiza cuando las empresas trasladan sus funciones de negocio, que previamente se realizaban internamente en el mismo país, y la deslocalización, cuando esto ocurre en el extranjero.

De acuerdo con la literatura de estrategia de operaciones, subcontratación y externalización se producen porque una organización puede resultar menos rentable o le resulta imposible tener las capacidades requeridas en su sede. Quinn y Hilmer (1994) afirmaban que una institución debe tener sus competencias básicas y externalizar estratégicamente otras actividades. Esto supone acarrear unos riesgos, como la dependencia del contratista con su inherente pérdida de control y confidencialidad.

Pero la literatura destaca la flexibilidad que la subcontratación ofrece a la producción y a la capacidad de planificación. La subcontratación permite los ajustes de la capacidad a corto plazo frente a las variaciones de la demanda. Pero la subcontratación requiere un acuerdo con un tercero que puede ser competidor o con otra organización con conflicto de intereses. (Kamien, Li 1990).

Existen numerosos tipos de internacionalización según el criterio de clasificación que se quiera aplicar, por ejemplo, en función del control administrativo, en función del grado de integración, en función del nivel de análisis de la decisión, entre otros. Espino-Rodríguez (2003) se centra en este último criterio para explicar su influencia en la estrategia de operaciones. Mediante este criterio se identifican dos tipos de *outsourcing*, la internalización táctica y la estratégica. La decisión de aplicar la internacionalización táctica se toma en función de los costes y de manera intuitiva. Sin embargo, el análisis

que se realiza para la internacionalización estratégica es más detallado, es decir, no sólo se tiene en cuenta el factor coste sino otros aspectos, ya que con este tipo se pueden externalizar actividades clave para la organización con lo que se origina una relación o cooperación a medio-largo plazo con el proveedor (Jennings, 1997). Por todo esto, podría considerarse la internacionalización estratégica más amplia y completa.

Bettis *et al.* (1992) señalan que la internacionalización debe ser considerada como un componente de la estrategia y no como una decisión de mejora. Greaver (1999) afirma que las decisiones planteadas en la internacionalización estratégica son de alto nivel, ya que se plantean aspectos fundamentales de la organización como la visión de futuro o las competencias básicas. Con todo esto, Espino-Rodríguez (2003) considera que la internacionalización de actividades de una organización puede influir en los objetivos de la estrategia de operaciones. Según la literatura, pueden distinguirse, principalmente, cinco objetivos o prioridades competitivas, reducción de costes, mejora de la calidad, flexibilidad, aumento del servicio y cumplimiento en las entregas (Skinner, 1969; Hayes y Wheelwright, 1984; Adam y Swamidas, 1989; Leong *et al.*, 1990; Domínguez Machuca *et al.*, 1995; David *et al.*, 2001; Slack y Lewis, 2002). La investigación contrasta que la internacionalización no sólo influye en la reducción de los costes, sino que también ejerce un impacto favorable en los otros objetivos de operaciones.

Benson y Ieronimo (1996) señalan que desde una perspectiva financiera, los principales beneficios del *outsourcing* y *subcontracting* son costes operativos inferiores, así como un menor requerimiento de la inversión para el contratista y la difusión del riesgo entre las dos partes. Estudios afirman que la eficiencia es la principal motivación para la externalización.

Reichwald *et al.* (2003) aseguran que una red descentralizada de mini-fábricas puede ser el medio para ofrecer una solución transnacional eficaz, sin embargo, no muestra cómo se podría implementar en la práctica. Las microfábricas están vinculadas a grupos de productos específicos y la demanda prevista para un determinado grupo de productos es utilizada para determinar el número de microfábricas necesarias. Las microfábricas se distribuyen entre las macrofábricas según criterios de combinación de espacio disponible en la red, proximidad con el mercado demandante, costes de distribución y

competencia en ese lugar. El número de micro fábricas determina la capacidad total de la red de fabricación. Reichwald et al. (2003) plantean la idea de que las mini fábricas puedan equilibrar la competitividad de los costes globales con la capacidad de respuesta local y la flexibilidad, definen la mini fábrica como una mini planta descentralizada, capaz de producir los productos con un número predefinido de características. Los procesos de las mini fábricas están diseñados para que puedan ser copiados en nuevos lugares dependiendo del aumento de la demanda. Se destaca, también, que esa red de mini fábricas está controlada por una unidad central de apoyo que proporciona las competencias básicas necesarias para operar en la red de manera eficiente. Cuando el proceso de producción ha alcanzado los niveles de rendimiento requeridos y la demanda va aumentando, la fábrica es copiada.

Todo esto permite a la organización beneficiarse de los desarrollos y conocimientos de diferentes partes del mundo, lo que mejora su capacidad de aprendizaje, además, las diferencias culturales en los distintos lugares proporcionan un aumento de perspectivas, lo que conlleva una mayor creatividad e innovación.

Ferdows (1989) utiliza dos dimensiones para clasificar las fábricas: la razón estratégica para la ubicación del sitio, que tenga acceso a bajo coste, y el alcance de la competencia del lugar, puede ser alto o baja. La expansión global de las ventas y producción hace que las organizaciones deban ser sensibles a la demanda y conocimiento local, debido a que se entra en una nueva era más allá de la globalización, la era glocal. Por tanto, las tres claves principales de la estrategia transnacional son; integración global, capacidad de respuesta local y aprendizaje a nivel mundial Rudberg y West (2005).

En cuanto la relación del *outsourcing* y los costes, cabe destacar que pocos autores han propuesto marcos de decisiones basados en estos. Mathias Holweg, Andreas Reichhart, Eui Hong (2010) proponen distinguir tres tipos de coste en el *sourcing* global, el estático, que incluiría el coste unitario de fábrica, el coste de transporte, el seguro o los gastos de manipulación. En este punto, se considera que la demanda es estable y no varía a largo plazo. El coste dinámico se produce a partir de las existencias y pérdidas de ventas causadas por los plazos del transporte y el coste de materiales obsoletos. Los costes ocultos no están relacionados con la operación real de la cadena de suministro,

están relacionados con el entorno empresarial más amplio, como fluctuaciones monetarias, cambios en el coste de la energía, cambios políticos que transformen el marco regulatorio, etc. son difíciles de predecir, en líneas generales.

Por lo que respecta a la estrategia de operaciones y los recursos humanos, la globalización de los negocios ha hecho que identificar la relación entre la gestión de estos aspectos sea cada vez más importante, de esta forma, se entenderá cómo los recursos humanos pueden facilitar la globalización operativa y mejorar la eficacia de las operaciones. Así, las organizaciones multinacionales que emplean en el extranjero una estrategia global de recursos humanos permiten crear competencias globales para facilitar la efectiva implementación de las estrategias de operaciones globales. Para vincular con la estrategia de recursos humanos, las organizaciones multinacionales pueden desarrollar competencias, mejorar el rendimiento del negocio y reducir los riesgos de la estrategia de operaciones global.

Los recursos humanos son una de las áreas de decisión clave de la estrategia de operaciones (Slack y Lewis, 2014), por lo que juegan un rol vital en el desarrollo de las ventajas competitivas y permite a una organización suministrar eficientemente a los clientes los productos o servicios. Con excelentes capacidades del equipo de alta dirección y directores de operaciones competentes, una organización puede alcanzar las competencias de gestión para cumplir la misión corporativa. Además, un equipo de gestión y directores de operaciones pueden desarrollar competencias para gestionar las relaciones con los socios externos de la cadena de suministro, y de esa manera permitir sistemas de operaciones que transformen de forma efectiva los *inputs* en productos y servicios con una relativa ventaja competitiva respecto a otros sistemas operativos (Harvey y Richey 2001).

Las prácticas de recursos humanos, incluyendo la potenciación y dotación de personal, pueden apoyar las actividades operacionales específicas son de extrema relevancia para las entidades públicas. La externalización puede integrar prácticas de recursos humanos, incluyendo el acceso a la mano de obra local con habilidades especiales para mejorar la productividad de la cadena de suministro. Así se consigue que se mejore el desempeño de las distintas actividades. En la externalización, algunos aspectos de los

recursos humanos, como la insatisfacción laboral y la rotación (de turnos) pueden presentar riesgos en la cadena de suministro global, por lo que se trata de reducir estos integrándolos en la estrategia de operaciones.

Schuler et al. (1993) proponen un marco integrador de las prácticas de operaciones y de recursos humanos. El marco está formado por componentes estratégicos incluyendo vínculos entre inter-unidades y operaciones internas, factores endógenos y exógenos, funciones, políticas, objetivos estratégicos como la competitividad, eficiencia, responsabilidad local, flexibilidad, transferencia de aprendizaje y conocimiento. La gestión de los recursos humanos puede facilitar de forma efectiva las operaciones internas siendo sensibles con el entorno local y adaptarse a la estrategia corporativa.

Por lo que respecta a otro de los puntos clave en el contexto de las entidades públicas, la gestión de la información va aumentando su importancia, ya que, las organizaciones van creciendo mediante el uso de tecnologías de la información para apoyar sus estrategias globales de negocio. La estrategia de la gestión global de la información consiste en adquirir, procesar, almacenar y diseminar los procesos de información a través de diferentes unidades de negocios con la ayuda de la tecnología de la información. Las organizaciones necesitan operaciones más eficaces y una estrategia flexible en continua innovación para lograr sus competencias. La gestión de la información puede identificar ineficiencias y deshechos en los procesos de operaciones globales para lograr una mejora continua en el desempeño de los costes. De hecho, la falta de información puede ser una de las causas principales de los problemas de las organizaciones. Estas causas deben identificarse para formular la prescripción, es decir, decidir qué es lo que hay que hacer con el problema, de ahí la importancia de un eficiente sistema de información. Para controlar una solución, los efectos esperados y los tiempos de realización deben quedar explícitos (Ackoff, 1972).

Los sistemas de gestión de la información pueden facilitar la comunicación entre diferentes unidades de negocio para lograr las competencias operativas. Ferdows (1989) subraya la importancia de la comunicación y el intercambio de información. Flaherty (1996), también, hace hincapié en la importancia de la comunicación y el intercambio de información, pues facilitan el aprendizaje dentro de la red y la difusión de la

tecnología. También, pueden utilizarse para lograr una coordinación operacional global mediante la adquisición instantánea de información del cliente, mejorar el intercambio de información entre proveedores y minoristas, y coordinar múltiples canales para permitir “*bricks-and-clicks*” y así mantener la presencia en el mercado, tanto en internet como en tiendas físicas. A su vez, pueden ayudar a los altos directivos a evaluar y controlar mejor las unidades de negocio globales gracias a las intranets y a los diferentes sistemas de integración global como el ERP. Por supuesto, la gestión de la información puede desarrollar nuevos servicios de innovación de forma continua para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Las organizaciones pueden utilizar la gestión de la información para mejorar su intercambio y la transferencia de conocimiento entre proveedores y minoristas, reducir el coste de la cadena de suministro o mejorar la velocidad de los tiempos (logística) entre otros.

Hay que tener en cuenta que, mientras los sistemas de las tecnologías de la información crean oportunidades de negocio global, las organizaciones pueden exponerse a vulnerabilidades de ciberseguridad. Así y todo, las tecnologías de la información pueden utilizarse para mitigar los riesgos globales con el intercambio de información.

Puede concluirse que la literatura científica ofrece pocas o nulas visiones acerca de las estrategias de operaciones desarrolladas en entidades públicas, que en definitiva son organizaciones de naturaleza pública que ofrecen servicios, por tanto, sus actividades forman parte de una cadena y una estrategia de operaciones que define las tareas a realizar en los plazos planteados. Al igual que una organización de naturaleza privada trata de reducir al máximo sus costes y aumentar los beneficios, una administración pública también trata de disminuir sus costes y de invertir lo que tiene en aquello económicamente más sostenible para cumplir con la norma de estabilidad del gasto.

3. Descripción de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat.

A continuación, se va a proponer un modelo de estrategia de operaciones en el marco de las entidades locales territoriales. Se va a concretar en el caso de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, si bien, esta estrategia puede ser extendida a entidades locales menores con recursos aproximados al caso estudiado.

Para empezar, se define qué es una mancomunidad y las obligaciones legales que se le atribuyen, se explica lo que supone la cadena de suministro para estas, tras esto, se desarrolla el caso estudiado, concretamente, el de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat. Seguidamente, se establece la estrategia de operaciones sugerida y, para finalizar, se abordan unas conclusiones y líneas futuras de trabajo.

Una mancomunidad de municipios es una agrupación voluntaria de municipios, que ofrecen servicios comunes. Las mancomunidades poseen una capacidad y personalidad jurídica propia. Toda su organización y funcionamiento debe estar recogido en sus estatutos. Los municipios que la integran pueden delegar competencias en ella, de forma total, o de forma parcial. Paralelamente a la gestión de los servicios municipales, se desarrollan los mancomunados por personal funcionario propio de la mancomunidad, y, según la clase de la entidad, podrán ayudar a ejercer estas labores cualquiera de los funcionarios de los municipios integrantes de estas, si bien así lo establecieran en sus estatutos. Para una correcta organización, las mancomunidades deberán contar con un pleno junto con un presidente, y, dependiendo del volumen de población, deberá existir una junta de gobierno y distintas comisiones. Cada municipio integrante, tendrá representación en el pleno a través de su alcalde o de un concejal.

La Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, actualmente, está formada por trece municipios que están situados en esas comarcas, Alcoy, Alcoleja, Alfafara, Alqueria d'Asnar, Agres, Benimarfull, Banyeres de Mariola, Cocentaina, Gaianes, Gorga, Millena, Muro y L'Orxa. Este dato es cambiante, pues se trata de una entidad en constante evolución, ya que en los últimos años, son muchos los municipios, que no la integraban en su constitución en el año dos mil doce, los que se han adherido.

La Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat se nutre, únicamente, de los ingresos aportados por los municipios integrantes a través de liquidaciones de cuotas en función de la población.

Según datos del INE, la población total de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, es de 90.413 habitantes.

La Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat posee competencias propias y, en algunos casos, compartidas con los propios municipios que forman parte de ella. Debido a la heterogeneidad de los municipios que la integran, puesto que tienen diferencias notables de población y presupuestos, alguno de los “grandes” municipios posee competencias compartidas con la entidad, sin embargo, las actuaciones también se desarrollan en ellos. Alguna de las actividades que se llevan a cabo en la Mancomunidad de Municipios d l'Alcoià i el Comtat son: la promoción económica, la promoción turística, actuaciones culturales, servicio de transporte universitario o servicios sociales.

La gestión de todas estas actuaciones no es tarea fácil, y más aún, cuando el presupuesto de la entidad se ha triplicado con respecto a los últimos dos años, si bien, el personal empleado, no.

Para una entidad local, se entiende que la cadena de suministro podría definirse como, la correcta realización de todas las obligaciones legales que debe controlar y el aumento de adquisición de competencias o bien, la realización de un mayor número de actividades y de mayor calidad con respecto a datos históricos, manteniendo la regla del gasto sostenible en cada una de ellas.

El caso de la Mancomunidad de Municipios d l'Alcoià i el Comtat, que es un caso singular, pues se trata de una mancomunidad joven “de reciente creación”, puesto que sólo lleva constituida seis años, sin embargo, ha adquirido una serie de competencias, que hacen que la carga de trabajo sea notable.

La disminución de la carga de trabajo administrativo para subcontratar actuaciones con empresas especializadas posee una serie de ventajas que superan, con creces, los inconvenientes que pudieran existir.

Actualmente, la estrategia de operaciones de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat se basa en la flexibilidad total de sus trabajadores, la plantilla que en ella opera está formada por la Vicepresidenta segunda que hace las labores de gerencia, una Secretaria-Interventora, una Técnico de la Administración General y una Auxiliar Administrativa. En el caso de la Secretaria-Interventora y la Técnico de Administración General, realizan tareas de distinta naturaleza, además de las funciones propias de sus puestos y sobre ellas, recae el 95% del trabajo.

La toma de decisiones está regulada en los estatutos de la entidad, los órganos que realizan estas funciones son el pleno, la junta de gobierno, el presidente y comisiones informativas, si la carga de actividades de una determinada materia es significativa.

La labor administrativa de cualquier entidad local es bastante elevada, cabe señalar que las mancomunidades tienen las mismas obligaciones que cualquier entidad local, por lo que el *outsourcing* forma parte de todas ellas, o al menos, así debería ser para el correcto funcionamiento de las mismas. Destacan, entre otros, los trabajos propios de la Administración pública, mecanismos de control y rendición de cuentas, labores de tesorería e intervención, atención al público y demás tareas no planificadas que surgen en el día a día y que se tienen que solventar en tiempo y forma, hacen que multitud de actividades tengan que ser externalizadas en empresas especializadas.

El resultado al externalizar algunas actividades en empresas especializadas supone una ventaja, pues la repercusión de las actuaciones es mayor y más efectiva, como ya se ha comentando a lo largo de este trabajo, la subcontratación permite que las organizaciones se centren en sus competencias y capacidades básicas, dejando que los especialistas se ocupen de lo demás.

Se aprovecha el hecho de que las dependencias administrativas de la entidad, estén ubicadas en un edificio en el que se encuentra un invernadero de emprendedores. Se

aprovechan las sinergias creadas en el mismo espacio, ayudando a jóvenes de la zona a promover sus ideas de negocio, ya que el hecho de estar en un mismo lugar facilita aún más, la comunicación a la hora de encargar y/o modificar algunos trabajos.

En cuanto a las ventajas que la subcontratación ofrece, se promueve la competencia de promoción económica al dar impulso a empresas de la zona.

Por otra parte, también es importante el hecho que la externalización supone una descarga del volumen de trabajo a los técnicos de la Entidad, si no fuera así, tendrían que emplear su tiempo en tareas para las que no fueron preparados, por lo que, además de invertir mucho tiempo en ellas, tiempo necesario para el resto de los “quehaceres” administrativos ordinarios, no se obtendría el resultado esperado.

Si bien, no todas las actividades externalizadas pueden desarrollarse desde un mismo espacio físico, se aprovechan las herramientas de comunicación existentes para contactar y dar instrucciones a proveedores.

Además de esto, la imagen proyectada hacia nuevos municipios, potenciales adhesiones, es muy positiva, pues cuantas más actividades se desarrollen en la Mancomunidad de Municipios d l'Alcoià i el Comtat, mayor atractivo hacia nuevas incorporaciones tendrá. Al crecer la entidad, aumentan sus competencias y la cadena de suministro se vuelve más compleja. Por ello, se debe desarrollar una estrategia clara.

En el siguiente apartado, se va a presentar la estrategia de operaciones que actualmente se desarrolla desde la entidad, se va a especificar cuáles son sus objetivos de rendimiento, en qué consisten sus áreas de decisión y, en definitiva, se va a presentar cómo se estructura su cadena de suministro.

4. Propuesta de Estrategia de Operaciones para Mancomunidad de Municipios d l'Alcoià i el Comtat.

La matriz desarrollada por Slack y Lewis (2014) va a soportar la estrategia de operaciones definida por la organización y así determinar y acotar, de forma más clara, la propuesta de estrategia de operaciones que se va a plantear.

La matriz mencionada, está formada por dos dimensiones, por una parte, en el eje de ordenadas, se encuentran los objetivos de rendimiento, y en el eje de abcisas se sitúan las áreas de decisión. Al cruzar los datos obtenidos, se podrán observar qué áreas son mejorables para conseguir una estrategia de operaciones eficaz y adaptada al proceso de operaciones de la organización propuesta.

A continuación, se van a delimitar cuáles son esas dos dimensiones que forman la matriz de la estrategia de operaciones y qué contenidos tienen. Tras esto, se definen los objetivos de rendimiento para una entidad pública, modificando, si fuera necesario, alguno de ellos para adaptarlo al caso estudiado.

En primer lugar, se definen los objetivos de rendimiento, estos están relacionados con el producto y el mercado. Cada uno de los objetivos de rendimiento representa una agrupación de factores competitivos, es decir, donde la empresa desea competir, cada organización tiene sus propios objetivos de rendimiento y se debe analizar si son apropiados para conseguir el éxito y los factores competitivos que representan. Como el caso abordado en el presente trabajo se centra en una entidad pública. Los objetivos de rendimiento están formados por:

- Calidad o nivel de especificación de un producto o servicio, determina si el producto se ajusta al propósito para el que fue creado y hace lo que supone que debería hacer. En este punto se habla, primero, de calidad *hard* o dura para aspectos evidentes del servicio o producto y en segundo lugar, de calidad *soft* o blanda para aspectos relacionados con la relación entre clientes y el producto o servicio.
- Velocidad, que se describe como el tiempo transcurrido entre el comienzo del proceso de una operación y el final. Por una parte, se encuentra la velocidad de

los elementos externos que hace referencia al sistema global, es el tiempo que transcurre desde que un cliente hace un pedido hasta que lo recibe, lo mismo ocurriría con una organización de servicios. Por otra parte, existe la velocidad de los eventos internos, este punto hace referencia a las operaciones internas de la organización, es decir, al proceso de transformación del producto o servicio.

- Fiabilidad, está relacionada con la velocidad, este objetivo trata de mantener el cumplimiento de las fechas de entrega acordadas con los clientes, es decir, generar expectativas reales.
- Flexibilidad, se define como la capacidad para cambiar el rango de productos, es decir, adaptarse a los cambios. Existen dos tipos de flexibilidad, por una parte, la flexibilidad global de las operaciones, entendida como la habilidad para poder introducir nuevos productos o modificar los ya existentes, así como variar el volumen de producción o cambiar los plazos de entrega. Por otra, la flexibilidad de respuesta, el tiempo necesario para modificar tanto los productos y servicios como volumen, así como para reorganizar las operaciones de forma y manera que permitan planificar una nueva fecha de entrega.
- Coste, se parte de la premisa que todas las organizaciones están interesadas en reducir sus costes al mínimo. Por coste se entiende cualquier entrada de dinero en una organización que permita producir los productos o servicios. Los costes se pueden dividir en tres categorías: gastos de operación, entendidos como las entradas de dinero en las operaciones necesarias para financiar la producción, esto engloba los gastos personales, alquileres, materiales, etc. gastos en capital, formado por el dinero que hay invertido en la empresa, y, por último, financiación regular del día a día, que estará definida como las entradas de dinero para financiarse de forma diaria.

Estos son los objetivos de rendimiento, cada organización priorizará sobre en cuál o cuáles se quiere incidir o cuáles se quieren mejorar respecto de los otros.

A continuación, se van a extrapolar estos objetivos de rendimiento al contexto abordado, en este caso Mancomunidad de Municipios d l'Alcoià i el Comtat.

En primer lugar, la calidad podría definirse como la cantidad de municipios que pretenden adherirse a ella comparando este dato con históricos. Por otra parte, la calidad también puede ofrecer una visión sobre si los recursos están siendo utilizados de forma óptima o no. En definitiva, la calidad definirá si las actuaciones que desarrollan en la entidad están siendo bien gestionadas o no.

La velocidad, en el caso de una entidad pública, podría definirse como el cumplimiento de los plazos en los trámites administrativos que en ella se desarrollan, desde el proceso de adhesión de un municipio iniciado en el momento en que éste presenta su voluntad de forma oficial, pasando por las remisiones trimestrales de distinta naturaleza a los órganos correspondientes, llegando hasta la aprobación del presupuesto general. En este punto se debe señalar que, una parte importante del trabajo diario de este caso en particular, ya que las administraciones públicas suelen tener departamentos diferenciados y especializados en cada área y por tanto el volumen de trabajo es ligeramente menor, consiste en remisiones, presentaciones y/o publicaciones en distintos órganos, sedes, oficinas virtuales, boletines o diarios oficiales.

Por lo que respecta a la flexibilidad en el caso de la entidad estudiada, podría entenderse como la adaptación a los cambios constantes que se presentan. Por ejemplo, si se minora el importe de una subvención solicitada, tiene que haber una variación en el servicio o en la adquisición de suministro. En el caso de las entidades públicas menores, la flexibilidad va emparejada con las decisiones políticas, ya que en multitud de ocasiones, las decisiones políticas no tienen en cuenta los trámites administrativos, con las consiguientes modificaciones en el día a día que eso conlleva.

En cuanto al coste, tiene el mismo objetivo que el establecido para cualquier organización de servicios o suministros, las entidades públicas también deben reducir sus costes siguiendo la regla de estabilidad del gasto.

Para finalizar, se percibe que la fiabilidad es un objetivo de rendimiento poco útil para las entidades públicas, en cuanto respecta a la tramitación administrativa, este objetivo se presupone conseguido, por lo que no se van a establecer indicadores para ello. Se debe recordar, que en todo momento se establece la propuesta de estrategia de operaciones para la tramitación administrativa ordinaria de una entidad, lo que respecta a temas políticos conllevan vías distintas y, por tanto, objetivos también diferentes.

La Tabla 1 resume los objetivos de rendimiento identificados para el marco de trabajo de la mancomunidad abordada.

Tabla 1. Objetivos de rendimiento de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat.

OBJETIVOS DE RENDIMIENTO	MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE L'ALCOIÀ I EL COMTAT
Calidad	Número de municipios Heterogeneidad de municipios miembros Optimización recursos públicos Cantidad de reuniones Fiscalización de facturas Número de proveedores locales Austeridad del gasto y estabilidad presupuestaria Publicaciones realizadas en portales de transparencia Adquisición nuevas competencias Control de correo e instancias Firma de convenios Diversidad ideología política
Velocidad	Subvenciones perdidas por extemporaneidad Remisiones obligatorias en diversas plataformas Periodicidad sesiones plenarias Tiempo de respuesta correos a entidades Tiempo de respuesta a instancias Número de proveedores cercanos Fecha aprobación presupuesto
Flexibilidad	Espacio disponible de las oficinas Herramientas informáticas de soporte

	Número trabajadores
Coste	Análisis de las partidas y comparación con históricos Análisis de las partidas con los ayuntamientos miembros Existencia de remanente

Una vez finalizada la descripción de los objetivos de rendimiento y su adaptación al caso estudiado, van a enumerarse las áreas de decisión, que representan las decisiones que los directores de operaciones, en muchos casos junto con otros miembros de la organización, han de tomar para gestionar los recursos de las operaciones. Estas son: capacidades, redes de suministro, tecnología del proceso y desarrollo y organización de los procesos de operaciones.

- Las decisiones de capacidad se entienden como las habilidades de un negocio u operación para conseguir un determinado nivel de actividad, es el diseño del negocio en términos de recursos.
- Capacidad, comprende la destreza de una operación o negocio para lograr un nivel particular de actividad o producción. Esta decisión debe ir actualizándose, ya que igual de malo es estar falto de capacidad como estar sobre-capacitado.
- Redes de suministro, se parte de la base que todas las operaciones forman parte de una red interconectada de operaciones. En cuanto a las decisiones sobre redes de suministro, pueden dividirse en dos grupos, las que abordan el comportamiento de toda la red y las que gestionan de manera más concreta, las relaciones entre proveedores y clientes.
- Tecnología del proceso, se define como la combinación del equipamiento de un negocio, que transforma los recursos ya transformados para convertirlos en productos, y su proceso de información, que aunque no produce directamente esos productos, da soporte de forma indirecta.
- Desarrollo y organización, las decisiones sobre desarrollo y organización serán las que se tomen al final del proceso, tras haber configurado las otras restantes áreas de decisión, hacen referencia a cómo mejorar los procesos dentro de la

operación y a las relaciones que deberán existir entre los recursos agrupados dentro de la organización.

A continuación, se propone la estrategia de operaciones para la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat basada en la matriz de Slack y Lewis (2014).

Respecto a la calidad, entendida como el aumento y buena gestión de las actuaciones que se desarrollan en la entidad, los indicadores desarrollados son:

- Municipios que se integran en la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat anualmente, en comparación con datos históricos. Actualmente, en el ejercicio 2018, son trece los municipios que forman parte de la entidad, frente a los diez que la integraban a comienzos del año anterior. Esta cifra aumentará antes de la finalización del presente año. El incremento de poblaciones que forman parte de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat hará que aumenten tanto el número de servicios ofrecidos como la calidad de éstos, la entidad dispondrá de mayores ingresos, con lo que podrá ofrecer mejores servicios.
- Heterogeneidad de los municipios miembros. Pese a que el número de municipios integrantes de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat es significativo, éstos son muy heterogéneos entre sí. Cabe señalar que el importe de las cuotas se obtiene atendiendo a la población, en función de esto, se pueden clasificar en tres grupos diferenciados, en primer lugar se sitúa el municipio de Alcoy, sobre él pesa aproximadamente el 66% del presupuesto de la entidad, por otro lado los municipios de Cocentaina, Muro y Banyeres de Mariola, suponen cerca del 31% del total, y en tercer lugar, los restantes ocho municipios con un peso de aproximadamente 3% de los recursos totales de la mancomunidad. Esta situación no es recomendable, el supuesto ideal sería que todos fueran parecidos, con recursos económicos y población similares.

- Utilización óptima de los recursos públicos, mediante comparación de porcentajes de gasto respecto a años anteriores y con porcentajes de presupuestos municipales.
- Cantidad de reuniones de comisiones informativas relacionadas con las competencias que mayor porcentaje de presupuesto tienen asignado, estas comisiones contarán con un representante del ayuntamiento del municipio que participe de esa actividad.
- Fiscalización de facturas. El órgano de contratación, que en este caso recae en el presidente de la entidad, delega la competencia de aprobación de facturas en una junta de gobierno, todas las facturas de importe superior a 5.000,00 euros son fiscalizadas, lo que asegura la calidad del proceso.
- Número de proveedores locales. La entidad intenta mantener relaciones contractuales con proveedores locales para favorecer una de las competencias que posee la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, la promoción económica y la comunicación sea más sencilla.
- Austeridad del gasto y estabilidad presupuestaria. Una de las reglas de las entidades públicas es la austeridad del gasto, relacionado con la eficacia en el mismo para conseguir la estabilidad presupuestaria.
- Transparencia en la información. Medida a través de las publicaciones realizadas de forma periódica y sistematizada. Actualmente, a través de las sedes electrónicas, las entidades públicas deben informar de los procesos, acuerdos, colaboraciones, actuaciones y demás, para que el ciudadano tenga acceso fácil y rápido a esa información.
- Adquisición de nuevas competencias. La delegación de nuevas competencias de los municipios hacia la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat aumentará la carga de trabajo de la misma, si bien, se asentará como una entidad imprescindible, cuya actividad beneficiará a todos sus integrantes. La calidad de

los procesos de la entidad estudiada hará que se revierta en un aumento de sus competencias. Este es uno de los indicadores más importantes a la vez que es uno de los más difíciles de conseguir.

- Seguimiento, respuesta y control a correos, instancias presentadas, etc. de la ciudadanía y proveedores.
- Firma de convenios de colaboración con demás entidades de distinta naturaleza, de esa forma se visualiza el trabajo llevado a cabo por la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat.
- Diversidad de color en términos políticos. Actualmente el 95% de los municipios que forman la entidad son de un color político, esto genera la ausencia de debates intensos acerca de actuaciones, convenios, colaboraciones etc. en las sesiones plenarias. La diversidad garantiza, además de la calidad, el compromiso a largo plazo, pues una entidad asociada a un tipo de ideología no perdura en el tiempo, ya que si los partidos del gobierno cambiaran, quizás no les interesaría pertenecer a ella.

En relación a la velocidad, definida en este proyecto como el cumplimiento de los plazos en los trámites administrativos, los indicadores extraídos son:

- Cantidad de subvenciones no otorgadas o perdidas por incumplir con los plazos en su tramitación: solicitud, justificación y/o presentación de alegaciones a posibles requerimientos, a través de este dato se puede extraer información acerca del cumplimiento de los plazos.
- Remisiones obligatorias, en diversos periodos a lo largo del ejercicio, a plataformas estatales informes tales como: periodo medio de pago, informes de morosidad, ejecuciones trimestrales, etc.
- Periodicidad sesiones plenarias. Para controlar el tiempo de la emisión de acuerdos, certificados u otros documentos que requieran acuerdo de pleno. En el

caso de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, los plenos se celebran de forma mensual, con lo que, estos requerimientos finalizarán en ese plazo.

- Tiempo de respuesta a correos de entidades, como Universidades, Centros de Investigación, organismos públicos o privados y de más índole, para aclaración de dudas, propuestas de colaboración, etc.
- Tiempo de respuesta a instancias o correos de particulares con ofertas de proyectos y/o colaboración, resolución de dudas, procesos selectivos, etc.
- Número de proveedores cercanos para agilizar la adquisición de suministros necesarios para el correcto funcionamiento de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat.
- Fecha de aprobación del presupuesto mancomunado y comparación con años anteriores. En el año actual, el presupuesto se aprobó de forma definitiva el día 8 de marzo de 2018, en el año 2017 fue aprobado de forma definitiva el 10 de marzo. Este dato no supone una mejora sustancial en cuanto a este indicador.

En cuanto a la flexibilidad, se aplica al caso estudiado de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, como la respuesta a los cambios derivados de modificaciones legislativas, de cuestiones políticas o de alteraciones en la plantilla, los indicadores propuestos son:

- Espacio disponible (m²) donde se ubican las oficinas de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat. Actualmente, hay un único espacio de trabajo de la Entidad, lo que favorece la comunicación de los trabajadores y mejora las soluciones a cambios rápidos y repentinos.
- Herramientas informáticas de soporte para ayudar, tanto en el funcionamiento de nuevos programas de gestión como tramitaciones ante procesos desconocidos.

- Número de trabajadores de la entidad, actualmente en la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat hay cuatro trabajadores. Este hecho favorece la flexibilidad, ya que nadie es especialista en nada, prácticamente el 90% de la plantilla, realiza todas las actividades.

Por lo que respecta al coste, las entidades públicas deben tener en cuenta, como ya se ha mencionado anteriormente, la austeridad del gasto y la estabilidad presupuestaria, así como la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos. Los indicadores propuestos son:

- Análisis del presupuesto aprobado para el ejercicio 2018, con los porcentajes de cada partida y comparación con años anteriores. Una desviación significativa en alguna de las partidas, sin ningún motivo aparente, significará un derroche de recursos. El presupuesto del año 2018 ha aumentado un 49,76% respecto al presupuesto del pasado ejercicio, si bien, algunas partidas como la destinada a personal ha disminuido su consignación. El año 2017 la partida destinada a nóminas, seguridad social, indemnizaciones e IRPF de la plantilla de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, suponía un 18,37% del presupuesto total, este año 2018 la misma partida supone un 18,11% del importe del presupuesto total.
- Análisis del presupuesto para el ejercicio actual y comparación de alguna de las partidas consignadas que existen en todos los presupuestos municipales, como por ejemplo la partida de personal, con el porcentaje de los presupuestos de los municipios mancomunados o con la media de estos. En el caso de la consignación de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat a la partida de personal, se observa que, como ya se ha comentado en el párrafo anterior, del presupuesto total aprobado para el año 2018, un 18,11% está destinado a la partida de gastos de personal, si bien, en todos los municipios integrantes de la entidad, este porcentaje no desciende del 20%. La media del gasto de los ayuntamientos de los municipios pertenecientes a Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, destinado a la plantilla se sitúa en torno al 25% de sus respectivos presupuestos.

- A final del año, se observa el importe que ha quedado sin utilizar y que queda como remanente, independientemente que se incorpore al nuevo presupuesto o no, ya que se deberá estudiar si está consignado a una partida y es finalista o por el contrario no. Pese a que el hecho de haber tenido remanente para poder incorporar a los nuevos presupuestos, puede parecer una buena noticia, cuanto más se acumule significará que se ha tenido una previsión más errónea. Además de esto, la tramitación de incorporación de remanente al presupuesto del año siguiente, no es fácil, ya que existen distintas opiniones acerca de esta transacción y muchos tesoreros no están de acuerdo en la incorporación.

Por lo que respecta a la fiabilidad y como se ha afirmado anteriormente, se entiende un objetivo poco útil para las entidades públicas, con lo que no se trabajará con él.

A partir de este punto, se va a trabajar con las áreas de decisión. En primer lugar, se va a definir la capacidad con la que cuenta la organización, las oficinas administrativas están ubicadas en un edificio del Ayuntamiento de Alcoy, municipio significativamente más grande y con mayor número de habitantes de todos los que integran la entidad, sin embargo, las sesiones plenarias como las comisiones informativas se celebran en el salón de plenos del citado ayuntamiento. Los técnicos de la entidad consideran que cuentan con suficiente espacio para el desarrollo de sus labores diarias. Actualmente en la oficina de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat trabajan cuatro personas distribuidas en un espacio con una separación acristalada, lo que facilita la comunicación entre ellas. Desde hace poco tiempo se ha cerrado un espacio que estaba sin uso, destinándolo para archivo físico, necesario, ya que se acumulan los expedientes y no caben en los armarios habilitados para ello.

En cuanto a la red de suministro, en este caso es una red comarcal y autonómica. Los proveedores de contratos menores suelen ser locales, ya que se intenta favorecer a las pymes de los municipios que forman la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, la relación con estos proveedores suele ser vía telefónica o mediante el uso del correo electrónico.

La tecnología del proceso en la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, como al igual que en el resto de administraciones públicas, serán los propios trabajadores ya que son los que se encargan del funcionamiento de la cadena de suministro. Las tareas que se podrían diferenciar son las de secretaría, las de intervención, las de gerencia y las administrativas. Debido al pequeño número de trabajadores, en el presente proyecto ya se ha mencionado que la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat es una entidad local con las mismas obligaciones que un ayuntamiento, estos son muy polivalentes y suelen encargarse de todo. Es decir, pese a que las tareas a realizar pueden clasificarse en las áreas definidas, prácticamente toda la plantilla se encarga de su realización, pues no hay departamentos especializados en cada área. Además de las diversas y distintas plataformas digitales de remisión y recepción de informes, tanto estatales como autonómicas, la entidad cuenta con un programa de contabilidad y otro de gestión administrativa en el que se encuentran todos los documentos.

El desarrollo y organización de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat no están bien definidos, se ha explicado anteriormente que, prácticamente toda la plantilla realiza todas las tareas, sin existir una estructura firme. Por lo que la entidad es una organización muy poco estructurada, es decir, existen puestos claramente definidos, pero en multitud de ocasiones existen tareas sin ningún responsable encargado de su realización.

Una vez expuesta la información acerca de los objetivos de rendimiento como de las áreas de decisión de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, se propone la matriz de Slack y Lewis (2014) (Figura 2).

CALIDAD DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO	Municipios que se integran al año.***	Proveedores locales.**	Utilización óptima recursos.***	Cantidad de reuniones, Comisiones Informativas.*
	Respuesta a correos, instancias presentadas, etc.**		Adquisición de nuevas competencias.***	Heterogeneidad de los municipios miembros. **
			Austeridad del gasto y estabilidad presupuestaria. **	Fiscalización de facturas.*
			Firma de Convenios de colaboración entre distintas entidades y la Mancomunidad.**	Diversidad de ideología de los municipios integrantes.**
				Transparencia en la información. **
VELOCIDAD	Respuesta a correos de particulares.**	Proveedores locales con lo que la adquisición de suministros/servicios es ágil.*	Número de subvenciones perdidas por incumplimiento de plazos.***	Perioricidad sesiones Plenarias.**
	Respuesta a correos de Entidades.**		Remisiones en plazo en distintas plataformas.***	
			Fecha aprobación del presupuesto y comparación con años anteriores.*	
FLEXIBILIDAD	Un único espacio de trabajo.**		Herramientas informáticas de soporte .***	
	Número de trabajadores.***		Todo procedimiento de las entidades públicas está recogido por la Ley.***	
COSTE		Porcentaje del presupuesto mancomunado por partidas y comparación con históricos.**	Porcentajes de presupuesto destinados a determinadas partidas y comparación con los presupuestos municipales.**	
		Existencia de remanente.*		
FIABILIDAD *Se considera objetivo poco útil para el caso que se estudia, por lo que no se tendrá en cuenta				
	CAPACIDAD	REDES DE SUMINISTRO	TECNOLOGÍA DEL PROCESO	DESARROLLO Y ORGANIZACIÓN

***Muy Importante

**Importante

*Secundario

(Figura 2)

Esta es la matriz de la estrategia de operaciones basada en la matriz de Slack y Lewis (2014) que se ha obtenido tras analizar y cruzar los datos de la organización.

Como ya se ha señalado, para la entidad es muy importante lograr la calidad de los servicios y aumentarlos, mantener la austeridad del gasto y conseguir la máxima transparencia. Estos objetivos se verán consolidados con la voluntad de adhesión de nuevos municipios, muy relacionado con la firma de convenios de colaboración entre diversas entidades de distinta naturaleza y la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat. En este marco, a su vez se relaciona la utilización óptima de los recursos, mediante la comparación de indicadores del presupuesto en vigor y de ejercicios anteriores.

La legislación aplicable a toda administración pública, favorecerá, por una parte el funcionamiento de la organización estudiada, al establecerse todos los procedimientos en textos legales, delimitación de plazos, etc. Pero, por otra parte, supondrá una carga de trabajo importante, con lo que la capacidad de la organización y la flexibilidad de los trabajadores será un punto importante a incidir y mejorar, en caso necesario.

A continuación, se describen las mejoras detectadas que deberían aplicarse y formar parte de la estrategia de operaciones de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat.

Para empezar se relacionan los indicadores con la calidad de los servicios prestados los municipios

El primer punto que se aborda, está relacionado con la plantilla de la entidad. Como ya se ha comentado anteriormente, actualmente, la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat cuenta con cinco empleados, si bien tres de ellos lo son gracias a una subvención de fondos europeos, la cuarta empleada es personal funcionario y la quinta es la Vicepresidenta Segunda que desempeña las labores de gerencia.

Esta pequeña cantidad hace que casi todos los trabajadores sean polivalentes y pueden desarrollar prácticamente todas las funciones, si bien existirán dudas, el espacio de

trabajo, también pequeño y con un solo despacho, favorece el intercambio de información y la resolución de las dudas que puedan surgir. Sin embargo, pese a que supone una ventaja, hay momentos que esto desencadena inconvenientes, ya que entre las labores de la gerencia están la recepción de visitas, continuas reuniones y constante contacto telefónico, estas actuaciones dificultan, en multitud de ocasiones, las tareas que requieren mayor concentración, como por ejemplo las de contabilidad.

Se debe señalar que hay ciertas actividades externalizadas en empresas de la zona, tal como se ha mencionado, el servicio de comunicación a través de las redes sociales así como la gestión de la página web institucional y de una *App* se ha subcontratado a empresas cercanas, que empezaron su andadura en el mismo edificio donde se sitúa la oficina de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, en el espacio de emprendedores del edificio *Ágora*.

El número de trabajadores en la entidades el adecuado, teniendo en cuenta que anualmente salen diversas subvenciones para la incorporación en plantilla, por tiempo determinado, de nuevos técnicos. De esta forma se sigue garantizando que la mayoría de ellos podría controlar la mayor parte de las trabajos a desarrollar, sin olvidar que hay algunas que no se pueden reemplazar como las de Secretaria e Intervención, el resto de trabajadores pueden minorar la carga de trabajo a la funcionaria, para que pueda dedicar más tiempo a la preparación de los expedientes respectivos.

La mejora identificada en este punto es la diferenciación de tareas en la siguiente clasificación, tareas de gerencia, de administración, de secretaria y de intervención. Las tareas de gerencia englobarían: atención a ciudadanos y proveedores, decisiones sobre propuestas de colaboraciones, contacto directo con los representantes de los municipios integrantes, desarrollo del calendario de actividades, reuniones, plenos y/o comisiones, asistencia a inauguraciones y ferias, atención telefónica, gestión del correo corporativo, tareas de comunicación y por último, seguimiento y control de todas las actuaciones desarrolladas por la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat. Las tareas de administración comprenderían en primer lugar, apoyo a la gerencia en lo necesario, consultas en distintos boletines, registro de documentación, registro de facturas, tramitación de subvenciones, aperturas de expedientes sencillos y archivo de

documentación. Por lo que respecta a las tareas propias del puesto de secretaría, serían las siguientes: Preparación de decretos y certificados, remisión de documentación a las plataformas respectivas, apertura, preparación y finalización de expedientes, convocatoria sesiones de pleno, juntas de gobierno, comisiones informativas, control del portal de transparencia y seguimiento y control de los gastos. Por último, las tareas de intervención incluirían, contabilización y confección de nóminas y demás pagos de facturas, presentaciones de IRPF e IVA, desarrollo y presentación de informes y ejecuciones trimestrales, confección y presentación de estados de gastos y presupuesto mancomunado, elaboración de las liquidaciones, preparación cuenta general, y control y seguimiento de los movimientos bancarios.

Es positivo que todos los trabajadores puedan realizar muchos de los trabajos aunque no correspondan a su departamento y de esa forma prestar apoyo necesario, pero se debe conseguir una organización y que cada uno realice su trabajo, independientemente de que pueda proporcionar soporte a otros.

En cuanto al espacio de trabajo, una vez estudiado, se ha determinado que es el adecuado, en él se sitúan cuatro trabajadores, como ya se ha comentado a lo largo de la propuesta de estrategia de operaciones, favorecer la comunicación es importante para agilizar el trabajo, dudas, peticiones, etc. son fáciles y rápidas de resolver estando en el mismo espacio.

La mejora que se observa es, el traslado de la Gerencia a otra zona cercana a las dependencias administrativas, junto con el despacho del Presidente, de esta forma quedará separado y definido el espacio administrativo y el espacio político, para reuniones, recepciones de personas, etc.

En relación a la adhesión de nuevos municipios, es necesario seguir con la línea definida hasta ahora en cuanto a la calidad de las actuaciones y competencias de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat para llamar "la atención" de nuevos municipios y que éstos manifiesten su voluntad de adhesión, si bien también forma parte de una labor política de contactos y reuniones.

El objetivo a conseguir en corto y medio plazo consiste en conseguir la adhesión de municipios similares entre sí y a los dos primeros grupos, definidos en el apartado de calidad, el hecho que uno tenga una carga del 65% y cuatro de los doce corran con el 97% de las cuotas totales puede poner en peligro la duración en el tiempo de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat. Pese a que la adhesión de poblaciones, fructífera, en gran medida, gracias a las actuaciones que se desarrollan, también hay factores políticos que hacen que los municipios se adhieran o se separen por razones mucho más simples e impredecibles, con lo que no es recomendable que el 33,33% de los “clientes” de una organización se encarguen del 97% de los ingresos de la Entidad y menos teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto acerca de la facilidad de adhesiones y separaciones. Por tanto, es necesario establecer contactos con municipios semejantes a aquellos cuyo peso en las cuotas es del 97%, de esta forma se descargará a estos y se repartirán un poco mejor.

Otro de los puntos a conseguir es establecer contactos con poblaciones cuyo gobierno sea de ideología distinta a la mayoritaria. Actualmente, un alto porcentaje de poblaciones que forman parte de la entidad, alrededor de un 95%, pertenece a partidos políticos con ideologías similares. Se debe trabajar para acercar a más ayuntamientos de distinto color, en términos políticos, para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos en la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, así su durabilidad en el tiempo.

Una de las tareas que se marcan como objetivo desde la organización estudiada es la adquisición de nuevas competencias, de esta forma y atendiendo a la celebración de elecciones municipales el próximo año 2019, con los cambios políticos y adhesiones o separaciones que esto puede provocar, la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat se hará fuerte de cara a las poblaciones. Cuantas más competencias se vayan adquiriendo, más delegaciones de los municipios habrá con lo que se mantendrá y asentará en el tiempo. Ya se ha comentado que la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat es una entidad de reciente creación, se constituyó en el año 2012. Hay más mancomunidades con una trayectoria de más de veinte años, con lo que es posible que se establezca en el tiempo con una buena estrategia de operaciones.

Este punto va ligado a la utilización óptima de los recursos, se ha expuesto a lo largo del proyecto, que la entidad se nutre, únicamente, de las aportaciones de los municipios, por tanto, se debe estudiar el gasto que se presenta para hacerlo de forma que repercuta favorablemente, dando publicidad necesaria a las actuaciones, con el fin de que se conozcan y acuda el máximo público.

En cuanto a porcentajes de presupuesto de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, el del presente año 2018 se ha incrementado cerca de un 49% respecto al presupuesto del año anterior, si bien, las partidas presupuestarias se han incrementado de manera menos significativa, lo que asegura que la previsión del gasto se ha optimizado al máximo.

La austeridad del gasto junto con la utilización óptima de los recursos repercutirá de forma positiva por tres vías distintas, por una parte, los municipios integrantes verán la cantidad de actividades que pueden realizarse sin emplear muchos recursos públicos, por otra parte, los municipios que todavía no son miembros de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, conocerán las actuaciones que se desarrollan desde la entidad, y en tercer lugar, la población la conocerá mejor y será sabedora de las actuaciones que en ella se realizan.

Otro punto relacionado con la adquisición de nuevas competencias y realización de actividades es la firma de convenios de colaboración con entidades públicas y privadas, en el caso de las entidades públicas, podrá tratarse de subvenciones nominativas, desarrollos de planes o similares, con aportaciones económicas por parte de estos entes y publicidad correspondiente. Este tipo de convenios son muy beneficiosos, sobretodo en casos de entidades todavía pequeñas o de reciente creación. El hecho que administraciones públicas reconozcan el esfuerzo y apoyen, de forma económica y asesoren o guíen, a pequeñas entidades, como la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, supone un reconocimiento a la labor que en ella se lleva a cabo. En este punto, tanto el personal empleado como los políticos que forman parte de esta entidad, deben trabajar para su consecución.

Otra de las recomendaciones para conseguir los objetivos de incorporación de nuevos municipios, homogeneidad entre ellos, conocimiento de la población acerca de las tareas que se desarrollan y las competencias que posee la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat y/o consecución de convenios de colaboración con demás entidades, es remitir toda la información necesaria a las plataformas, diversas y distintas, creadas para ello. Estas remisiones pueden entenderse como una forma de fiscalización de distintos estados de ejecución de la entidad, la mayoría son de obligatoria presentación, si bien, no hay consecuencias relevantes si no se remiten en plazo y forma. Pese a que existen problemas a la hora de la realización de estos trabajos, en multitud de ocasiones las plataformas no funcionan, cambian el formato muy a menudo, sus mismos trabajadores no tienen capacidad de explicar cómo funcionan, etc. es recomendable intentar presentar todos los documentos para evitar problemas a la hora de solicitar subvenciones, por ejemplo.

Por lo que respecta al punto de las subvenciones, actualmente en la entidad, todas las solicitadas en el ejercicio 2018 se encuentran en fase de resolución y por tanto, en proceso de justificación, o en fase de solicitud, por lo que no hay ninguna pérdida por extemporaneidad. Se debe seguir trabajando en esa línea.

Siguiendo con la velocidad del proceso, en cuanto a la emisión de acuerdos, certificados o documentos que requieran acuerdo de pleno, cabe destacar que, por normal general, se celebra como mínimo una sesión plenaria de forma mensual, con lo que todos los asuntos que requieran pasar por el pleno para su aprobación y/o adaptación de acuerdos, suelen finalizar su tramitación en ese plazo. En caso de existir temas de tramitación urgente, se celebrarán sesiones extraordinarias.

Para finalizar con las mejoras detectadas tras el estudio realizado, otra de las recomendaciones que se extraen es la utilización de equipos de información, las nuevas tecnologías serán importantes en la propuesta de estrategia de operaciones de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, se utilizarán herramientas informáticas de soporte que ofrezcan el apoyo cuando los trabajadores de la entidad lo necesiten. Debido a que la entidad es de reciente creación y los técnicos hace relativamente poco tiempo que trabajan en ella, se tramitan nuevos expedientes sin

haberlos realizado con anterioridad, en este caso, tanto el programa de gestión utilizado como las herramientas al alcance de todos, como Internet, hacen que se puedan gestionar, resolver y finalizar expedientes que, a priori, pueden parecer de difícil tramitación.

Para concluir se propone que la puesta en práctica de la estrategia de operaciones contemple los siguientes aspectos:

- Debe haber una persona encargada de la implementación, así como del control y seguimiento de la presente propuesta de estrategia de operaciones.
- Esta propuesta debe guardarse en un documento escrito, en un lugar conocido y accesible para los trabajadores de la entidad, que son los interesados.
- Debe desarrollarse una hoja de cálculo con los indicadores para actualizarlos de forma periódica.
- Se aconseja la celebración de reuniones de forma trimestral o semestralmente para conocer el estado de los indicadores y mejorarlos, si fuera necesario.
- Finalmente, todos los trabajadores de la entidad deberían reunirse de forma anual para analizar si se han conseguido los objetivos perseguidos con la implementación de la presente estrategia de operaciones.

5. Validación de la propuesta.

A lo largo de este proyecto se ha elaborado una propuesta de estrategia de operaciones, con mejoras detectadas en distintas áreas, a continuación, mediante la elaboración de entrevista no estructurada con la Secretaria-Interventora de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, se va a validar o no, las ideas presentadas en la propuesta de mejora.

La entrevistada, encargada de validar o no la propuesta presentada, es la Secretaria-Interventora de la entidad, que, como se ha comentado anteriormente, se ocupa de una carga de trabajo bastante elevada. Se considera un cargo representativo y adecuado para evaluar la propuesta y las necesidades detectadas.

-P. ¿Qué es aquello que ralentiza su trabajo durante día a día?

-R. Multitud de factores, pero lo que más se nota a la hora de trabajar son las interrupciones, ya que no se puede avanzar con aquello que se ha programado. En las dependencias administrativas de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat, se reciben visitas de la gerencia, se responde al teléfono al ciudadano y proveedores, se atiende a Alcaldes de los municipios integrantes con dudas sobre algún tema, etc.

-P. Ese es uno de los problemas detectados, por eso una de las propuestas consiste en una separación física bien definida entre la gerencia y la zona administrativa, de esta forma las tareas de gerencia no se mezclarán con el resto de tareas de la Entidad y no las interrumpirán, ¿es correcto?

-R. Se valida totalmente esta propuesta, con el cambio propuesto las visitas y recados con destino a la gerencia se enviarán a “la zona política”. De esta forma, la oficina se destinará únicamente a labores propias de la administración.

-P. Además de la diferenciación y separación física, se ha propuesto la diferenciación de tareas, pese a que es positiva la flexibilidad de los trabajadores,

en ocasiones ralentiza la finalización del trabajo real de cada departamento, ¿ve necesaria esa separación de tareas?

-R. Estoy completamente de acuerdo con esa propuesta, durante el día a día surgen problemas de forma imprevista que provocan que las tareas se queden estancadas, si se juntan los imprevistos y las tareas que no corresponden, en mi caso, a la secretaría-intervención, se pierde completamente el día de trabajo y no se avanza. Está claro que habrá momentos donde se necesiten apoyos externos, pero delimitar el trabajo de cada uno es necesario para poder avanzar.

-P. En otro orden de cosas, desde la entidad se trabaja para la adhesión de nuevos municipios, ¿Es correcta la propuesta de incidir en que municipios con gran volumen de población y “fuertes”, correspondientes a los dos primeros grupos descritos a lo largo de la propuesta en el presente proyecto, sean integrantes de la Entidad y se puedan repartir de forma más homogénea el importe de la cuotas?

-R. La idea es hacer, a corto plazo, una Mancomunidad de Municipios de l’Alcoià i el Comtat fuerte, como se ha dicho en la propuesta de estrategia de operaciones, la fortaleza de la entidad se traducirá en la incorporación de más municipios, más homogeneidad entre ellos y la adquisición de nuevas competencias. Estos tres pilares serán la clave para que las voluntades políticas vean más allá del color de los partidos que gobiernan en los municipios miembros. En cuanto a la carga de trabajo, la idea a corto-medio plazo es la creación de plazas fijas de funcionariado, de hecho, ya está contemplado en los presupuestos de este año. Desde el año 2012, fecha de la constitución de la Mancomunidad de Municipios de l’Alcoià i el Comtat, se ha triplicado su presupuesto, con todo el aumento de actuaciones y por tanto de trabajo que ello conlleva, con lo que es necesaria la creación de estas bolsas de trabajo.

-P. Otra de los puntos detectados a mejorar en la propuesta de estrategia de operaciones consiste en la “búsqueda” de poblaciones cuyo equipo de gobierno no sea del mismo color político que los gobiernos que actualmente forman parte de la Mancomunidad de Municipios de l’Alcoià i el Comtat, esto favorecerá la estabilidad y asentamiento de la entidad, ¿está de acuerdo?

-R. Eso es así, hay que lograr la fortaleza de la que hablaba en la respuesta anterior, para que la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat sea una entidad con servicios de calidad, no una entidad de una determinada ideología política, con lo que se tiene que lograr la adhesión de municipios de diversa ideología política. Este hecho generará riqueza en los debates y se sacará el máximo partido con las ideas de todos. Pero este trabajo es político, no administrativo.

-P. En cuanto a los envíos a diversas plataformas de documentos en los plazos establecidos, se observa que la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat está al día con todas estas remisiones, al igual que en el tema de las subvenciones, en ese sentido se sugiere que se siga el mismo trabajo.

-R. La verdad es que supone mucho esfuerzo tener todo remitido en forma y plazo, pero cuando se consigue supone la satisfacción de tenerlo todo cuadrado.

-P. Para finalizar, se preguntará sobre el apoyo de herramientas informáticas, que suponen una fuente de ayuda bastante necesaria. ¿En la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat hacéis uso de ellas, no?

-R. Constantemente, prácticamente a diario surgen dudas acerca de procedimientos, tramitaciones o utilización de determinados programas, son novedosos para todos, así que se tiene que hacer uso de este tipo de ayudas.

A partir de esta entrevista, y de la propia experiencia de la autora de este Trabajo Fin de Máster, se puede concluir la validez de la propuesta desarrollada que se pondrá en práctica en los sucesivos meses.

6. Conclusiones y líneas futuras de investigación.

La buena planificación a la hora de plantear la estrategia de operaciones es esencial para que una organización obtenga el éxito esperado. Como se ha visto a lo largo del presente proyecto, el planteamiento de una estrategia de operaciones adaptada a cada caso, supone un reajuste de inversiones y coste y las organizaciones de naturaleza pública o privada, van a poder organizar sus recursos de forma más efectiva.

Las organizaciones deben tener claro el proceso entero de su cadena de suministro para detectar los problemas que ralentizan o interfieren su trabajo diario, y de esa forma poder poner solución.

Todas las organizaciones, tanto si se trata de una organización privada o una organización pública, y si es de suministros o de servicios, trabajan siguiendo la línea de una estrategia de operaciones que puede estar mal planteada, así perderán recursos, económicos, temporales o de otra naturaleza.

En este trabajo se ha propuesto la estrategia de operaciones de la Mancomunidad de Municipios de l'Alcoià i el Comtat con el objetivo de mejorar su funcionamiento y optimizar los recursos necesarios. Para ello, se ha tomado como base de este trabajo la matriz de estrategia de operaciones planteada por Slack y Lewis (2014). En primer lugar, se han identificado los objetivos de rendimiento calidad, flexibilidad, fiabilidad, velocidad y coste en el contexto estudiado. En este sentido cabe destacar los aspectos de cantidad de municipios integrantes, heterogeneidad de los mismas, optimización de recursos públicos, número de reuniones y celebraciones plenarias, cantidad de proveedores locales, publicaciones realizadas en los portales de transparencia y plataformas respectivas, número de convenios firmados, subvenciones perdidas por extemporaneidad, fecha aprobación de presupuesto, comparativas de presupuestos y partidas con datos históricos y datos de municipios integrantes, existencia de remanente y número de trabajadores como objetivos de rendimiento principales. En cuanto a las áreas de decisión, cabe destacar que se han descrito las áreas como las decisiones de capacidad, la misma capacidad, redes de suministro, la tecnología del proceso y el desarrollo y organización del proceso. Tras validarse la propuesta planteada a través de la presentación de la misma a un cargo representativo de la mancomunidad se prevé su

implementación a través de la difusión de la misma en un documento escrito y accesible entre los interesados, reuniones semestrales y anuales de revisión y actualización de la estrategia de operaciones y cuantificación y análisis de los indicadores planteados.

De este trabajo se desprende que todavía queda mucho por hacer en cuanto al diseño y puesta en práctica de la estrategia de operaciones en organizaciones públicas. Por tanto, supone un reto interesante: (1) analizar las estrategias seguidas por entidades de esta naturaleza que puedan servir como referentes; (2) estudiar las diferencias existentes con las organizaciones privadas y observar que se pueden extraer muchos paralelismos en las estrategias de operaciones de ambas; (3) plantear herramientas cuantitativas para el diseño e implementación de la estrategia de operaciones; y (4) vincular los indicadores de estrategia de operaciones con el cuadro de mando integral de las organizaciones.

7. Referencias.

Armengol, A., Mula, J., Díaz-Madroñero, M. Pelkonen, J. (2018). An overview of the internationalisation of operations. *International Journal of Services Technology and Management*. En prensa.

Beckman, S. L. Rosenfield, D. B. (2008). *Operations Strategy: Competing in the 21st Century*. Ed. McGraw-Hill Higher Education.

Espino Rodríguez, T. (2003). El *outsourcing* y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 3 (1-2), 89-99.

Gong, Y. (2013) *Global Operations Strategy. Fundamentals and Practice*. Ed. Springer.

Gupta, M. Zhender, D. (1994). Outsourcing and its impact on operations strategy. *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 35, 70-70.

Heizer, J. Render, B. (2013). *Operations Management*. Ed. Pearson International Edition.

Holweg, M. et al. (2010). On risk and cost in global sourcing. *International Journal Production Economics*, Vol. 131, 333-341.

Martínez, S. (2013). Framework for configuring production and logistics networks of SMEs and SBUs within an internationalization process. Tesis doctoral. Tecnun Universidad de Navarra.

Narasimhan, R. Jayaram, J (1998). Casual linkages in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms. *Decision Sciences*, Vol. 29 (3), 579-605.

Rudberg, M. West, M. (2006). Global operations strategy: Coordinating manufacturing networks. *Omega*, Vol. 36 (1), 91-106.

Slack, N. Lewis, M (2014), Operations Strategy. Ed. Pearson Education.

Swafford, P. et al. (2002). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, Vol. 24 (2), 170-188.

Van Mieghem, J. A. (1999). Coordinating investment, production and subcontracting. *Management Science*, Vol. 45 (7), 954-971.