22 CASOS PRÁCTICOS
SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

22 CASOS PRÁCTICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autores:

Carlos Adiego Samper
Álvaro Aznar Forniés
Felio Bauzá Martorell
Luis Antonio Blanco Blanco
Carmen Castañón Jiménez
Enrique Cortés de Abajo
Ana Isabel Criado Contreras
Sergio Cuesta Francisco
Olga Fernández López
Lucas García Guirao
Ignacio Gutiérrez Gilsanz
Natalia Las Heras Oliete
Flor Mª López Laguna
Julián Maganto López
Jacobo Martín Fernández
Lucía Ortiz Sanz
Virginia Pérez Alegre
Julia Pérez-Cerezo Flores
Eloísa del Pino Matute
Joaquín Támara Espot
Manuel Villoria Mendieta

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MADRID, 2011

Colección: ESTUDIOS Y DOCUMENTOS

FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO
DE PUBLICACIONES DEL INAP

22 CASOS prácticos sobre Administración Pública [Texto impreso]. – 1ª ed. – Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública, 2011. – 288 p. ; 24 cm. – (Estudios y documentos)
ISBN 978-84-7351-408-8. – NIPO 852-11-017-9

1. Políticas públicas. 2. España-Administración. I. Instituto Nacional de Administración Pública (España). II. Serie

351(460)

Primera edición: Septiembre, 2011

Catálogo general de publicaciones oficiales:
http://www.060.es

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. del Código Penal).

Edita:
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
www.inap.es
ISBN: 978-84-7351-408-8 (formato papel)
ISBN: 978-84-7351-407-1 (formato electrónico)
NIPO: 852-11-017-9 (formato papel)
NIPO: 852-11-018-4 (formato electrónico)
Depósito Legal:
Preimpresión: Composiciones RALI, S.A.
Impresión: Publidisa

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

ADVERTENCIA LEGAL

Estos casos son textos redactados con una finalidad exclusivamente didáctica, para su ulterior discusión en el aula. La información aportada en cada uno de ellos no tiene validez en otro contexto: ni pretende convertirse en fuente sobre la actividad de las organizaciones a las que se refiere, ni se valora una gestión como buena ni deficiente.

Copyright 2011 INAP. No se permite la reproducción, almacenaje o distribución de este material, en forma alguna (electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento) sin autorización del INAP.

ÍNDICE

Presentación 15

Caso 1. **Implantación de un sistema de evaluación del desempeño en la Dirección General de Costes y Pensiones Públicas** 17

Carlos Adiego Samper

1. La Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas . . 17
2. Una nueva Directora General: elaboración del Plan Estratégico y modificación de la estructura de la Dirección General 18
3. Pensando en el desarrollo del EBEP: la decisión de probar un modelo de evaluación del desempeño en la Dirección General de Costes . 19
4. Diseño del sistema de evaluación 20
5. Preparando el terreno 22
6. Arranque del proceso de evaluación y llegada del nuevo Director General 24
7. Resultados, valoraciones, cuestiones para el futuro 25
8. Anexos 27

Caso 2. **Oficina de Extranjeros** 35

Álvaro Aznar Forniés

1. Comienzo de una aventura 35
2. La consolidación de la Oficina 37
3. Y llegó la crisis económica 39
4. Anexos 40

Caso 3. **Paula Esparza** 49

Álvaro Aznar Forniés

1. Veni, vidi, vinci 49
2. El cese de Pablo Lasala 51
3. De joven promesa a vieja gloria 52

Caso 4. **Administración electrónica** 55
Felio Bauzá Martorell

Caso 5. **Euromillones. El nuevo juego europeo** 59
Luis Antonio Blanco Blanco

1. Proyectos internacionales 60
2. Equipos trabajando en proyectos de futuro 61
3. La posición de LAE 62
4. Primeras incógnitas 63
5. La situación en los diferentes países 65
6. Los primeros sorteos 66
7. Anexo 67

Caso 6. **Un volcán islandés, o la preparación de la Presidencia española de la Unión Europea en el Ministerio de Sanidad y Política Social** 71
Carmen Castañón Jiménez

1. El reto de montar una presidencia desde cero 72
2. El programa: prioridades y tareas 73
3. Los mecanismos de coordinación 75
4. El equipo 78
5. Los dineros 78
6. … y el volcán islandés 80

Caso 7. **El cambio de Jerónimo** 83
Enrique Cortés de Abajo

1. Un poco de la carrera profesional de Jerónimo 83
2. La situación actual 86
3. La oferta de cambio 88

Caso 8. **Partido de fútbol de alto riesgo** 91
Ana Isabel Criado Contreras

1. Otro fin de semana de partido 91
2. Anexo 98

Caso 9. **Los amigos de la cohesión (o la negociación en la fase preliminar de elaboración de las nuevas perspectivas financieras de la Unión Europea)** 99
Sergio Cuesta Francisco

1. Una difícil tesitura 99
2. Antecedentes conceptuales: unas pinceladas sobre la Unión Europea y sobre la dinámica presupuestaria 100

3. Antecedentes del supuesto práctico: la presidencia y la *Mid-Term Review* 101
4. Primera fase: negociación interna 102
5. Las circunstancias endógenas: la incertidumbre y el azar 104
6. Planteamiento del supuesto práctico 105

Caso 10. **Supervivencia o mejora, ¿una elección? Calidad del Servicio como estrategia de gestión integral**. 107

Olga Fernández López

Año 0. Febrero

1. La situación 107
2. Los recursos materiales y tecnológicos 108
3. El personal 109
4. El planteamiento 110
5. ¿Qué hacer? 111

Año 0. Abril

1. El plan 113
2. Los preparativos. 114
3. La puesta en marcha 116

Año 1. Julio

1. Los resultados 118
2. ¿Y qué hacer después?. 119

Anexos. 122

Caso 11. **El voto accesible para las personas ciegas** 129

Lucas García Guirao

1. El inicio modesto de la historia 130
2. Las primeras acciones de la Administración Pública 131
3. El Grupo de Trabajo y sus objetivos 132
4. Las diferentes alternativas 132
5. La elección y sus inconvenientes. 133
6. Negociaciones con las Asociaciones de Discapacitados 134
7. El proyecto se paraliza. 134
8. La Subdirección General de Política Interior y Procesos Electorales 135
9. Cuando ya no hay vuelta atrás 135
10. Plena implicación de los actores 136
11. El contenido del procedimiento: ¿En qué elecciones se utilizaría? . 136
12. Transmisión de la información 138
13. El ambiente de trabajo 138
14. Comunicación externa 139
15. Lo que importa es el anuncio. 140

16. Elementos de coordinación 140
17. El teléfono de información 141
18. La planificación temporal 142
19. La elaboración de los kits de votación accesible 142
20. Después de la tormenta viene… ¡La alarma!. 143
21. 9 de marzo de 2008: por fin llega el gran día 144
22. El informe 145

Caso 12. **Rendición de cuentas** 147
Ignacio Gutiérrez Gilsanz

1. Una nueva directora 147
2. Proyectos para una nueva etapa 148
3. Un pequeño cambio 149
4. Oficina sin papeles. 150
5. De la norma a la costumbre 151
6. Posibilidades técnicas 152
7. Aplicación al Centro de Formación 153
8. Se pone en marcha el proyecto 153
9. Posibles soluciones 155
10. Adaptaciones en el Centro 156
11. ¿Ordenadores en el aula? 157
12. Respuesta de los grupos afectados. 158
13. Problemas laborales 159

Caso 13. **Fondo Estatal de Inversión Local (Plan E)** 161
Natalia Las Heras Oliete

1. Antecedentes 161
2. Fondo de Inversión Local (FEIL) 162
3. Agilidad en la tramitación 163
4. Administración electrónica 165
5. Cooperación intra e interadministrativa. 167
6. Facilitadores del proceso 168
7. Anexos 169

Caso 14. **Gestión de los conflictos de intereses** 173
Flor Mª López Laguna

Un poco de historia 173

Caso 15. **Implantación de un Cuadro de Mando Integral en el sistema portuario español de titularidad estatal** 179
Julián Maganto López

1. Un proyecto novedoso 179

2. Dificultades ante el cambio 180
3. Arranque del proyecto 181
4. Cambio de escenario 182
5. ¿Reenfocar el proyecto?. 182
6. Anexos 183

Caso 16. **Sobre la toma de decisiones en un proyecto de financiación: conciliando criterios divergentes** 189

Jacobo Martín Fernández

1. Punto de partida 189
2. Condiciones del proyecto de financiación 190
3. Beneficiarios y número de solicitudes previstas 190
4. Actores implicados. Inicio de las reuniones 190
5. Posición de las Entidades Locales 191
6. Posición de los Ministerios 191
7. Reunión con los agentes sociales. 193
8. Siguientes pasos 193
9. Análisis de los problemas en el grupo de trabajo 194
10. Anexo. 195

Caso 17. **La gestión de la gripe A** 197

Lucía Ortiz Sanz

1. Algunos datos técnicos 197
2. Primera respuesta ante la crisis 198
3. Avalancha de llamadas 198
4. Impacto en la opinión pública 199
5. Diseñar los mensajes 201
6. La crisis se agudiza 202
7. Coordinar la información. 202
8. Diseño de una campaña 203
9. Lanzamiento de la campaña. 205
10. Problemas de última hora 206
11. Anexos 207

Caso 18. **La puesta en marcha de la intervención delegada en un Ministerio de nueva creación** 213

Virginia Pérez Alegre

1. Creación del Ministerio 213
2. Creación de la Intervención Delegada 213
3. Primeros pasos 218
4. Anexo. 220

Caso 19. **Turespaña en China o cómo atraer turistas chinos de valor añadido a España** 221

Julia Pérez-Cerezo Flores

1. El espectacular desarrollo de China 224
2. Historia de la Oficina Española de Turismo de Pekín 226
3. La OET de Pekín cambia de director 228
4. Turismo 2020 y Plan 0812 230
5. Rigideces burocráticas 231
6. Mercados receptores competidores 234
7. El nuevo entorno de operación 235
8. Se crea la Oficina de Turismo de Cantón. Más retos y oportunidades 237
9. Spain.info 239
10. Los hábitos de la población china objetivo 240
11. Anexos 243

Caso 20. **Política y Políticas Públicas. La lógica política de las reformas de las políticas sociales** 245

Eloísa del Pino Matute

1. El encargo 245
2. La situación económica y social española entre los años 70 y la actualidad 248
3. La configuración institucional y la opinión pública sobre el EB . . . 253
4. Las reformas de la protección al desempleo 257

Caso 21. **Ordenación de las comunicaciones y espectro radiofónico en Guatemala** 269

Joaquín Támara Espot

1. De Santa Rosa a Alta Verapaz 269
2. Contexto histórico-político 270
3. Una respuesta financiera internacional a un reto político interno . . 272
4. La evaluación echa a andar: ¿por dónde empezar? 274
5. Qué decir cuando se trata de decidir 274
6. La soledad del folio en blanco… ¿quién no la conoce? 277

Caso 22. **La gestión de la carrera y la selección a través de competencias** 281

Manuel Villoria Mendieta

1. Personal que presta servicios en la ATyF 283
2. Personal de nuevo ingreso 289
3. Resultados 289

PRESENTACIÓN

La publicación que aquí se presenta constituye la plasmación de uno de los ejes de la renovación metodológica llevada a cabo, en los últimos años, en las actividades formativas del INAP: utilización selectiva del método del caso en la formación del directivo público.

El método del caso es utilizado de manera bastante generalizada por la mayoría de las escuelas de formación, tanto públicas como privadas, centrándose en los alumnos de perfiles directivos, e incluso predirectivos. Es bien sabido que este procedimiento pedagógico pretende provocar en el aula un diálogo sistemático entre los alumnos sobre situaciones reales, con fines de aprendizaje. Es un ejercicio simulado, aunque basado en una experiencia real, que permite al alumno situarse en la tesitura de descubrir lo que haría si se encontrase en la situación descrita por el caso. Los alumnos se convierten en protagonistas, debiendo tomar decisiones. No hay soluciones definitivas sino opciones a debatir.

El método del caso está especialmente recomendado en algunas actividades formativas –su uso indiscriminado sería contraproducente- , sobre todo si se busca una participación activa del alumno, si se pretenden desarrollar habilidades orientadas a la acción, a la resolución de problemas o a la toma de decisiones, o si se quiere fortalecer mediante el trabajo en equipo la capacidad de hacer frente a situaciones complejas (en este supuesto, la discusión del caso se realizaría por grupos).

No es que el método del caso fuera desconocido anteriormente en el INAP; al contrario, hace ya trece años se editaba una publicación que, partiendo del enfoque teórico de esta herramienta metodológica, aportaba una serie de casos susceptibles de ser utilizados en la formación de directivos públicos. La presente publicación se enmarca en un programa de aplicación sistemática de los casos; ya no se incide en cuestiones teóricas sobradamente conocidas sobre el modo en el que han de redactarse los casos, o sobre su utilización en el aula, sino que presenta directamente veintidós casos de actualidad en la Administración Pública que han sido validados en las aulas del INAP y discutidos por nuestros alumnos.

Los casos que ahora se publican se basan en experiencias reales de diferentes unidades del sector público; aquí radica su importancia. Qué duda cabe de que, por ejemplo, los casos de determinadas prestigiosas universidades norteamericanas son de gran interés en la formación de directivos. Pero creemos que para la formación de directivos públicos españoles aún lo son más los casos sobre experiencias de éxito o de fracaso –mucho se aprende de los errores cometidos– llevadas a cabo en Ministerios u organismos públicos diversos.

La redacción de estos casos, consecuentemente, ha sido llevada a cabo por funcionarios que ocupan o han ocupado puestos directivos y que se enfrentaron con situaciones reales que, plasmadas en casos, son susceptibles de contribuir a la formación de otros directivos públicos. Su utilización en el aula así lo está demostrando. Los cursos del INAP sobre habilidades directivas o los cursos selectivos para funcionarios de cuerpos superiores están incorporando los casos paulatinamente. En el momento de la edición de esta publicación ya se están elaborando nuevos casos –siempre sobre experiencias de la Administración Pública–, hecho que va a permitir al INAP conformar una "biblioteca de casos" de una elevadísima utilidad pedagógica.

Como se apuntaba más arriba, la renovación metodológica en los programas formativos del INAP se ha plasmado en diversos ejes: la apuesta por la teleformación o formación on-line, la combinación de herramientas metodológicas adaptadas a cada actividad formativa y a los distintos perfiles de los grupos de alumnos, o la definición de un conjunto de competencias en torno a las cuales se van diseñando los distintos cursos que se imparten, son algunos de los más destacados.

En este contexto, los casos abarcan el conjunto de competencias profesionales que, para los directivos públicos, ha seleccionado el INAP. Las competencias se estructuran en torno a competencias profesionales, técnicas, interpersonales y personales. Así, unos casos se centran en la planificación, otros en la toma de decisiones, en las habilidades de comunicación, o en la integridad y ética pública, por citar tan solo algunos ejemplos.

No quisiéramos terminar esta breve introducción sin realizar un agradecimiento colectivo. Y es que, sin el compromiso y el esfuerzo que los diferentes autores de casos han manifestado con la formación de directivos que tiene encomendada el INAP, no habría sido posible desarrollar este proyecto. Gracias a todos ellos por haber sido capaces de compaginar sus exigentes responsabilidades profesionales con esta labor pedagógica tan necesaria para cualquier centro de formación. Y gracias también al profesor José Aguilar López, que con su amplísima experiencia en la materia, supo asesorarnos en todo momento para poder contar con esta incipiente, pero ambiciosa, biblioteca de casos sobre la Administración Pública.

Pedro Guillén Marina
Subdirector de Formación del
Instituto Nacional de Administración Pública