



AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES AUTOEVALUACIÓN 1.998

ÍNDICE

Presentación	2
1. Liderazgo	4
2. Política y Estrategia	13
3. Gestión de Personal	20
4. Recursos	28
5. Procesos	36
6. Satisfacción del Ciudadano	47
7. Satisfacción de los Empleados	57
8. Impacto en la Sociedad	63
9. Resultados	68



PRESENTACIÓN

El Ayuntamiento de Esplugues es una Administración Pública local cuya finalidad es el gobierno y administración de la ciudad de Esplugues.

La ciudad

Son elementos de la ciudad:

El territorio.- El término municipal de Esplugues de Llobregat tiene una extensión de 4,60 Km², está integrado histórica y geográficamente en la comarca del Baix Llobregat y colinda con la ciudad de Barcelona.

Se trata de un territorio accidentado, atravesado por dos torrentes y por cuatro vías rápidas de comunicación. Todo ello provoca que la vertebración física del territorio se convierta en una de las prioridades del Ayuntamiento.



La población.- Esplugues de Llobregat tiene una población en el año 1.998 de 46.684 habitantes con una densidad de 10.148 h./Km². La ciudad, que en 1.950 tenía 3.981 habitantes pasó a tener 29.472 habitantes en 1.970, debido a fuertes procesos migratorios que ocasionaron un crecimiento urbano desordenado y un déficit muy importante de infraestructuras y servicios. A partir de 1.991 se ha producido una estabilización de la población.

La actividad económica.- Las tradicionales actividades agrarias han desaparecido al destinarse el suelo fundamentalmente a usos residenciales y en menor medida industriales. En los últimos años y de forma paulatina el sector servicios ha adquirido importancia.

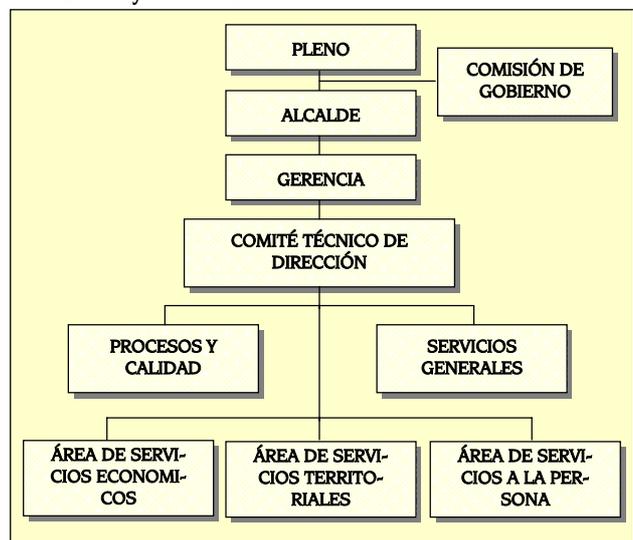
El potencial de crecimiento se encuentra limitado por el agotamiento del suelo disponible.

El Ayuntamiento

El Ayuntamiento de Esplugues está compuesto por 21 concejales elegidos por votación democrática cada 4 años en representación de los grupos políticos que participan en las elecciones municipales. Los últimos procesos electorales han otorgado mayoría absoluta al mismo partido político.

Órganos políticos

- **Alcalde:** Es el presidente y máximo representante del Ayuntamiento. Su función es dirigir el gobierno y administración municipal y convocar y presidir las sesiones del Pleno y de la Comisión de Gobierno. Es un órgano decisorio que dicta disposiciones generales de carácter normativo y resoluciones en materia de su competencia.
- **Pleno Municipal:** Está integrado por todos los concejales, resuelve los asuntos de más trascendencia, dicta normas jurídicas de carácter general y ejerce el control y la fiscalización de los órganos de gobierno en sesiones públicas.
- **Comisión de Gobierno:** Órgano decisorio integrado por el Alcalde y seis concejales del equipo de gobierno. Su función es asistir al Alcalde y ejercer las competencias que le han sido delegadas por el Alcalde y el Pleno.



Órganos técnico-administrativos.

- **Gerencia:** Órgano superior del organigrama técnico-administrativo del Ayuntamiento integrado por el Gerente y dos Adjuntos.
- **Comité Técnico de Dirección:** Presidido por el Gerente está integrado por los directivos de mayor



nivel. Su misión es planificar, coordinar y revisar todas las actuaciones municipales de mayor relevancia.

- Comité Técnico de la Calidad: Es un órgano consultivo compuesto por los responsables de diferentes unidades organizativas y representantes de los empleados.

Características que definen la institución.

- El sometimiento pleno a la ley y al derecho. Como toda Administración Pública nuestra actividad está regulada por las normas jurídicas (contratación de personal y de proveedores, actividad económico-administrativa, etc.).
- La multiplicidad y heterogeneidad de servicios que se prestan (ver catálogo de servicios) lo que otorga una gran complejidad a la gestión.

El Presupuesto municipal de 1.998 es de un total de 4.527.258.468 ptas., de los cuales se destinan a inversión 909.641.897 pesetas.

La plantilla es de 273 trabajadores (70% funcionarios, 30% personal laboral) con una antigüedad media de 14 años.

Tras las primeras elecciones democráticas celebradas en 1.979 nuestra Administración Local ha pasado por diversas fases:

- 1.979 - 1.985: Centrada en la resolución de las demandas más urgentes de la ciudadanía, lo que motivó que se asumieran numerosos servicios que correspondían a otras administraciones.
- 1.986 - 1.991: Fase de crecimiento y desarrollo de infraestructuras, equipamientos básicos e inversiones importantes.
- 1.991 - 1.995: Una vez atendidas las necesidades más perentorias de los ciudadanos, la actividad municipal se centra en la mejora de la calidad de los servicios públicos. Para ello se considera necesario acometer un proceso de modernización de la organización, y situar la voz de los ciudadanos en el centro de la actividad municipal, estableciéndose como herramientas estratégicas de primer orden la implantación de un sistema gerencial y la elaboración del Plan Estratégico que orienta la actividad futura.
- 1.996 - 1.999: A partir de 1.996 y como consecuencia de las experiencias de la etapa anterior (ver criterio 1) el Ayuntamiento adopta el modelo europeo de la EFQM. Las características esenciales del Ayuntamiento de Esplugues en esta nueva etapa son: transparencia, participación y calidad en la prestación de servicios. Sus cualidades: receptividad, capacidad de respuesta a las demandas de los vecinos, accesibilidad y un buen servicio de atención ciudadana. Nuestra Administración, en definitiva, está orientada hacia la excelencia, involucrando a todos los empleados en este proceso de aprendizaje que supone la mejora continua de todo lo que hacemos.

CATÁLOGO DE SERVICIOS

CULTURA

- Fiestas populares
- Escuelas y talleres de arte
- Promoción cultural

DEPORTES

- Promoción actividad deportiva
- Actividades acuáticas
- Salud deportiva
- Torneos y actos deportivos

JUVENTUD

- Información juvenil
- Prestación social sustitutoria
- Promoción de actividades juveniles

SERVICIOS SOCIALES

- Atención, orientación y ayudas a distintos públicos objetivos (infancia, mujer, 3ª edad, etc.)
- Tramitación de ayudas sociales

EMPLEO

- Formación ocupacional
- Orientación e inserción laboral
- Planes de empleo y bolsa de trabajo

ATENCIÓN A LA EMPRESA

- Servicio Municipal de Información y Desarrollo de la Empresa
- Fomento del comercio local

SALUD PÚBLICA Y MEDIO AMBIENTE

- Actividades de promoción, prevención, educación e inspección

EDUCACIÓN

- Apoyo a los Centros Escolares
- Guarderías y escuelas de adultos

POLICÍA LOCAL

- Seguridad ciudadana y vial

URBANISMO Y OBRAS

- Planeamiento urbanístico, gestión y disciplina urbanística
- Obras públicas

HACIENDA

- Información y gestión tributaria
- Recaudación e inspección

MANTENIMIENTO DE LA VÍA PÚBLICA

- Parques y jardines
- Alumbrado público
- Pavimentación y alcantarillado
- Mobiliario urbano
- Limpieza de calles
- Recogida de residuos sólidos

ATENCIÓN AL CIUDADANO

- Información general
- Quejas y Sugerencias
- Trámites por teléfono

SERVICIOS MUNICIPALES

- Mantenimiento de instalaciones
- Archivo histórico y administrativo
- Mercados municipales y ambulantes
- Servicios funerarios
- Padrón de habitantes
- Comunicación externa



1. LIDERAZGO

"El liderazgo, es decir, el compromiso de los dirigentes, tanto políticos como técnicos, es el factor más importante para llevar a la Corporación hacia la Calidad Total".
(Documento de Estrategia 1.996-1.999, aprobado por la Comisión de Gobierno en Junio 1.996).

En nuestra organización el liderazgo político, aunque no sea objeto de evaluación en este informe, es imprescindible para llevar a cabo el proceso de cambio cultural que ha significado la introducción en nuestra organización de la gestión de Calidad Total.

El compromiso de los representantes políticos se ha dado en todo momento, con la aprobación de todas las propuestas encaminadas a desarrollar nuestro modelo de gestión, así como por su participación directa en numerosos eventos (ver figura 1.1).

LIDERAZGO DE LOS REPRESENTANTES POLÍTICOS

Acciones del Alcalde y/o del 1er. Teniente de Alcalde Internas

- Comunicación por escrito a todos los empleados con motivo de la aprobación del Programa de Mejora Continua de la Productividad y Calidad de Servicios.
- Sesión de presentación a todos los directivos del Programa de Mejora Continua.
- Sesiones de presentación de los sistemas participativos a todos los empleados.
- Sesiones de presentación de proyectos y resultados de Equipos de Mejora y Grupos de Cambio.
- Escritos en revista interna "Casa de la Vila".
- Presentación jornadas de comunicación interna.
- Clausuras de la Semana de la Calidad en el Ayuntamiento.
- Presentación resultados del informe de autoevaluación a todos los empleados.
- Presentaciones de los objetivos prioritarios a todos los empleados.

Externas

- Editorial sobre la calidad en la revista local "El Pont d'Esplugues".
- Folleto comunicando la Misión, Visión y Valores de la organización a todos los ciudadanos.
- Presentación del Modelo Europeo a las AAVV.
- Participación en seminarios y Jornadas de Puertas Abiertas.
- Presentaciones a los medios de comunicación de las innovaciones en la gestión.

- FIGURA 1.1 -

En el nivel técnico el liderazgo se ejerce por el gerente y equipo directivo (todos los miembros que componen el Comité Técnico de Dirección), así como por los demás directivos en el ámbito de sus respectivas responsabilidades.

1a. CÓMO LOS LÍDERES DEMUESTRAN DE MANERA VISIBLE SU COMPROMISO CON LA FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.

Crean un modelo de gestión basado en los principios de Gestión de Calidad Total.

En el Ayuntamiento de Esplugues el proceso de cambio de cultura se inició en 1.991 con la implantación del sistema gerencial. Después de unos años de consolidación y de diferentes iniciativas para mejorar la gestión, en 1.996, con la adopción del modelo europeo de excelencia de la EFQM, se configuró nuestro modelo de gestión, inspirado claramente en la filosofía de Gestión de Calidad Total. (ver las etapas que se describen en la figura 1.2).

ETAPAS HACIA LA CALIDAD TOTAL

1.989 – 1.992

CREACIÓN DE LA GERENCIA

- Comisión de Programación y Coordinación.
 - Preparación de la implantación de la Gerencia.
 - Reorganización del Área de Servicios Territoriales.
 - Creación de los Puntos de Atención al Ciudadano.
- Creación de la Gerencia y del Comité Técnico de Dirección.
 - Reestructuración del organigrama municipal.
 - Descripción y evaluación de puestos de trabajo.
 - Formación (habilidades directivas) y comunicación interna.
 - Sistema de incentivos (1.994).

1.993 – 1.995

PRIMERAS EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

- Plan Estratégico Esplugues 1.993-2.003.
- Programa de Mejora Continua de la Productividad y Calidad de los Servicios.
- Se amplían aspectos organizativos del Programa de Mejora Continua (contratos internos cliente-proveedor entre departamentos, equipos de mejora, grupos de proyecto).
- Sistemas Participativos (Equipos de Mejora e Ideas de Mejora).

(Continua en la pág. siguiente)

- FIGURA 1.2 -



(Continuación)

ETAPAS HACIA LA CALIDAD TOTAL

1.996 – 1.998

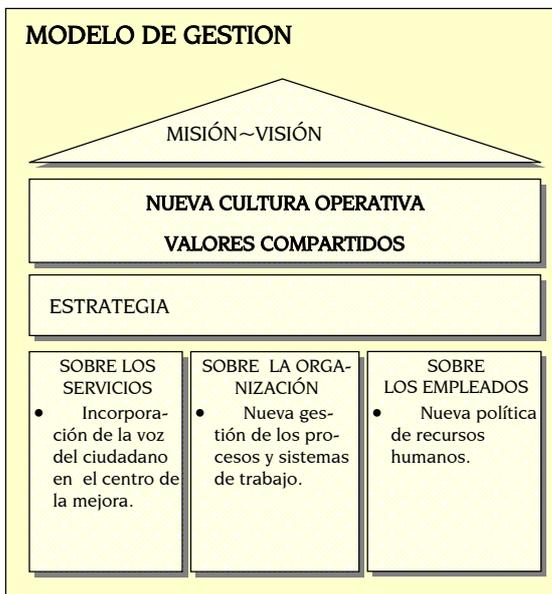
ADOPCIÓN DEL MODELO EUROPEO DE LA E.F.Q.M.

- Documentos de "Misión, Visión y Valores" y "Estrategia 1.996-1.999".
- Primera autoevaluación (enfoque cuestionario).
 - Plan de Calidad 1.997.
 - Proyecto DIANA 1ª fase (gestión de procesos multidepartamentales).
- Creación del departamento de Procesos y Calidad.
- Segunda autoevaluación (enfoque simulación al premio).
- Plan de Gestión 1.998-1.999.
 - Proyecto DIANA 2ª fase.

- FIGURA 1.2 -

El modelo de gestión (ver esquema en figura 1.3) fue aprobado por la Comisión de Gobierno en junio de 1.996 y se describe en dos documentos:

- ~ Documento de Misión, Visión y Valores compartidos (ver figuras 2.7 y 2.8).
- ~ Documento de estrategia 1.996-1.999 (ver figuras 2.9 y 2.10).



- FIGURA 1.3 -

Expresa los valores y principios que orientan nuestro modo de pensar y hacer las cosas para alcanzar nuestra visión y nuestra razón de ser (misión), definiendo el liderazgo como una función facilitadora para que el proceso de cambio cultural sea efectivo en toda la organización.

Constituye un marco claro de actuación que pretende funcionar con independencia de cambios en los objetivos políticos e incluso de cambios en la composición de la representación política de los ciudadanos.

Se ha comunicado a los representantes políticos como una oportunidad de añadir valor a sus decisiones y programas, a los ciudadanos como una oportunidad para añadir valor a los bienes y servicios que reciben de su administración y a los empleados como una oportunidad de desarrollo profesional y personal.

Dan ejemplo

Para facilitar el proceso de cambio los directivos procuran reforzar los valores de la organización, fundamentalmente, dando ejemplo con comportamientos y actuaciones congruentes con cada uno de ellos. A modo de ejemplo destacamos los siguientes:

Vocación de servicio público

- ~ Construyendo un sistema de calidad para adecuar permanentemente los servicios a las expectativas de los usuarios, cuya expresión final son los Compromisos de Servicio con los ciudadanos. (ver figura 5.10).
- ~ Ampliando y mejorando los puntos de contacto con el ciudadano (ver subcriterio 6b).

Iniciativa, participación y voluntad de aprendizaje

- ~ Lo que ha hecho avanzar a la organización conduciéndola, finalmente, a la adaptación del modelo europeo ha sido un proceso de aprendizaje continuo liderado por el equipo directivo, que se ha centrado básicamente en la adaptación de mejores prácticas a las particularidades de la organización y su revisión con espíritu crítico.

Sistematización

- Introduciendo, en todos los procesos críticos, una sistemática de trabajo, que sigue el ciclo PDCA.

Trabajo en equipo

- ~ Consensuando, todas las decisiones importantes en el seno del Comité Técnico de Dirección.



- ~ Creando distintos tipos de equipos interdepartamentales -con misiones diferentes- y participando directamente.
- ~ Creando un sistema participativo de definición de objetivos departamentales.

Confianza

- ~ Transmitiendo a la organización el concepto de que un problema es una oportunidad y alentándoles a ponerlos de manifiesto para buscar soluciones y no culpables. De esta forma se ha generado la confianza necesaria para aplicar con efectividad los nuevos métodos de trabajo.
- ~ Facilitando la capacitación necesaria para utilizar los nuevos métodos y técnicas que se van incorporando a la gestión.

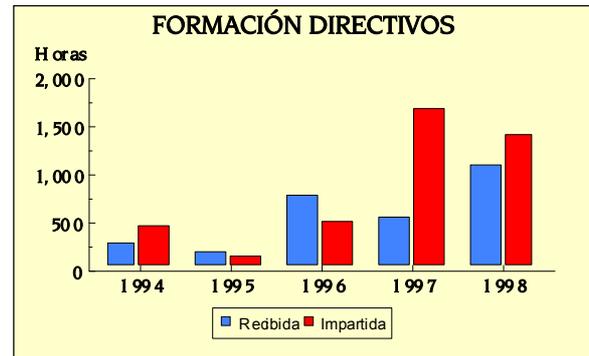
Optimización de recursos

- ~ Introduciendo cultura de ciudad sostenible (ver subcriterio 4c).
- ~ Llevando a cabo diversas iniciativas encaminadas a poder dar más y mejores servicios, manteniendo los mismos efectivos de personal (ver subcriterio 3a).
- ~ Efectuando una planificación cuatrienal de las inversiones que ha permitido que no existan créditos a corto y medio plazo con entidades financieras.
- ~ Estimulando actividades que aportan valor añadido (ver subcriterio 4a).

Dan y reciben formación

La formación ha sido, y continua siendo, un factor clave en nuestro proceso de cambio. Desde 1.991, con la implantación de la gerencia, se han elaborado planes de formación anuales, revisando y mejorando el proceso formativo año tras año.

La estrategia operativa se ha basado en el concepto de que el directivo es facilitador y formador. En los aspectos más relevantes para el desarrollo de nuestra estrategia, el equipo directivo se ha formado primero, y una vez adecuada la formación recibida a las particularidades de nuestra organización la ha trasladado al resto de directivos y/o empleados. Esto se ha llevado a cabo impartiendo directamente la formación por los directivos o bien diseñándola conjuntamente con los formadores externos (ver figura 1.4).



- FIGURA 1.4 -

De acuerdo con la evolución de nuestro modelo los contenidos formativos se centraron primero en el desarrollo de habilidades directivas y después en materia de Calidad Total (ver en la figura 1.5 la formación recibida más relevante).

FORMACIÓN DIRECTIVOS		
<u>Cursos de habilidades directivas</u>		
<u>Temas</u>	<u>Horas</u> <u>Acción</u>	<u>Directivos</u>
- Función Gerencial de las Administraciones Públicas	260h	7pers.
- Evaluación de colaboradores	24 h	36 pers.
- Dirección y motivación eficaz en los equipos de trabajo.....	15 h	36 pers.
- Dirección participativa por objetivos	16 h	37pers.
- Técnicas de selección de personal	16h	12pers.
<u>Cursos en materia de Calidad Total</u>		
<u>Temas</u>	<u>Horas</u>	<u>Directivos</u>
- Formación de evaluadores de la EFQM.....	16 h	11 pers.
- Dirección por procesos, benchmarking y reingeniería	16 h	7 pers.
- Conceptos y auditorías de calidad	24h	4 pers.
- Programa para la mejora continua	24h	2pers.

- FIGURA 1.5 -

Para el personal de nueva incorporación los directivos imparten un curso de acogida, en el que participa el gerente, a fin de que conozcan nuestro modelo de gestión y dispongan de información suficiente.



Se involucran en las actividades de mejora

Los miembros del CTD participan directamente en:

- El rediseño de los procesos clave.
- Los equipos de mejora, ejerciendo la función de falcilitador en algunos de ellos.
- En el Sistema de Ideas de Mejora, informando sobre la viabilidad de las mismas y ejerciendo de responsable, en su caso, de su aplicación.
- En los grupos de trabajo.

Las incidencias de los distintos sistemas de participación son analizadas por el CTD, existiendo revisiones periódicas sobre su idoneidad (ver subcriterio 5d).

Son accesibles

El gerente y equipo directivo promueven una comunicación fluida y eficaz en todos los sentidos y niveles de la organización, determinando la comunicación como un proceso clave..

SISTEMAS DE REUNIONES	
Sistemas de Reuniones	Periodicidad mínima
• Reuniones (CTD).....	semanal.
• Reuniones de gerencia con todo el personal	semestral.
• Reuniones dirección de Área (director de Área con todos sus directivos).....	mensual.
• Reunión general de Área (director de Área con todos su personal)	2 al año.
• Reuniones de departamento.....	mensual.

- FIGURA 1.6a -

Mantienen una comunicación sistemática con el personal mediante reuniones y medios de comunicación escrita (ver figura 1.6a y 1.6b), asistiendo a todas las presentaciones y clausuras de las acciones formativas que se imparten en las dependencias municipales, así como en los actos de presentación de proyectos y resultados de los equipos de mejora y grupos de cambio (actos en los que se invita a todo el personal), aprovechando estas ocasiones para transmitir información, contrastar pun-

tos de vista y, si llega el caso, adquirir compromisos de actuación.

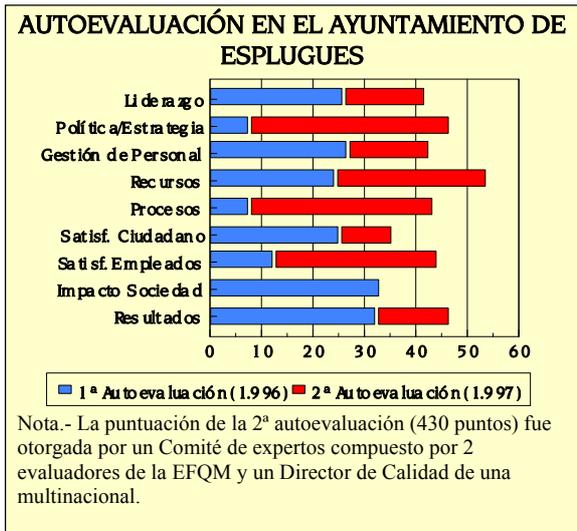
MEDIOS DE COMUNICACIÓN ESCRITA	
• "La Casa de la Vila".....	Revista mensual desde 1991.
• "Quadern de la Qualitat"	Revista mensual desde 1995.
• "Casa Flash"	Boletín puntual (17 en 1998).

- FIGURA 1.6b -

La comunicación se revisa y mejora, principalmente, a partir de la percepción de los empleados, que consideramos positiva (ver subcriterio 7a).

Revisan y mejoran la efectividad del liderazgo

El equipo directivo revisa y mejora la efectividad del liderazgo analizando el progreso de la organización en Gestión de Calidad Total mediante el proceso de autoevaluación anual efectuado en 1.996 y 1.997 (ver resultados en figura 1.7).



- FIGURA 1.7 -

También revisan la función de liderazgo a través de la percepción de los empleados (encuesta de clima laboral). Para ello, el equipo directivo consensuó el perfil de los líderes y confeccionó las preguntas pertinentes, incorporándolas a la encuesta de 1.997 y 1.998 (ver resultados en subcriterio 7a). Basándose en la información proporcionada por esta encuesta se emprendieron las siguientes acciones:



- Incrementar la presencia y participación de todos los miembros del equipo directivo. En la Semana de la Calidad de 1.998 en la que impartieron un seminario abierto a la participación de todo el personal.
- Reforzar el liderazgo de los demás directivos. En noviembre de 1.998 se impartió un curso práctico para ayudarles a definir objetivos y planes de acción de forma más participativa con sus colaboradores.
- Abrir la participación a eventos, visitas a empresas, grupos de trabajo externos etc. a directivos medios y representantes sindicales.

1b. CÓMO LOS LÍDERES APOYAN LA MEJORA Y LA INVOLUCRACIÓN PROPORCIONANDO LOS RECURSOS Y AYUDA ADECUADOS.

Definen prioridades

Desde 1.996 el CTD ha utilizado la autoevaluación con arreglo a los criterios de la EFQM para establecer las prioridades de mejora que, junto con las prioridades u objetivos políticos, han conformado los distintos planes operativos: Plan de Calidad 1.997 y Plan Operativo 1.998 - junio 1.999 (fecha en que concluye el actual mandato político). Este último plan es el primero en el que se integran los objetivos de mejora con los objetivos dimanantes del Programa cuatrienal de Actuación Municipal (PAM). Estos planes se complementan con objetivos acordados en el ámbito de los departamentos y los procesos (ver subcriterio 5c).

Las prioridades de mejora más destacadas en los dos últimos años se reflejan en la figura 1.8.

PRIORIDADES	
•	Formación en Calidad.
•	Rediseño de procesos clave.
•	Automatización de procesos clave.
•	Equipos de Mejora Interdepartamentales.
•	Compromisos de Servicio con los ciudadanos.
•	Autoevaluaciones.

- FIGURA 1.8-

Aportan fondos para actividades de aprendizaje, facilitación y mejora.

El gerente, con la autorización de los órganos decisores políticos, obtiene y aplica los recursos humanos y económicos necesarios para facilitar el ade-

cuado despliegue en la organización de la Gestión de Calidad Total.

Destacamos los recursos invertidos en relación a las áreas prioritarias en las que se ha centrado la gestión de calidad (ver figura 1.9).

APORTACIÓN DE FONDOS			
Prioridades	Cantidad(en millones)		
	1996	1997	1998
• (I) Formación en Calidad y Equipos de Mejora.....	4,04	7,02	3,7
• Rediseño procesos Clave y Compromisos de Servicios.....	4,70	15,40	8,00
• Automatización procesos Clave	-3,40	10,00	
• Autoevaluaciones.....	- 0,17	1,59	
• Recursos humanos (Dpto. Procesos y Calidad).....	20,42	21,45	22,70
TOTALES	29,16	47,44	45,99
• APORTACIÓN CIUDADANA (Impuestos + Tasas + Precios Públicos).....	1.844,73	1.908,36	1.995,90
• % Sobre la Aportación Ciudadana.....	1,58%	2,48%	2,30%

- FIGURA 1.9-

Respecto a la formación se computa únicamente el coste de las inscripciones que ha tenido que ser desembolsado por el Ayuntamiento. Debe tenerse en cuenta que muchas acciones formativas han sido internas y muchas de las externas han sido subvencionadas por el Ministerio de Administraciones Públicas y por la Diputación de Barcelona.

Promueven la participación del personal en actividades de mejora

El gerente y su equipo directivo fomentan la participación del personal en actividades de mejora:

- Estableciendo la metodología de los distintos sistemas de participación.
- Comunicando su implantación a todo el personal, mediante reuniones con todos ellos y a través de la revista interna. El nivel de participación obtenido, en los diferentes sistemas de participación, puede verse en la figura 3.3
- Facilitando la formación previa necesaria y un soporte continuado a través del departamento de Procesos y Calidad..



- Dando difusión de los niveles de participación y de las mejoras conseguidas, a través de la revista interna.
- Con una adecuada política de reconocimientos (ver subcriterio 3d).

Emplean sistemas de evaluación del rendimiento y promoción para apoyar la mejora y la involucración

Desde 1.993 se evalúa el rendimiento del personal en base al Informe de Resultados que anualmente elabora el responsable de cada departamento.

En este informe, además de evidenciar los resultados de su departamento, los responsables informan sobre los colaboradores que han aportado sugerencias, los que han tenido un rendimiento destacado y los que no deben percibir el incentivo por resultados. En este último caso deben motivarlo y describir las acciones que han acordado con ellos para mejorar su rendimiento.

El CTD revisa anualmente la efectividad de su aplicación incorporando mejoras año tras año y desde 1.996 analizando el resultado de las Encuestas de Clima Laboral (ver subcriterio 7a).

Como consecuencia de esto en 1.998 se amplía el encargo al grupo de trabajo "Reconocimientos" (grupo constituido en 1.996 y liderado por la directora de RRHH con la misión de revisar y completar el sistema de incentivos) con el fin de rediseñar nuestra técnica de evaluación del rendimiento. Para llevar a cabo esta misión el grupo ha recibido formación en estas técnicas.

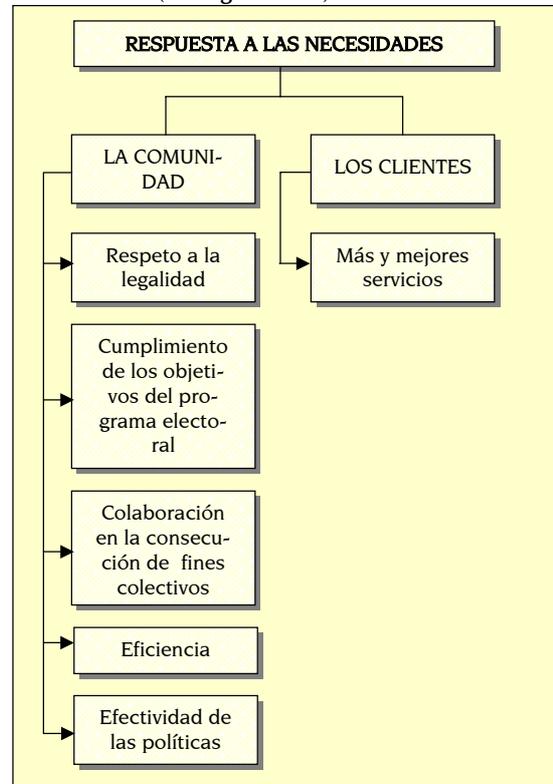
Por otra parte, las aportaciones de mejora más destacadas del personal cuentan como mérito a efectos de promociones internas (ver subcriterio 3d).

1c. CÓMO LOS LIDERES SE INVOLUCRAN CON LOS CIUDADANOS Y OTRAS ORGANIZACIONES EXTERNAS.

Afrontan, comprenden y dan respuesta a las necesidades

La misión de los directivos es contribuir a la creación de valor público, respetando y asumiendo las decisiones colectivas generadas a través del proceso de representación democrática. El marco, pues, en el que deben actuar es complejo. Simplificando las cosas, deben atender las demandas o exigencias de la co-

munidad y las de los clientes o destinatarios directos de los servicios. (ver figura 1.10).



- FIGURA 1.10 -

Con el apoyo político, el incremento de responsabilidad sobre los resultados en todos los niveles de la organización, la obtención de recursos complementarios y la elaboración de una estrategia de gestión consensuada con la representación política, se ha conseguido avances en todos los ámbitos de responsabilidad:

- Cumplimiento de la legalidad (ver subcriterio 9b).
- Cumplimiento de los objetivos del programa electoral (ver subcriterio 9b).
- Colaboración en la consecución de los fines colectivos. Por ejemplo participando el equipo directivo con los agentes sociales y económicos de la ciudad, en la elaboración del Plan Estratégico.
- Eficiencia (ver subcriterio 9a).
- Efectividad de las políticas (su evaluación no es objeto de este informe).
- Más y mejores servicios. (ver resultados criterio 6)



Relaciones con proveedores y otras organizaciones

El equipo directivo determinó como proceso clave la gestión de proveedores alentando la optimización del mismo, de forma que los proveedores aportasen más valor a la organización, realizándose, en este sentido diversas actuaciones (ver subcriterio 4c).

Por otra parte, el Ayuntamiento en cumplimiento de su misión, mantiene relaciones de cooperación y colaboración con otros organismos, ya sea para conseguir recursos; para poder prestar los servicios, debido a la superposición de funciones que se dan en la Administración Pública o bien por su interés en actuaciones supramunicipales. Un ejemplo de esto último es la participación en el Plan Estratégico del Baix Llobregat con el Consejo Comarcal.

Realizan actividades de promoción de la Calidad Total fuera de la organización.

La estrategia del equipo directivo consiste en proporcionar toda la información y asistencia necesaria a todas las Administraciones Públicas con la finalidad de fortalecer la gestión de Calidad Total, esperando que con su extensión podamos, a través del benchmarking, identificar oportunidades para mejorar la calidad de los servicios públicos.

Tanto el gerente como el adjunto a gerencia coordinador y otros directivos han participado activamente en la promoción de la Calidad Total fuera de la organización (ver figuras 1.11 y 1.12).

Participan en asociaciones profesionales en el ámbito de la Calidad.

El Ayuntamiento es desde 1.996 miembro del Club Gestión de Calidad. Participa en el seno de este club en dos grupos de trabajo: "Benchmarking de Administraciones Públicas" (Gerente y Adjunto a Gerencia Coordinador) y "Gestión de Procesos". (Jefe de Sección de Salud, Consumo y Medio Ambiente).

También participa en otros grupos de trabajo:

"La aplicación de la calidad en las administraciones públicas". (Gerente). Organizado por: Xarxa de Barcelona Qualitat.

- Calidad y Modernización en Ayuntamientos y Diputaciones" (Gerente). Organizado por: La Federación Española de Municipios y Provincias.

PROMOCIÓN ACTIVA DE LA CALIDAD TOTAL FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

1.993

- Jornadas Administrativas "Medición y Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos".
Organizadas por: Instituto Nacional de Administración Pública en colaboración con la Secretaría de Estado para la Administración Pública.
Ponentes: Gerente y Adjunto a Gerencia Coordinador.
- Jornada "Calidad en la Función Pública".
Organizadas por: Institut d'Administració Pública de València
Ponentes: Gerente y Adjunto a Gerencia Coordinador.
- IV Congrés Català d'Empreses de Qualitat.
Ponentes: Gerente y Adjunto a Gerencia Coordinador.

1.994

- I Curso de Función Gerencial.
Organizado por: Diputación de Barcelona.
Ponente: Gerente.
- Curso "Gestión de la Calidad en la Administración Local".
Organizado por: Asociación Española de la Calidad.
Ponentes: Gerente y Adjunto a Gerencia Coordinador.
- Mesa redonda "Calidad en la Administración Local".
Organizado por: V Congrés Català d'empreses de Qualitat.
Ponentes: Gerente y Adjunto a Gerencia Coordinador.
- Curso "Gestión de la Calidad en los servicios".
Organizado por: Escuela Superior de Tecnología.
Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.

1.995

- Mesa redonda "Las experiencias gerenciales en la Administración Local".
Ponente: Gerente.
- Seminario " Política y Dirección Económica Municipal".
Organizado por: Aserlocal.
Ponente: Gerente.
- Curso "Gerentes Locales".
Organizado por: Servicio de Formación Local de la Diputación de Barcelona.
Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.
- Seminario " Planificación Estratégica Local".
Organizado por: Delegación de Gobierno.
Ponente: Gerente.
- Curso: "Gestión de la Calidad en los servicios".
Organizado por: Escuela Superior de Tecnología.
Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.

1.996

- Curso "Gerentes Locales".
Organizado por: Servicio de Formación Local de la Diputación de Barcelona.
Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.
- VII Congrés Català de Qualitat.
Ponente: Gerente y Adjunto a Gerencia Coordinador.
- Curso: "Técnicas de Gestión y Organización para directivos del Organismo Autónomo Local de Gestión Tributaria".
Organizador por: Diputación de Barcelona.
Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.
- Master: Master en Gestión de la Calidad.
Organizado por: Universidad Politécnica de Catalunya.
Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.

(Continúa en la pág. siguiente)

- FIGURA 1.11-



(Continuación)

1.997

- Seminario sobre "Estrategias per a la millora de la Gestió a l'Administració Pública en el marc de la contenció pressupostària". Organizado por: Forum de Gestió Pública y l'Associació Catalana de Gestió Pública. Ponente: Gerente.
- III Seminario sobre Gestión Pública Local. Organizado por: Universidad de Oviedo y Ayuntamiento de Gijón. Ponentes: Adjunto Gerencia Coordinador y Director de Área de Servicios Económicos.
- Mesa redonda sobre "La Gestión del Cambio". Organizada por: Club Gestión de Calidad. Ponente: Gerente.
- Jornadas "Modernización y Calidad en las Administraciones Públicas". Organizadas por: Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona. Ponente: Gerente.
- Conferencia MMAMB "La calidad en la Gestión del Servicio de Recursos Humanos". Organizada por: Xarxa Barcelona Qualitat. Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.
- Master: Master en Gestión de la Calidad. Organizado por: Universidad Politécnica de Catalunya. Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.

1.998

- Participación del Gerente como profesor en l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Jornadas "Primeras Jornadas de Modernización e Incorporación de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación en la Administración Pública Local". Organizado por: Ayuntamiento de Oleiros. Ponente: Gerente.
- Seminario "La Reforma, Modernización y Gestión del Cambio en las Administraciones Públicas". Organizado por: Expansión IIR España. Ponente: Gerente.
- III Congreso Internacional de Calidad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. "La experiencia de un Gerente Local". Organizado por: CLAD. Ponente: Gerente.
- Seminario. "Incorporación de conceptos y técnicas de gestión de la Calidad como motor de mejora y modernización del organismo". Organizado por: Consejería de Bienestar Social. Gerencia de Servicios Sociales. Junta de Castilla-León. Ponente: Gerente.
- Jornada de Alcaldes Argelinos. "Nuestra experiencia organizativa". Organizada por: Institut d'Educació Contínua. Ponente: Gerente.
- Curso Especialización en Gestión de Recursos Humanos. "Función directiva y Gestión de Recursos Humanos". Organizado por: CEMCI (Granada). Ponente: Gerente.
- Curso "Perfeccionament en el desenvolupament propis dels Secretaris i Interventors d'Ajuntaments mitjans i petits". Organizado por: Escola d'Administració Pública de Catalunya. Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.
- Curso de Calidad del Servicio en la Administración Local. Organizado por: Federación Española de Municipios. Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.
- Master: Master en Gestión de la Calidad. Organizado por: Universidad Politécnica de Catalunya. Ponente: Adjunto a Gerencia Coordinador.

- FIGURA 1.11-

(Continuación)

ARTICULOS PUBLICADOS

- "La introducción de nuevos modelos de gestión mediante el establecimiento de un sistema gerencia y la aplicación de sistemas de calidad en el Ayuntamiento de Esplugues". Publicado en: "Quaderns de formació local de la Diputació". Autor: Gerente.
- "Motivación de los empleados". Publicado en: "Excelencia" (Club Gestión de Calidad). Autor: Gerente.
- "Nuevas Ideas para la Administración Pública". Publicado en: "La Factoría". Autor: Gerente.
- Professionalització dels Ajuntaments durant els últims 20 anys". Publicado en: Anuari "El Far del Llobregat". Autor: Gerente.
- Administración Pública. Publicado en: "La Factoría". Autor: Gerente.

- FIGURA 1.11-

**ORGANIZACIONES QUE HAN VISITADO
NUESTRO AYUNTAMIENTO**

- Ayuntamiento de Figueras.
- Ayuntamiento de Elche.
- Ayuntamiento de Girona.
- Ayuntamiento de Arganda del Rey.
- 2 Municipios de Chile.
- Ayuntamiento de Barcelona.
- Ayuntamiento de Lleida.
- Ayuntamiento de Castelldefels.
- Federación Española de Municipios y Provincias.
- Ayuntamiento de La Roca del Valles.
- Ayuntamiento de Ripollet.
- Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet.
- Administraciones de Chile y Uruguay.
- Municipios de Argelia.
- Consejería de Industria, Comercio y Turismo de Valladolid.
- Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León.
- Ayuntamiento de Alcobendas.
- Comunidad Autónoma de Madrid.
- Correos y Telégrafos.
- Gerencia de los Servicios Sociales de Castilla y León.
- Ministerio de Educación y Cultura.

- FIGURA 1.12 -

- "Una nueva función: la gestión del centro-ciudad: los gerentes de los centros urbanos" (Gerente). Organizado por: Diputación de Barcelona.
- "Las Administraciones Locales ante el Anteproyecto del Estatuto de la Función Pública" (Gerente, Director de Área de Servicios Territoriales). Organizado por: Fundación Pi i Sunyer.



Participan en convenios de colaboración

El Ayuntamiento suscribió en 1.998 un convenio marco con la Universidad Politécnica de Catalunya con objeto de dar soporte al Ayuntamiento en su esfuerzo de adaptar a sus actividades el modelo europeo.

1d. RECONOCEN Y APRECIAN LOS ESFUERZOS Y LOGROS DEL PERSONAL

A individuos y equipos dentro de la organización.

El gerente alienta a los directivos a que, al margen y como complemento del sistema institucional de reconocimientos, reconozcan de inmediato los esfuerzos y logros de sus colaboradores.

En 1.993 se estableció el Sistema de Incentivos (puntualidad, asistencia, disponibilidad o mayor dedicación y resultados) que, desde entonces, se ha ido revisando y mejorando.

En 1.998, a propuesta de un grupo de trabajo (grupo de reconocimientos) liderado por la directora de RRHH y compuesto por personas de diferentes departamentos y representantes sindicales, se ha aprobado un conjunto de reconocimientos que completan el sistema anterior y recogen, especialmente, todas las aportaciones de mejora efectuadas a través de los distintos sistemas de participación que se han ido implantando (ver subcriterio 3d).

Reconocimientos fuera de la organización

Con motivo de la Semana Europea de la Calidad, que desde 1.997 se celebra en el Ayuntamiento, se invita a un representante de una organización reconocida en gestión de Calidad Total. En 1.998 se invitó al Director General de Calidad de los Servicios de la Comunidad de Madrid, quién expuso ante los empleados los avances conseguidos por su organización.

El Ayuntamiento de Esplugues cuenta con un Reglamento de Honores de 1.986 en virtud del que se confieren honores para premiar especiales merecimientos o servicios extraordinarios prestados a la ciudad (ver figura 1.13).

HONORES

- Título de Hijo predilecto de Esplugues.
- Título de Hijo Adoptivo de Esplugues.
- Nombramiento de Alcalde o Concejal Honorario.
- Medalla de Esplugues en las categorías de Oro, Plata y Bronce.
- Menciones honoríficas.

- FIGURA 1.13 -

En 1.997 se crearon los premios "Pont" que se otorgan anualmente, y que reconocen a todas aquellas personas y entidades que con sus acciones contribuyen al prestigio de la ciudad dentro y fuera del municipio.



2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

2a. LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN SE BASA EN INFORMACIÓN RELEVANTE Y GLOBAL.

La política y estrategia se plasman en los documentos que contienen la planificación estratégica de la organización: El Programa de Actuación Municipal y el Modelo de Gestión del Ayuntamiento.

El Programa de Actuación Municipal

El Programa de Actuación Municipal (PAM) surge directamente del programa electoral del grupo político, cuya opción ha sido la más votada en las elecciones municipales. No obstante el equipo de gobierno, a propuesta del Gerente, llevó a cabo entre 1.993 y 1.994 la elaboración del Plan Estratégico Esplugues 1.993-2.003 con la finalidad de incorporar una visión a largo plazo más acorde con objetivos de ciudad y que reforzara, con la utilización de información relevante, la legitimidad de los PAM.

Por ello el PAM 1.995-1.999, actualmente en vigor, está alineado con los objetivos del Plan Estratégico Esplugues 1.993-2003

El Plan Estratégico se basó en información procedente de:

- Participación directa: se implicaron en la elaboración del Plan más de 100 participantes, tanto a nivel individual como a de nivel de representación de diferentes asociaciones, instituciones y empresas.
- Encuestas a ciudadanos: se realizaron 2 encuestas, la 1ª con el objetivo de completar la información para el diagnóstico de la situación actual (ver

PRIMERA ENCUESTA PARA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Puntos fuertes de la ciudad.
- Puntos débiles.
- Medidas para potenciar los puntos fuertes.
- Medidas para eliminar los puntos débiles.
- Acciones para asegurar el éxito del Plan Estratégico.
- Valoración sobre 37 temas (asistencia social, servicios médicos...).

- FIGURA 2.1 -

contenido en la figura 2.1).

La 2ª para valorar los objetivos sectoriales del plan y poder construir un DAFO de la ciudad.

- Otros datos (ver figura 2.2)

El Modelo de Gestión

DATOS PRINCIPALES ANALIZADOS EN PLAN ESTRATÉGICO

1. población
2. nivel de instrucción
3. población activa y ocupada
4. población desocupada
5. sectores económicos
6. inversión Industrial
7. licencias fiscales
8. indicadores económicos

- FIGURA 2.2 -

El Modelo de Gestión del Ayuntamiento, configurado a partir de los documentos de "Misión, Visión y Valores compartidos" y "Estrategia 1996-1999", contiene los principios y referentes de actuación de la organización y constituye el elemento diferenciador respecto de otras Corporaciones Locales.

El CTD definió el Modelo de Gestión en base a:

- Análisis de adecuación de distintos modelos implantados en otras organizaciones
- Los valores de la organización se definieron basándose en la encuesta que se efectuó a todos los directivos (ver figura 2.3) y los principios fundamentales del modelo europeo comprobando el nivel de aceptación de todo el personal en la Encuesta de Clima Laboral de 1.997 y 1.998 (ver subcriterio 7a)

Información relevante

La revisión y mejora de la política y estrategia de la organización, así como su desarrollo operativo, se basa en información relevante. Las principales fuentes de información son:

- Los ciudadanos:

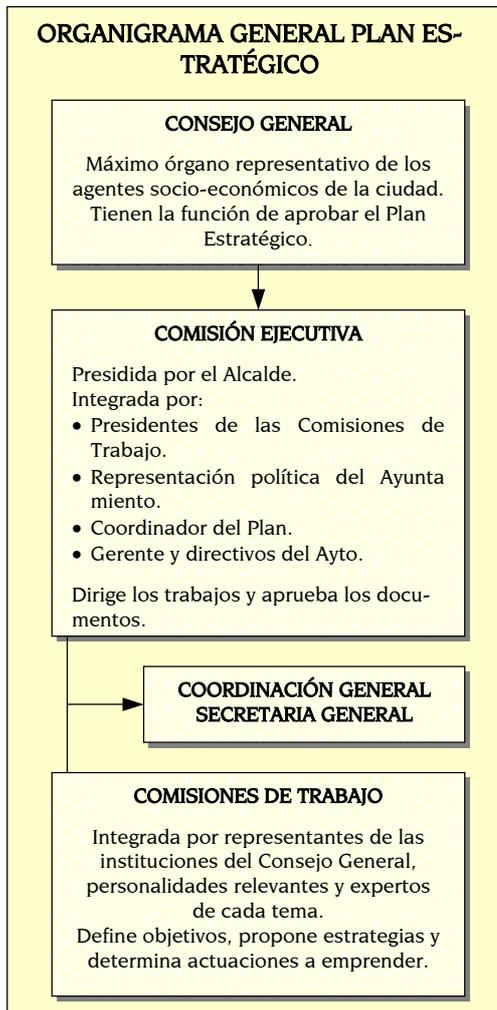


CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA

- Comportamientos de los empleados que se considera deben primar en la nueva cultura.
- ¿Qué situaciones existen en la organización que generen motivación?.
- ¿Qué situaciones existen en la organización que producen desmotivación?.
- Valores de la anterior cultura que deben cambiar.
- Valores que deben permanecer.

- FIGURA 2.3 -

- A través de nuestro sistema de gestión de la satisfacción de los ciudadanos (ver subcriterio 6a), de nuestra participación en consejos (Consejo de Seguridad Ciudadana, Consejo de Cultura, Consejo de Juventud, Consejo Económico y Social, Consejo de la Mujer, Consejo de Solidaridad...) y de reuniones con entidades ciudadanas (Asociaciones de vecinos, de comerciantes).
 - Organizaciones externas:
 - En la Administración Pública existe una superposición de funciones y responsabilidades entre los distintos niveles de gobierno. En este sentido la información procedente de instituciones supramunicipales (Diputación, Consejo Comarcal, Mancomunidades) y de la Administración Central y Autónoma es relevante para formular y revisar la política y estrategia de la organización.
 - Actividades de benchmarking:
 - Benchmarking "010 Barcelona Información" en 1991 para definir los Puntos de Atención al Ciudadano.
 - Benchmarking Ayuntamiento de Vitoria en 1996 para diseñar la Encuesta de Clima Laboral.
 - Con la incorporación al Club Gestión de Calidad se ha accedido a las mejores prácticas de otras organizaciones de las cuales se han obtenido criterios e ideas que hemos aplicado, por ejemplo en nuestro sistema de reconocimientos.
 - También se han tomado como referencia otras organizaciones para fijar objetivos de los estándares de servicio. Es un ejemplo los plazos para responder a las quejas de los ciudadanos.
 - Visitas a otras empresas: a Hewlett Packard para conocer el rol de los propietarios de los procesos y los criterios de elección, a Gasnalsa para conocer su sistema de evaluación del rendimiento 361°.
 - Personal de la organización:
 - Encuesta de clima laboral, (ver subcriterio 7a)
 - Participación y resultados en los distintos sistemas: objetivos de mejora y sugerencias departamentales, ideas de mejora, equipos de mejora, rediseño completo de procesos clave y grupos de trabajo (ver subcriterio 5d)
 - Datos relativos al personal (formación, experiencia, etc.)
 - Indicadores internos:
 - Los indicadores y resultados financieros (ver subcriterio 9a)
 - Otros indicadores y resultados (ver subcriterios 6b, 7b y 9b)
 - Otras fuentes, entre las que destacamos:
 - Información socio-demográfica mediante la explotación del Padrón de Habitantes, convenios con otras entidades (Institut Català d'Estadística de la Generalitat) y estudios realizados por la Corporación (Estudio socio-demográfico de Esplugues)
 - Información con base territorial (catastral, urbanística, redes de servicios, alumbrado público, mobiliario urbano, vegetación, etc.) mediante la explotación de nuestro Sistema de Información Territorial.
 - Información jurídica, mediante la suscripción a los diarios oficiales y revistas jurídicas.
- ## 2b. DESARROLLO DE LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.
- ### El Programa de Actuación (PAM)
- La formulación del PAM es externa a la organización, corresponde al grupo político. No obstante, como se ha descrito en el subcriterio anterior, los objetivos del PAM están alineados con el Plan Estratégico Esplugues 1993-2003.
- Para la elaboración del Plan Estratégico se creó la estructura organizativa que se describe en la figura 2.4 Destacamos la participación directa del equipo directivo, tanto en la Comisión Ejecutiva del Plan, como en las distintas Comisiones de Trabajo que se constituyeron para desarrollarlo.



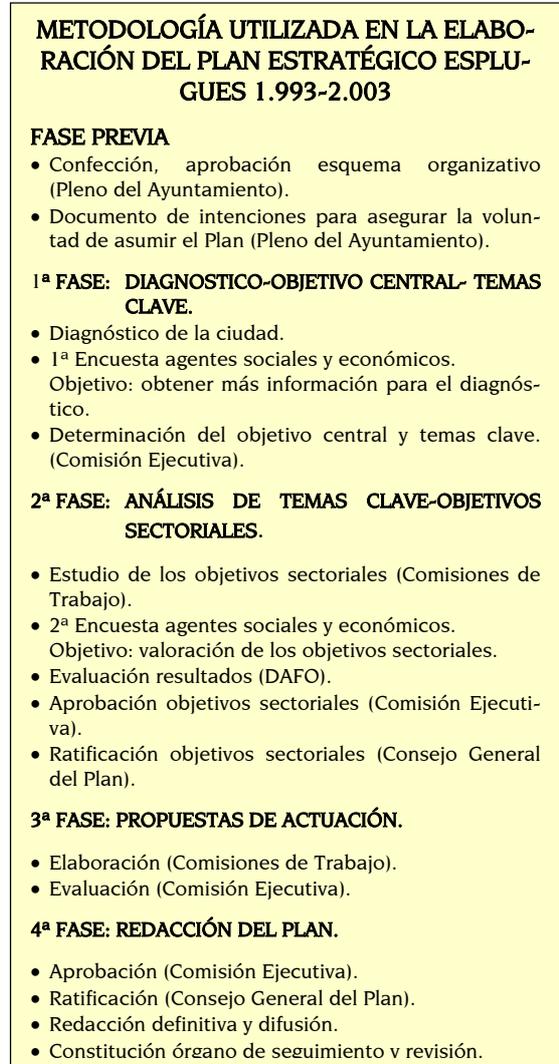
- FIGURA 2.4 -

La metodología utilizada se describe en la figura 2.5. Destacamos sobre todo, la apertura de un debate ciudadano que ha favorecido la toma de decisiones y el consenso entre todos los sectores económicos y sociales.

Algunos objetivos definidos en el Plan Estratégico requerían de un desarrollo técnico posterior. Para ello el Ayuntamiento creó la Oficina del Plan Estratégico. Desde esta Oficina se ha promovido la confección del Plan de Vertebración de la Ciudad (ya concluido) y la constitución del Consejo Económico y Social.

El PAM, que refleja los compromisos del equipo de gobierno con los ciudadanos (ver figura 2.6) se desarrolla por el equipo directivo presupuestando las inversiones y situándolas en el calendario cuatrienal

(Plan de Inversiones), incluyendo posteriormente, las actuaciones en la correspondiente planificación anual.



- FIGURA 2.5 -

El modelo de Gestión

El Modelo de Gestión del Ayuntamiento se plasma en los documentos de "Misión, Visión, Valores Compartidos" y "Estrategia 1995-1999"; fue definido por el Comité Técnico de Dirección, consensado por el grupo municipal de Gobierno, en una jornada dedicada al efecto, y aprobado por la Comisión de Gobierno en junio de 1996.

Para desarrollar la Misión y alcanzar la Visión (ver figura 2.7), tenemos la convicción de que sólo es



PRIORIDADES DEL P.A.M.		
1.- RELATIVAS AL MODELO DE CIUDAD	2.- RELATIVAS A LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES	3.- RELATIVAS AL MODELO DE GESTIÓN
<p>A) Solidaridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la accesibilidad. Eliminar barreras arquitectónicas. - Impulsar la aportación a la cooperación internacional hasta el 0,7%. - Ampliar el Taller para Deficientes Psíquicos de Esplugues. <p>B) Medio ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la Carta Local del Medio Ambiente. - Recogida selectiva de residuos. - Campaña Ahorro Energético. - Campaña Escuelas. - Ampliación zonas verdes. <p>C) Vertebración física</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remodelación integral de los barrios de Can Clota y La Plana y Parque de la Solidaridad. <p>D) Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la implantación del metro ligero. - Consolidación del Esplubús (autobús urbano). <p>E) Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aportar el Plan de Jerarquización Viaria. 	<p>A) Mejora de las instalaciones deportivas.</p> <p>B) Ampliación y dinamización de los equipamientos culturales y juveniles (bibliotecas y centros socio-culturales "Molí-Cadí").</p> <p>C) Mejorar los centros para la tercera edad.</p> <p>D) Conseguir una Escuela Oficial de Idiomas para Esplugues.</p> <p>E) Velar por la adecuada implantación de la reforma educativa.</p>	<p>A) Adopción de los principios del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad.</p> <p>B) Implantación de la gestión por procesos.</p> <p>C) Utilización sistemática del modelo de autoevaluación.</p>

- FIGURA 2.6 -

posible con la aceptación de unos valores (ver figura 2.8) que debemos reforzar permanentemente y que permitan trabajar día a día del modo más adecuado.

MISIÓN

Estamos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Esplugues; para satisfacer las necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios de los servicios que ofrecemos y para construir una ciudad acogedora, vertebrada física y socialmente, y atractiva a nuevos proyectos e iniciativas. Y todo ello de una manera constante y con el menor coste posible para los ciudadanos.

VISIÓN

Queremos ser:

- El mejor Ayuntamiento para el ciudadano, que satisface sus necesidades y supera sus expectativas.
- Una Corporación unida a través de los valores compartidos de servicio público.
- Una Corporación reconocida por la calidad en la prestación de los servicios.
- Una Corporación que obtiene los resultados deseados al menor coste posible y de conformidad con la legislación.
- Una Corporación dónde todos los empleados tienen oportunidades de realización personal y profesional.

- FIGURA 2.7 -

VALORES COMPARTIDOS

- La predisposición natural de las personas de la Corporación para servir a los ciudadanos por encima de su profesión e intereses personales.
- La honradez en todas sus actuaciones y comportamientos.
- La consideración y amabilidad en el trato con los ciudadanos y con todos los compañeros de trabajo.
- La convicción de que la mejora es continua y requiere iniciativa, participación y voluntad de aprendizaje por parte de todos.
- La sistematización de las tareas para facilitar los ciclos de mejora.
- La convicción de que el trabajo en equipo es superior a las aportaciones individuales.
- La confianza en la capacidad y voluntad que tienen los compañeros y directivos de hacer las cosas bien.
- La gestión óptima de los recursos mediante la adecuada interrelación de los conceptos de eficacia, eficiencia y economía.

- FIGURA 2.8 -

En el documento de Estrategia (ver figura 2.9) se determina que dentro del programa de actuación para el cuatrienio 96-99, las actuaciones deberán desarrollarse sobre tres ejes fundamentales: (ver figura 2.10)

- I. Sobre los servicios
- II. Sobre la organización
- III. Sobre los empleados



DOCUMENTO DE ESTRATEGIA

Creemos que la mejor manera de contribuir a hacer realidad nuestra Visión de la Corporación es adoptando los principios del modelo de calidad de la E.F.Q.M., según el que debemos:

- Cumplir y superar las expectativas de los ciudadanos en la prestación de los servicios, mediante una buena gestión de personal, recursos y procesos.
- Involucrar y comprometer a todo el personal en la política y estrategia a seguir para obtener unos resultados excelentes.
- El liderazgo, es decir, el compromiso de los dirigentes es el factor más importante para llevar a la Corporación hacia la Calidad Total.
- Los dirigentes políticos y los directivos debemos conocer y asumir nuestro papel en cada una de las actuaciones que se desarrollen en el marco que se define en este documento.
- El criterio que debe presidir la distribución de papeles entre unos y otros es el que se ha venido manteniendo desde que se inició el proceso de modernización de nuestra administración municipal, basado en una estrecha interrelación entre ambos y un compromiso permanente de colaboración para que la Cor-

- FIGURA 2.9 -

Se elaboró, a partir de la 1ª autoevaluación (enfoque cuestionario) que efectuó el equipo directivo. Define las bases para desplegar nuestro modelo de gestión.

2c. COMUNICA E IMPLANTA LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.

La política y estrategia como base para la planificación operativa.

La política y estrategia de la organización se implantan mediante la ejecución del Plan Operativo y del Presupuesto Municipal, siguiendo el ciclo PDCA (ver figura 2.11).

El Plan Operativo: Contiene los objetivos generales y los objetivos de mejora que constituyen las prioridades de la organización. A éstos se añaden los

EJES FUNDAMENTALES DEL DOCUMENTO DE ESTRATEGIA

I SOBRE LOS SERVICIOS

- Estableciendo mecanismos permanentes para conocer las necesidades de los ciudadanos y su percepción de la Corporación y de los productos y servicios que les ofrecemos, utilizando esta información para revisar y mejorar las estrategias, las prioridades y los planes de calidad.
- Estableciendo acuerdos de nivel de servicio con los ciudadanos y entre los departamentos, a efectos de incrementar el grado de compromiso con el servicio prestado.
- Propiciando la participación de los ciudadanos y aprovechando las sugerencias, quejas y reclamaciones para mejorar los servicios.
- Prestando especial atención a los puntos de contacto con los ciudadanos y al personal de atención.

II SOBRE LA ORGANIZACIÓN

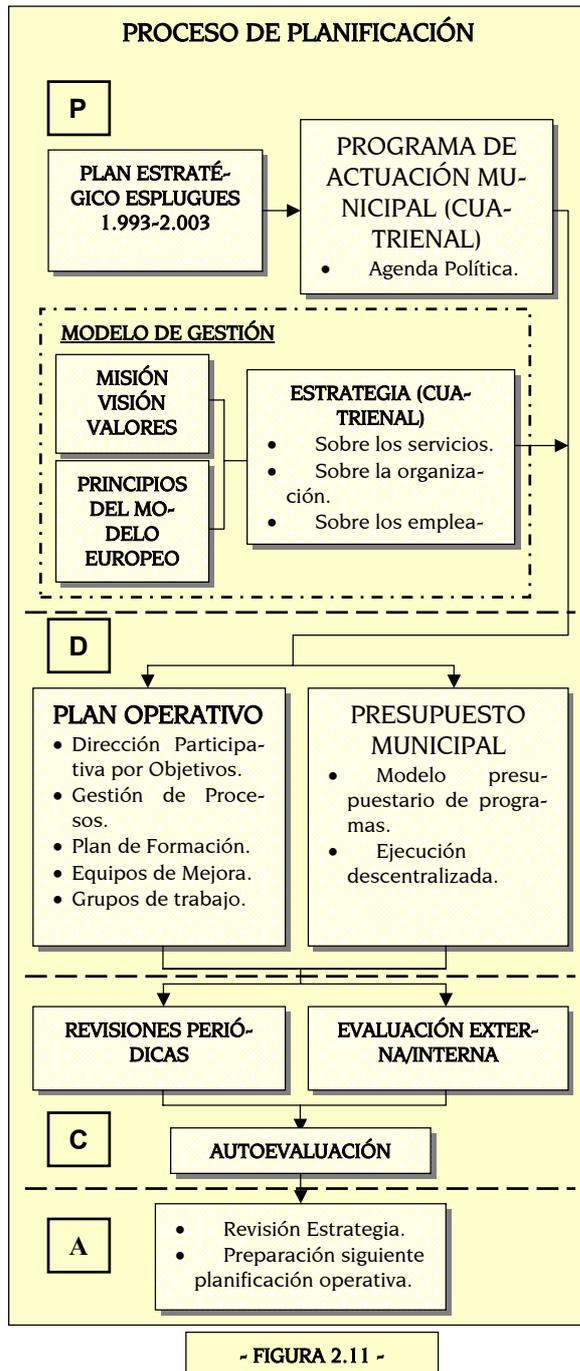
- Definiendo y revisando continuamente los procesos de prestación de servicio, a partir de las necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios, así como los procesos estratégicos y de soporte.
- Estableciendo y controlando medidas de los resultados de los procesos y de las actividades clave, utilizando esta información para mejorar.
- Eliminando los costes que no añaden valor al resultado del servicio.
- Implantando los mecanismos adecuados para identificar oportunidades de mejora y llevarlas a cabo a través del trabajo en grupo.

III SOBRE LOS EMPLEADOS

- Estableciendo mecanismos permanentes para conocer las necesidades y expectativas de los empleados y su percepción de la organización, utilizando esta información para definir, evaluar y revisar las políticas de gestión de personal.
- Creando un clima de diálogo entre directivos y empleados sobre los objetivos a alcanzar, analizándose el nivel de desempeño y orientando el desarrollo profesional de cada persona.
- Facilitando la formación necesaria para aumentar los conocimientos y habilidades de trabajo en grupo.
- Desarrollando iniciativas que estimulen la participación, logrando que las personas y la Corporación compartan los mismos objetivos y criterios de actuación.
- Reforzando, mediante la información, la comunicación y el reconocimiento, la convicción de que son los empleados los que tienen las capacidades y la voluntad suficiente para realizar un trabajo de la más alta calidad.

- FIGURA 2.10 -

objetivos acordados en los departamentos, así como el Plan de Formación anual.



Los objetivos generales los define el CTD a partir de la revisión efectuada al PAM y de las directrices del equipo de gobierno. Los objetivos de mejora también los define el CTD basándose en la autoevaluación realizada con arreglo a los criterios de la E.F.Q.M. En ambos casos queda asegurada la alineación con la política y estrategia (Ver el nivel de

cumplimiento del PAM y de la estrategia de gestión 1995-1999 en el subcriterio 9b).

Los objetivos de los departamentos se definen mediante acuerdo entre los directivos medios y sus responsables inmediatos, con la participación activa de todos los empleados. Después, estos objetivos se despliegan en objetivos individuales para cada trabajador o bien en un plan de acción con delegaciones a los distintos colaboradores. De esta forma, todos los empleados conocen con antelación qué se espera de ellos y en base a qué criterios serán evaluados.

El Plan Operativo se aprueba, a propuesta del Gerente, por la Comisión de Gobierno, se comunica mediante reuniones con todo el personal presididas por el Alcalde y el Gerente. También se publica en la revista interna "Casa de la Vila". El Plan Operativo está vigente hasta junio de 1999, fecha en la que concluye el mandato político.

En 1998 se revisó este procedimiento basándose en los resultados de la auditoria interna que practicó el departamento de Procesos y Calidad. Se han integrado en el mismo Plan Operativo los objetivos generales, que antes se incluían directamente en el Presupuesto Municipal, y los objetivos de mejora que, en 1997, configuraron el Plan de Calidad 1997. También se han realizado acciones de formación a todos los directivos, para mejorar la definición de objetivos y los consiguientes planes de acción.

El Presupuesto Municipal:

Con relación al mismo ver subcriterio 4a.

Se realizan sistemáticamente las siguientes acciones de comunicación:

- El concejal de Servicios Económicos explica sus contenido a todos los grupos políticos con representación en el Ayuntamiento.
- Se informa a las Asociaciones de Vecinos, en una reunión a la que también asiste el Gerente.
- Una vez aprobado por el Pleno de la Corporación se publica en la revista "El Pont d'Esplugues" para conocimiento de los ciudadanos.
- Se publica en la revista interna "Casa de la Vila".
- Se realiza una reunión de presentación a todo el personal.



2d. ACTUALIZA Y MEJORA PERIÓDICAMENTE LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.

La política y estrategia.

El PAM, que constituye la agenda básica del gobierno municipal, se revisa puntualmente por el equipo de gobierno, a iniciativa de éste o a propuesta del gerente, en función de necesidades emergentes u oportunidades detectadas a través de las fuentes de información descritas en el subcriterio 2a.

El CTD revisa semestralmente su cumplimiento de acuerdo con la evolución de la planificación financiera (ver subcriterio 4a) y los resultados del Plan Operativo.

El Modelo de Gestión se revisa semestralmente por el Comité Técnico de Dirección, especialmente controlando el cumplimiento y efectividad de los objetivos y actividades relacionados con los tres ejes básicos de la estrategia de gestión 1996-99. Con las revisiones efectuadas no se ha considerado necesario introducir ninguna modificación. El nivel de cumplimiento es muy elevado, como puede verse en el subcriterio 9b.

La planificación operativa.

La planificación operativa que se ejecuta en el ámbito departamental se revisa y actualiza mensualmente por los directivos con sus colaboradores.

Los objetivos y actividades de ámbito interdepartamental se coordinan y revisan periódicamente por el departamento de Procesos y Calidad, dando cuenta al CTD en las sesiones de revisión semestral.

Respecto al Presupuesto Municipal, trimestralmente, el Director del Área de Servicios Económicos, previa revisión con los gestores presupuestarios de los distintos departamentos, informa al CTD del estado de ejecución del Presupuesto a fin de prever y proponer, en su caso, las posibles modificaciones del coste de los programas. Las modificaciones deberán ser aprobadas por el Alcalde o por el Pleno de la Corporación, según lo previsto legalmente. (ver subcriterio 4a)

Optimización del sistema mediante la autoevaluación anual.

Desde 1996, el proceso de autoevaluación tiene un doble valor para el Ayuntamiento:

- Constituye la mejor base para la planificación operativa, dando lugar a un análisis anual completo y riguroso, con la consiguiente detección de áreas de mejora.
- Proporciona información muy valiosa para la actualización periódica de la política y estrategia de la organización.

Desde 1996 el CTD ha realizado dos procesos de autoevaluación. El primero utilizando el enfoque cuestionario y el segundo, en 1997, utilizando el enfoque de simulación al premio. En este último caso, el informe se presentó a un comité de expertos constituido por dos evaluadores de la EFQM y el director de calidad de una empresa multinacional para que identificaran los puntos fuertes, las áreas de mejora y otorgaran una puntuación. (ver figura 1.7)

Rediseño del proceso de planificación estratégica.

Este proceso se identificó como un proceso clave de la organización. Actualmente se está llevando a cabo por el CTD el rediseño completo del mismo.

Los criterios con los que se efectúa el rediseño son los siguientes:

- Ampliación del ciclo de los Planes Operativos de 1 a 2 años, para consolidar mejor las acciones de implantación.
- Mejorar la coordinación del Plan Operativo con el Presupuesto Municipal
- Integrar en el ámbito de los procesos (nuevo enfoque multidepartamental) la definición y revisión de los objetivos de mejora.



3. GESTIÓN DE PERSONAL

La política y estrategia de la gestión del personal está orientada a alcanzar la visión de la Corporación: satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los ciudadanos con el menor coste posible y con oportunidades de realización personal y profesional para todos los empleados.

3a. COMO SE PLANIFICAN Y MEJORAN LOS RECURSOS HUMANOS

Los objetivos permanentes de la planificación de los RRHH (273 empleados en 1.998) han sido:

- Mejorar la gestión de la plantilla para adecuar las necesidades de personal a los requerimientos de la prestación de los servicios.
- Mantener el número de efectivos en plantilla.
- Incrementar la satisfacción de los empleados con la organización.

La planificación de los RRHH se realiza anualmente por el CTD, del que forma parte la Directora del Servicio de RRHH. Está integrada en la planificación operativa de la organización (Plan Operativo y Presupuesto Municipal). Forma parte del proceso de planificación estratégica, definido como proceso clave y cuyo propietario es el Gerente del Ayuntamiento.

Las fuentes de información que el CTD utiliza para la planificación son:

- La evolución de las necesidades de la organización.
- Las necesidades de los distintos departamentos que se recogen en el informe anual de resultados del ejercicio anterior, concretamente, en los apartados: puntos fuertes y áreas de mejora y cambios previstos a corto y medio plazo debido a nuevas normativas, nuevas prestaciones, nuevas tecnologías, nuevas demandas, etc. que deben desarrollar los responsables de cada departamento con todos sus colaboradores (mejora introducida en el proceso en 1.997).
- Los resultados de las encuestas de clima laboral, que permiten conocer los factores más importantes para estar satisfecho en el trabajo y su nivel de satisfacción.

ACCIONES DE ADECUACIÓN DE PERSONAL

- Creación de nuevos puestos de trabajo para atender nuevas demandas:
 - Puestos de trabajo itinerantes para abordar puntas de trabajo.
 - Informadores/as de los puntos de Atención al Ciudadano (de 3 puntos en 1.991 a 12 en 1.998).
- Creación de nuevas funciones en puestos existentes:
 - Gestor presupuestario en 9 puestos.
 - Usuarios informáticos avanzados en 18 puestos.
- Reasignación de personas.
 - Limpiadoras y ayudantes de parvulistas pasan a puestos de informadores y subalternos.
 - Administrativos de la organización desplazan a los policías en tareas administrativas.
- Promoción interna:
 - 69% del personal directivo ha accedido al puesto por promoción interna.

- FIGURA 3.1 -

Las necesidades de la organización y de los departamentos que deben satisfacerse, provienen, generalmente, de la adecuación de personal a nuevos requerimientos de los servicios (nuevas funciones a desarrollar, cobertura de nuevos horarios adaptados a los clientes, etc.). En este sentido, las acciones aplicadas (ver las más destacadas en la figura 3.1) nos han permitido ampliar la oferta de servicios y mejorar la satisfacción de los ciudadanos (ver criterio 6) manteniendo el número de efectivos en plantilla (ver figura 3.2)



- FIGURA 3.2 -

De los resultados de las encuestas de clima se consensuan conclusiones en el CTD y se acometen planes de acción (ver subcriterio 7a).

La planificación de los RRHH se revisa semestralmente por el CTD, y mensualmente por el Servicio de RRHH. En el caso de que existan desviaciones o incidencias importantes la Directora de RRHH presenta propuestas al CTD.

Garantiza la imparcialidad en el empleo

La garantía de la imparcialidad en el empleo viene obligada por la normativa legal sobre el acceso a la Función Pública, nuestra organización, debe regirse en materia de selección de personal por criterios de imparcialidad, y por los de mérito y capacidad de los aspirantes, lo que se evidencia mediante la inexistencia de reclamaciones contra las resoluciones de los Tribunales de las distintas oposiciones en los últimos años.

Alinea la remuneración con la política y estrategia de la organización

Nuestro sistema retributivo viene determinado por Ley. A pesar de ello, dentro de los márgenes que permite la normativa, hemos desarrollado actuaciones innovadoras para ponerlo al servicio de nuestra política y estrategia.

Es un ejemplo, el peso relativo otorgado al factor de la capacidad directiva en la valoración de los puestos de trabajo realizada en 1.992 (en la que se utilizó el sistema de puntuación de factores y grados) y el incremento paralelo de la dedicación obligatoria anual de estos puestos directivos. Todo ello es consecuente con la estrategia de responsabilización de los directivos iniciada con la implantación del sistema gerencial en 1.991.

También, y más importante, fue la creación en 1.993 de un sistema de incentivos para orientar la organización a la consecución de resultados (ver subcriterio 3d).

Utiliza métodos innovadores para mejorar la forma de trabajar

Para que los empleados aporten todo su potencial hemos establecido sistemas de participación (ver figura 3.3) formando previamente al personal para asegurar la eficacia de sus aportaciones. Se amplia información en subcriterio 5d.

3b. COMO SE MANTIENEN Y DESARROLLAN LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL

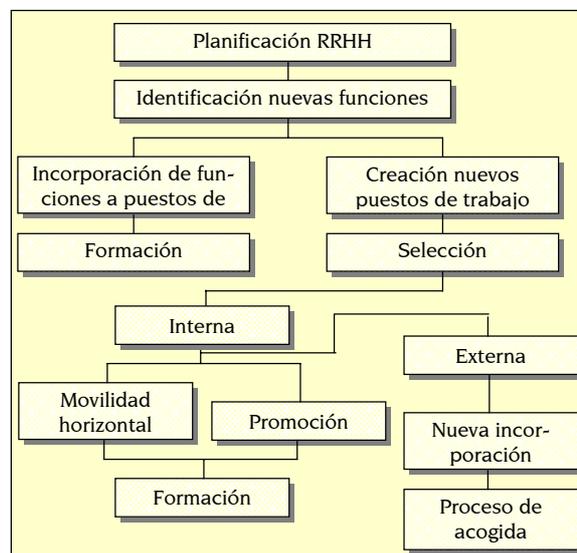
Identifica y relaciona las capacidades de los empleados con las necesidades de la organización.

SISTEMAS PARTICIPACIÓN	Participación(Nº Personas)	
	Directivos	Empleados
Dirección participativa por objetivos	Todos	Todos
Rediseño de proceso y Grupos de Cambio	30	47
Equipos de mejora	32	72
Ideas de Mejora	25	67
Grupos de Trabajo	36	40

- FIGURA 3.3 -

Desde 1.992 disponemos de la descripción de las funciones de todos los puestos de trabajo y de los requisitos idóneos para ocuparlos, así como del manual de valoración de las funciones, que se aplicó en 1.992 a todos los puestos, y que se utiliza para valorar los puestos de nueva creación y revisar los puestos en los que se incorporan nuevas funciones.

Desde entonces, con la planificación anual de RRHH, identificamos nuevas funciones, especialmente derivadas de nuevos servicios y de la adecuación de las existentes a actividades de mayor valor para los ciudadanos y de mayor polivalencia operativa, debidas al desarrollo de los principios de Calidad Total.



- FIGURA 3.4 -

Una vez identificadas seguimos con el proceso que se describe en la figura 3.4.

Sólo en el caso de no disponer en la organización del personal adecuado para cubrir nuevos puestos se recurre a la contratación. Los procesos de selec-



ción para cubrir plazas estructurales e indefinidas vienen fijados por Ley (oposiciones, concursos o concursos-oposiciones).

La selección se realiza por la propia organización. A pesar de las restricciones normativas, se incluye sistemáticamente pruebas prácticas, entrevista personales y tests psicotécnicos. De este modo, valoramos la aptitud del candidato en relación a los valores de la organización. Una vez seleccionados los candidatos se inicia un proceso de acogida (ver figuras 3.5 y 3.6).

PROCESO DE ACOGIDA

1ª PARTE: FORMACIÓN TEÓRICA
Curso de acogida previo a la incorporación en el puesto de trabajo con entrega de material: GUÍA DE ACOGIDA.
Contenido de la formación:

- Temas de ciudad y sus perspectivas.
- Organigrama y estructura política.
- Nuestra organización.
- Convenio y relaciones laborales.
- Atención telefónica.
- Temas relacionados con el puesto de trabajo.

2ª PARTE: FORMACIÓN PRÁCTICA
Prácticas a partir de la efectiva incorporación en el puesto de trabajo y durante el periodo de prueba. Están tuteladas por el responsable directo del puesto de trabajo que debe emitir un informe positivo o negativo al finalizar este periodo de prueba.

- FIGURA 3.5 -

CONTENIDO GUÍA DE ACOGIDA

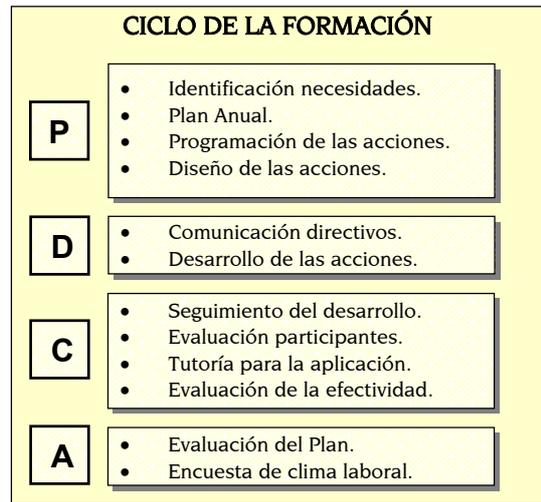
- Documentos de Misión, Visión y Estrategia.
- Organigrama político y técnico-administrativo.
- Índice alfabético y temático de servicios.
- Descripción de los servicios.
- Callejero y planos de la ciudad.
- Teléfonos de las dependencias municipales y otros de interés.
- Convenio Laboral.

- FIGURA 3.6 -

Debido a la renovación profunda de las funciones de la organización acaecida en los últimos años, está previsto realizar en el 2.000 una actualización completa de las mismas con un enfoque que se acomode mejor a la nueva gestión de procesos (ver subcriterio 5b), con la consiguiente revisión de la valoración de los puestos.

Establece y pone en marcha planes de formación.

La formación es un subproceso de Gestión de RRHH (proceso clave, ver figura 5.2). Desde 1.991 se elaboran y aplican planes anuales de formación. Está documentado y sigue el ciclo PDCA (ver figura 3.7).



- FIGURA 3.7 -

La formación está orientada al refuerzo de la nueva cultura operativa de la organización, mejorando los conocimientos y habilidades que añaden más valor a los ciudadanos (desde 1.996 se incluye un programa de calidad en los planes anuales de formación). Ver la formación impartida en materia de calidad en la figura 3.8a

FORMACIÓN EN CALIDAD

Acciones formativas en relación a ...	Nº de acciones	Nº de participantes
• Equipos de mejora.....	13	119
• Gestión por procesos	14	107
• Modelo europeo	3	Todos
• La Autoevaluación	2	11
• Dirección participativa por objetivos ..	2	39
• Auditorias de calidad.....	1	4

- FIGURA 3.8 a -

La fase de planificación se inicia en el CTD con un análisis de los resultados del plan anterior y de los resultados de la encuesta de clima, así como por las necesidades identificadas por todos los niveles (directivos, personal operativo y representantes de los empleados). Después se alinea con el Plan Operativo y se somete a la aprobación de la Comisión de Gobierno.



El despliegue formativo, en los últimos años, ha sido intenso y prácticamente ha alcanzado a toda la organización (ver figura 3.8b).

La efectividad de la formación se controla y revisa a través de diversos mecanismos:

- El responsable de la acción formativa, que revisa el cumplimiento de los objetivos previstos.
- Los propios participantes, a través de cuestionarios de evaluación que cumplimentan "in situ", en los que valoran el formador, la organización, el contenido y se recogen sugerencias.
- El responsable inmediato de los participantes, a través de un informe que emite con posterioridad a la acción (aproximadamente 2 meses).
- Y, también cabe mencionar que, en algunas acciones, el formador es el tutor de los participantes para asegurar la adecuada aplicación de los métodos aprendidos.

HORAS DE FORMACIÓN		
Año	Horas Totales	Participación Plantilla (%)
1.994	3.384	54
1.995	3.272	61
1.996	2.836	42
1.997	3.902	47
1.998	8.854	80

- FIGURA 3.8 b -

El subproceso de formación se ha revisado anualmente por el CTD introduciendo mejoras, entre las que destacamos:

- La ampliación de la participación del personal en la identificación de necesidades.
- La mejora en la adecuación y seguimiento de las acciones con la introducción de la función del responsable de la acción.
- El informe de evaluación de la efectividad de la acción formativa por el responsable inmediato de los participantes.
- La encuesta de clima como mecanismo de revisión y mejora.
- La aplicación de nuevos formatos formativos: aulas, talleres, seminarios, encuentros de intercambio; para aprovechar los conocimientos y experiencias de unos en beneficio de todos.
- La presentación y clausura de las acciones por los directivos, así como su asistencia regular en las pausas, añadiendo el valor de una acción comunicativa.

- El ofrecimiento de la documentación de los contenidos formativos a todo el personal.
- La posibilidad de que cualquier empleado pueda pedir autorización para inscribirse en un curso externo de su interés, siempre que tenga relación con su puesto de trabajo. Esta formación es subvencionada por el Ayuntamiento.
- El establecimiento de estímulos para alentar el aprendizaje continuo. Son un ejemplo de ello, que las horas lectivas fuera de la jornada habitual computan a efectos del incentivo por mayor dedicación y el reconocimiento otorgado a todos los participantes voluntarios en el primer programa de formación en calidad (50 % del incentivo por resultados adelantado un semestre).

3c. COMO SE ACUERDAN LOS OBJETIVOS DEL PERSONAL Y SE REVISAN CONTINUAMENTE SU RENDIMIENTO

Alinea objetivos individuales y de equipo con sus propios objetivos

Para complementar y desplegar los objetivos y prioridades del Plan Operativo, los departamentos definen sus propios objetivos operativos, mediante un sistema de dirección participativa por objetivos. Los objetivos acordados en los departamentos se anexan al Plan Operativo.

Para asegurar la coordinación horizontal de los objetivos los responsables de los departamentos implicados los definen conjuntamente. En 1.998 para reforzar esta actuación, se realizó una sesión de trabajo con todos los responsables de departamento.

La alineación con los objetivos prioritarios se asegura en una reunión de CTD. Después de aprobarse por la Comisión de Gobierno se comunican a todos los empleados mediante su publicación íntegra en la revista interna.

Este sistema se revisó en 1.997 mediante una auditoría interna de calidad, realizada por el departamento de Procesos y Calidad. Del resultado de la auditoría se impartió en 1.998 una acción formativa a todos los directivos con la finalidad de mejorar la definición de objetivos (objetivos mesurables) y conseguir la involucración de todo el personal en el desarrollo de los planes de acción.



Además de los objetivos de departamento, los empleados que participan en actividades interdepartamentales, definen y revisan objetivos en sus grupos respectivos.

Revisa y actualiza los objetivos individuales y de equipo.

Los objetivos, tanto los de los departamentos como los individuales, se revisan con una periodicidad mensual. La revisión permite modificar los objetivos por circunstancias no previstas y hacer un seguimiento del trabajo realizado por los colaboradores.

Evalúa y ayuda al personal a mejorar su rendimiento.

Finalizado el ejercicio económico los responsables de cada departamento informan sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos y el grado de participación de los colaboradores en su consecución. En base a estos informes se otorga anualmente el incentivo por resultados.

Las revisiones mensuales de los objetivos individuales permiten, no sólo evaluar el rendimiento de las personas, sino también ayudar a mejorar su rendimiento en el trabajo diario.

El CTD, en 1.998, con la información de las encuestas de clima y la procedente de los distintos sistemas de comunicación ascendente, ha revisado el sistema de evaluación del rendimiento. La conclusión es la de que el actual sistema ha cumplido su cometido, consolidar la retribución variable en nuestra cultura organizacional, pero el nivel de madurez en la aplicación del modelo de gestión aconseja desarrollar una técnica que permita la valoración más objetiva del rendimiento y la elaboración de planes individuales de mejora.

Para elaborar una propuesta de forma participativa se efectuó el encargo al grupo de trabajo "reconocimientos", compuesto por personal de diferentes departamentos y niveles de la organización, así como por representantes de los trabajadores.

3d COMO SE IMPLICA, FACULTA Y RECONOCE AL PERSONAL

En 1.996 la puesta en marcha del modelo de gestión nos llevó a implantar sistemas de participación que permiten involucrar al personal en la mejora

continua (ver figura 3.3 y , para mayor detalle, el subcriterio 5d).

Fomenta la involucración del personal mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización

Antes de poner en marcha los sistemas de participación se celebran reuniones de comunicación con todos los empleados, a las que también asisten, para reforzar el mensaje, representantes políticos. También se aprovechan estos actos para fomentar la participación:

- Jornadas de comunicación, que se organizan para todos los empleados bajo el lema "El trabajo en equipo, nuestra mejor solución", dónde se explican los avances de todos los grupos y se exponen de forma gráfica.
- La Semana de la Calidad, en la que se organizan diversos actos para el personal: conferencias, seminarios, talleres (En la edición de este año se celebraron 17 actos).
- Presentaciones públicas, en el Salón de Actos del Ayuntamiento, de los proyectos y resultados de los equipos de mejora y grupos de cambio.
- Reuniones con todos los empleados en las que se explican los objetivos y las ideas básicas del presupuesto.

Faculta al personal para realizar acciones

El personal dispone de un amplio margen de maniobra para actuar. La dirección actúa como facilitador, dando soporte (formación y directrices) y apoyo a los equipos, sin coaccionar su progreso.

Todos los equipos han implantado sus propuestas sin apenas ninguna modificación de la dirección. Las validaciones de la dirección no tienen carácter de supervisión, pero son necesarias para evaluar posibles efectos laterales no deseados.

Todos los directivos han sido formados en técnicas de delegación para promover la autonomía de sus colaboradores. El éxito de su aplicación queda demostrado en los resultados de la encuesta de clima (ver figura 7.1) en la que los empleados manifiestan un elevado nivel de satisfacción al respecto.

Diseña el sistema de reconocimientos para apoyar la involucración

Desde 1.993 disponemos de un sistema de incentivos (ver figura 3.9).



SISTEMAS DE INCENTIVOS

- Incentivo por resultados: Otorgado en función de los resultados de cada departamento, y el grado de participación en los mismos de cada uno de sus componentes. Económicamente es el más importante.
- Incentivo por disponibilidad o mayor dedicación: Para gratificar la asistencia al puesto de trabajo cuando se requiere fuera de la jornada habitual.
- Incentivo por asistencia: Con el objetivo de reducir el nivel de absentismo por bajas de enfermedad y por licencias retribuidas de diversa índole.
- Incentivo por puntualidad: Para mejorar la puntualidad, de especial relevancia en puestos de atención al ciudadano y con cambios de turno.

- FIGURA 3.9 -

La retribución variable, ligada al sistema, supone un 8,2% de la retribución anual, tanto para el personal directivo como operativo.

En 1.998, a partir de la propuesta del grupo de trabajo "reconocimientos", se ha completado nuestro sistema de incentivos (ver figura 3.10) con un sistema de reconocimientos que van desde un escrito del Gerente, agradeciendo el esfuerzo realizado, un almuerzo para los equipos de mejora, hasta el pago de cincuenta mil pesetas. El grupo de trabajo realizó reuniones con grupos de empleados y encuestas al personal para asegurar que los distintos tipos de reconocimientos fuesen pertinentes y atractivos.

El mismo sistema contempla que las aportaciones más destacadas se tengan en cuenta como mérito en las promociones internas. Son un ejemplo, los equipos de mejora y los grupos de cambio cuando finalizan con éxito.

SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS

- Por resultados obtenidos por los Equipos de Mejora.
- Por resultados obtenidos por los Grupos de Cambio.
- Por resultados obtenidos por los Grupos de Trabajo.
- Por la presentación de Ideas de Mejora.
- A los trabajadores de la organización que hayan destacado por su elevado rendimiento en el último año.
- En relación a la participación en la mejora del

- FIGURA 3.10 -

En el Plan de Calidad de 1.997 se establecía una gratificación para todo el personal de cien mil pesetas si se obtenían 500 puntos en la autoevaluación

de fin de año, se alcanzarón 430 puntos y considerando que suponían una mejora importante en relación a la puntuación obtenida en 1.996 se decidió adelantar el 50% de la gratificación, y dejar el resto pendiente de la puntuación que se obtenga en 1.998.

3e. CÓMO EXISTE UN DIÁLOGO EFICAZ ENTRE EL PERSONAL Y LA ORGANIZACIÓN.

Comparte información y establece un diálogo con el personal

Desde la implantación del sistema gerencial en 1.991 hemos considerado la comunicación como un elemento estratégico para conducir el proceso de cambio.

La organización recibe información de su personal a través de diversos canales:

- Encuesta de clima laboral, que se realiza desde 1.996 con periodicidad anual (ver subcriterio 7a)
- Informes mensuales de los responsables de departamento a la gerencia. Los responsables evalúan el clima del departamento (motivación participación...) su satisfacción respecto a los proveedores internos (otros departamentos) y los externos. Esta información se transmite a través de una aplicación informática que permite consultar la evolución de los parámetros que se evalúan mediante gráficos (ver subcriterio 7b)
- Reuniones mensuales de la Directora de RRHH con los representantes legales de los empleados.

Por otro lado, la organización asegura el conocimiento por parte de los empleados de las actuaciones, tanto internas como externas, del Ayuntamiento mediante:

- Un sistema de reuniones a distintos niveles:
 - Reuniones de la dirección con los empleados: se realizan al menos dos veces al año. Una a comienzo del año con motivo de la presentación de los objetivos prioritarios y del presupuesto municipal, y las otras por distintos motivos: para presentar los resultados de la autoevaluación, la puesta en marcha de nuevos sistemas de participación, etc.
 - Reuniones de los Directores de Área con los directivos de la misma, se realizan al menos seis al año con la finalidad de transmitir información y coordinar actuaciones.



- Reuniones de los Directores de Área con todos los empleados de la misma, con una frecuencia de 2 veces al año.
- Reuniones de los responsables de departamento con todos sus colaboradores para definir y revisar objetivos. Se realizan al menos una vez al mes.

Estas reuniones son también un medio de comunicación ascendente.

- La comunicación escrita:
 - La revista interna, que desde 1.991 se distribuye mensualmente a todos los empleados.
 - El boletín informativo, que se distribuye desde 1.997 a todos los empleados para comunicaciones puntuales.
 - El cuaderno de la calidad, que se distribuye con la revista interna desde 1.995.

También para asegurar que todo lo que se comunica al exterior se conoce previamente dentro de la organización la revista municipal dirigida a los ciudadanos se distribuye a todos los empleados, y todas las publicaciones que edita el Ayuntamiento se depositan en plafones de comunicación interna instalados en todas las áreas de trabajo.

La comunicación transversal se garantiza a través de reuniones regulares entre departamentos, mediante los grupos de mejora interdepartamentales y, sobre todo con los mecanismos creados y formalizados gracias a la gestión por procesos.

Destacamos la utilización de diversos soportes de comunicación para transmitir nuestro sistema de gestión: La misión, visión y valores de la organización están impresos en los rótulos de sobremesa que se disponen para la identificación del empleado y en las agendas anuales que se distribuyen a todo el personal.

En proyectos de fuerte impacto en la organización como el proyecto DIANA (ver subcriterios 5a y 5b) se ha elaborado un plan de comunicación específico, con revisiones trimestrales y mecanismos de feedback (chequeo muestral telefónico) y encuesta de percepción a todo el personal (ver figura 7.2).

Evalúa y mejora la eficacia de la comunicación.

Con la aprobación del Plan de Calidad 1.997 se constituyó un grupo de trabajo (grupo comunica-

ción) liderado por la responsable del departamento de Participación y Comunicación con la misión de redefinir nuestro sistema de comunicación interna.

En primer lugar se detectaron las necesidades de comunicación mediante *focus group* con empleados de distintos niveles y departamentos, se identificaron los puntos fuertes y áreas de mejora del sistema y se han ido presentando propuestas de mejora al CTD. Las mejoras aplicadas más destacadas son:

- La distribución a todos los empleados de la revista municipal de comunicación externa.
- Los plafones de comunicación interna.
- El boletín informativo.

Este grupo de trabajo, mediante chequeos telefónicos y la encuesta de clima laboral en la que se incluyen cuestiones de comunicación, evalúa la efectividad de la misma, proponiendo mejoras al CTD.

3f. CÓMO CUIDA LA ORGANIZACIÓN A SUS EMPLEADOS

Fomenta la concienciación e involucración en temas de salud, seguridad y medio ambiente.

Nuestra organización lleva a cabo acciones concretas con una cierta tradición y superando los mínimos legales exigibles (Ver Figura 3.11). Las acciones se revisan y mejoran periódicamente a través de la Encuesta de Clima Laboral (ver subcriterio 7a) y de las Encuestas Específicas de Satisfacción (ver subcriterio 7b).

En 1987 se creó el Servicio Médico de Empresa a pesar de que la Ley no nos obliga a disponer de un servicio propio, y que se pone al servicio de todos los empleados llevando a cabo acciones que superan los mínimos reglamentarios exigibles.

El Servicio Médico vigila la salud de los trabajadores (revisiones médicas anuales). En 1998 ha realizado la primera campaña de prevención del cáncer genital y mamario. Sus acciones se revisan y mejoran periódicamente (ver subcriterio 7b). La mejora más destacada es la relativa a la reorientación del contenido de las revisiones médico-preventivas en función de los riesgos inherentes a cada puesto de trabajo.



ACCIONES PARA LA CONCIENCIACIÓN EN TEMAS DE:

- SALUD
 - Campañas de prevención desde 1.989 (vacunación hepatitis-B, antigripal, antitetánica y de cesación tabáquica).
 - Cursos para actuar ante una emergencia sanitaria: parada cardiorespiratoria desde 1.994.
- SEGURIDAD
 - Información desde 1.991 (distribución de folletos divulgativos y artículos en la revista interna "Casa de la Vila").
 - Formación desde 1.997 (cursos de prevención y actuación ante un incendio, de prevención de lumbalgia y de prevención general).
 - Evaluación de riesgos y realización del mapa de riesgos y de la planificación preventiva. 1.998.
 - Acciones para la protección individual contra un accidente de trabajo (Traumatismo craneal, contacto eléctrico, caída de altura, etc.) y contra una enfermedad profesional (auditiva, alergias cutáneas y trabajo en medio húmedo).
 - Ergonomía (mobiliario, iluminación, ordenadores, etc.).
- MEDIO AMBIENTE
 - Curso sobre medio ambiente urbano. 1.997.
 - Promoción del ahorro de papel y uso de papel reciclado. 1.992.
 - Recogida selectiva de papel, latas y residuos ofimáticos. 1.997.
 - Campañas de ahorro energético y agua. 1.994.

- FIGURA 3.11 -

PLAN DE MEJORAS SOCIALES

- En situación de Incapacidad Temporal se garantiza el 100% de las retribuciones. Salvo contadas excepciones previstas en convenio.
- Flexibilidad de jornada en la incorporación al puesto de trabajo. Excepción: Empleados que abren una instalación o que combinan su jornada por turnos horarios con otros empleados.
- Fondo de emergencia a utilizar a propuesta de los órganos de representación del personal.
- Las dietas que reciben los empleados, son iguales para todas las categorías (mejora sobre la norma legal que fija en la función de los grupos de titulación).
- Premios por jubilación anticipada (de 3.500.000 ptas., según años).
- Premio por jubilación en edad reglamentaria (de 125.000 ptas.).
- Premio cuando los trabajadores alcancen los 25 años de servicios (2 semanas de licencia retribuida)
- Créditos de 225.000 ptas. sin intereses, a devolver en 15 meses.
- Créditos de 1.000.000 de ptas. por adquisición de vivienda en el municipio, sin intereses y a devolver en 3 años..
- Seguro de vida de 8.000.000 de ptas. por accidente.
- Cuando un empleado tenga las facultades físicas o psíquicas mermadas se les dará un puesto de trabajo que pueda desempeñar teniendo en cuenta esa situación personal.
- El personal de la Policía Local puede utilizar las instalaciones deportivas, para su mantenimiento físico.

- FIGURA 3.12 -

Fomenta las actividades sociales y culturales.

Se facilitan las instalaciones municipales, se subvencionan las actividades con pequeñas aportaciones y se dan facilidades para su organización dentro de la jornada laboral. Esto ha facilitado: la existencia de dos equipos de fútbol sala, uno con personal del Cuerpo de la Policía Local y otro con personal de diversas unidades organizativas, y la realización de una cena anual de Navidad (cena temática, espectáculo y baile) para todos los empleados que voluntariamente quieran asistir (ver subcriterio 7b). La organización invita directamente a los empleados que se jubilan durante el año y a sus cónyuges, y durante la cena sus antiguos responsables les ofrecen un obsequio.

Acuerda Mejoras Sociales.

También disponemos de un plan específico de mejoras sociales (Ver Figura 3.12).

Proporciona instalaciones y servicios.

Al ser una administración pública estamos limitados en materia de subvenciones económicas, así que nuestro mayor apoyo ha sido el poner a disposición de los empleados las instalaciones deportivas y culturales. Desde 1993 todo el personal de nuestra organización tiene acceso a los servicios municipales (Casal de Verano, Escuelas Municipales de Cerámica, Música, etc.), en las mismas condiciones que se ofrecen a los ciudadanos, sin que para ello se tenga en cuenta la residencia en el municipio.

Para las actividades propias de los órganos de representación también se ha puesto a su disposición un local.



4. RECURSOS

4a. COMO SE GESTIONAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIERO.

La política económico financiera del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat se orienta a la consecución de dos objetivos:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos de Esplugues con la menor presión fiscal posible.
- Conseguir y mantener una situación financiera estable y equilibrada a corto plazo, y sostenible a largo plazo, mediante una evolución de los recursos propios vinculada al incremento del IPC.

El despliegue de dicha política se realiza a través de un proceso integral que tiene dos ámbitos temporales:

- Plurianual a cuatro años, vinculado al PAM.
- Anual, constituido por el Presupuesto municipal, pieza clave de la gestión económica de cualquier administración pública y que en nuestro caso se vincula con el Plan Operativo.

Ambos instrumentos de planificación se han llevado a cabo como ciclos PDCA (ver figuras 4.1 y 4.2).

El proceso de planificación financiera del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat permite elaborar y actualizar cuatro escenarios de evolución de los ingresos y gastos municipales en un plazo de cuatro años.

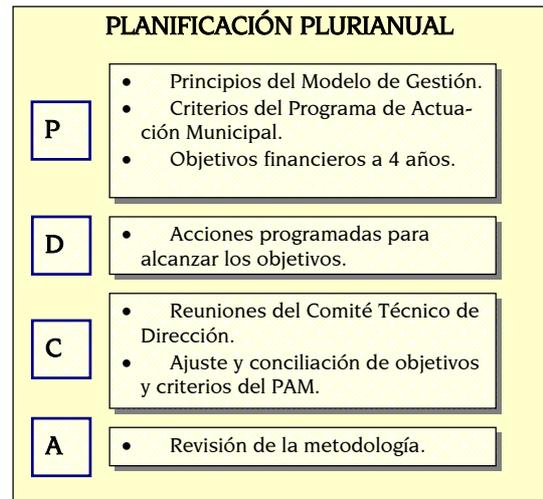
La estimación de los gastos se realiza en base a las prioridades contenidas en el PAM y permite situar en el tiempo las inversiones incluidas en el mismo, cuantificando las necesidades de financiación de forma que sean coherentes con los objetivos de carga financiera a medio plazo. La evolución de los ingresos se basa en el incremento de los tipos impositivos contenidos en el PAM y en la previsible evolución de la actividad económica.

A través de esta planificación se consigue tener bajo control los resultados económicos considerados claves para el éxito de toda la política municipal (subcriterio 9.a).

El PAM y el propio modelo de gestión establecen unas prioridades que se concretan en la asignación

anual de recursos. Veamos algunos ejemplos relevantes:

- Importe de las inversiones de vertebración urbana en el periodo 1.995/1.999: 674.518.580 ptas.
- Implantación de la política de calidad total en el periodo 1.996/1.998: 122.590.000 ptas.
- Inversión en la mejora y descentralización de los puntos de Información y Atención al Ciudadano en el periodo 1.996/1.998: 72.385.832 ptas.



- FIGURA 4.1 -

La planificación plurianual económico financiera se ha desarrollado en cuatro ámbitos:

- Mejora en la gestión de tributos y precios públicos.
 - La simplificación de las figuras impositivas: de 10 en 1.986 a 5 en 1.997.
 - Evolución de los tipos impositivos vinculada con la inflación esperada.
 - Conseguir una comunicación on line con el Ministerio de Hacienda y la Dirección Provincial de Tráfico, titulares de las bases de datos a partir de las que se elaboran los tres grandes impuestos de ámbito local (IBI, IAE e IVTM).
 - Reducción del plazo en la resolución de expedientes administrativos.
 - Reducción de los costes de gestión tributaria mediante delegación a la Diputación de Barcelona.
- Mejoras en la gestión de la recaudación municipal.
 - Delegación del Servicio de Recaudación a la Diputación de Barcelona (el ámbito de actua-



- ción ejecutiva se amplía, pasando del nivel municipal al provincial.)
- Información exhaustiva al ciudadano sobre periodos de cobro.
 - Mejora de los medios de pago (campaña de domiciliación bancaria, tarjetas de crédito, auto-liquidación).
 - Depuración de las deudas pendientes de cobro.
- Contención del gasto corriente.
- Congelación de la plantilla municipal, los nuevos servicios se realizan mediante incrementos de la productividad del personal municipal o dejando de prestar aquellos servicios que no son valorados como necesarios por los ciudadanos.
 - Mejoras en los procedimientos de contratación.
 - Elaboración de un Plan de Ahorro Energético.
 - Reducción de los plazos de pago a los proveedores (6 meses en 1.997 / 3 meses en 1.998).
 - Inexistencia de endeudamiento a corto y medio plazo.
- Potenciación de la inversión ejecutada de acuerdo con el PAM.
- Planificación cuatrienal del gasto.
 - Maximizar los recursos financieros provenientes del endeudamiento a largo plazo haciéndolo compatible con una carga financiera a final de la legislatura no superior al 14 % de los recursos ordinarios del presupuesto.
 - Minimizar el coste de la deuda a largo plazo mediante operaciones de refinanciación.
 - Gestionar los riesgos derivados de la evolución del tipo de interés mediante la utilización de derivados financieros como SWAPS o COLLARS.

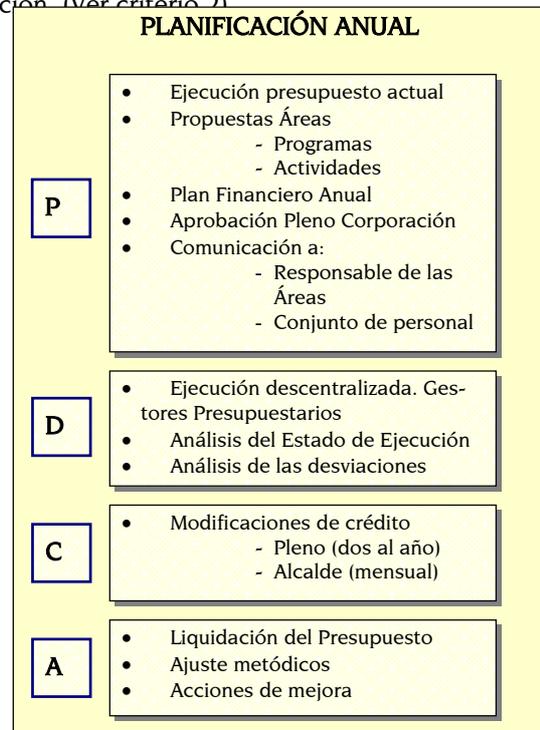
Como consecuencia de este esfuerzo continuado se ha producido una transformación de la situación financiera del Ayuntamiento como se evidencia en el subcriterio 9a.

La actividad económica diaria se encuentra sometida al proceso de la planificación económico financiera a través del Presupuesto Municipal.

El Ayuntamiento de Esplugues cumple íntegramente toda la normativa presupuestaria de las Administraciones Locales.

La implantación, en nuestra organización, del Sistema de Calidad Total ha tenido especial trascendencia en el proceso de elaboración, ejecución y liquidación del presupuesto, concibiéndose el mis-

mo como un elemento esencial en la implementación de la Política y Estrategia general de la Corporación. (Ver criterio 2)



- FIGURA 4.2 -

Se ha desarrollado una metodología específica para la elaboración de los presupuestos generales adaptada a las características del Ayuntamiento de Esplugues basado en el presupuesto de ejecución o presupuesto de programas.

En dicho modelo, el Presupuesto se estructura en programas, que a su vez se desagregan en distintas actividades con cuantificación del coste de las mismas.

Para que el modelo esté, completamente desarrollado, las actividades presupuestadas deben vincularse a los objetivos departamentales de las áreas gestoras y llevar asociados los indicadores fiables y relevantes que deben posibilitar la evaluación de la eficacia y eficiencia de la actuación municipal.

En este contexto las diferentes áreas del Ayuntamiento formulan las propuestas presupuestarias basadas en el coste de las actividades que pretenden desarrollar. Las decisiones de ajuste de las propuestas de gastos para adaptarlas a los recursos disponibles se adoptan por el equipo de gobierno



en función de las prioridades políticas de los distintos programas.

El Presupuesto aprobado se comunica a los responsables de las áreas y al conjunto del personal con motivo de la reunión de presentación de objetivos del año entrante.

La ejecución se realiza de forma descentralizada a través de los gestores presupuestarios de cada área, figura que ha permitido que se gestionen los recursos asignados a su programa con completa autonomía.

La ordenación y realización del pago son las únicas fases de ejecución del gasto que permanecen centralizadas por razones de eficiencia.

Se han establecido reuniones trimestrales con los responsables de los programas y gestores presupuestarios, para el seguimiento de la ejecución del presupuesto, en las que se analizan las desviaciones producidas o esperadas y los mecanismos correctores que las mismas precisan. De las conclusiones de dichas comisiones de seguimiento se da cuenta al Comité Técnico de Dirección.

En función de dichas desviaciones el presupuesto se modifica mensualmente mediante decretos de la alcaldía y semestralmente (en los meses de junio y noviembre) por acuerdo del Pleno del Ayuntamiento.

4b. CÓMO GESTIONAN LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN.

Estrategia

La gestión de los Sistemas de Información (SI) se ha definido como proceso clave en la revisión de procesos efectuada por el CTD en 1.998 (ver subcriterio 5a). El propietario del proceso es el responsable del departamento de Informática que, a su vez, ejerce de Administrador del sistema.

La Estrategia del SI está documentada desde 1.997 y contiene la filosofía funcional y el diseño general de las futuras aplicaciones informáticas. En la elaboración participaron dos empresas consultoras: Cap Gemini España y ESRI España (esta última en relación al sistema de información territorial entorno GIS).

El departamento de informática elabora, de forma alineada con las prioridades de la organización, el Plan de Gestión Anual con la correspondiente previsión financiera en el Presupuesto Municipal. El Plan se revisa mensualmente por el Adjunto a Gerencia Coordinador, quién da cuenta al CTD.

Ante el CTD se efectúan demostraciones previas a la implantación de aplicaciones informáticas, especialmente las que dan soporte a los procesos clave (ver figura 4.3)

APLICACIONES QUE DAN SOPORTE A PROCESOS	
APLICACIONES	PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> • Quejas y sugerencias. • Base de datos de atención al ciudadano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas y sugerencias. • Consultas y atención al ciudadano, gestión de solicitudes, quejas y sugerencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento vía pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la vía pública, quejas y sugerencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Reserva de salas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de equipamientos.
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de actividades públicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Calificaciones urbanísticas. • Control de trámites de obras particulares. • Control de trámites de actividades. • Registro general 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de solicitudes.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos.

- FIGURA 4.3-

El SI proporciona información para la toma de decisiones. Destacamos los indicadores que tomamos en consideración en el proceso de autoevaluación. Con el fin de mejorar la accesibilidad se está integrando toda la información en una misma herramienta informática (cuadro de mando) que estará disponible a partir del próximo mes de marzo.

En la encuesta de clima laboral se pregunta a los empleados si disponen de la información necesaria para realizar su trabajo, además en la última se ha medido la satisfacción de los usuarios (ver figura 7.1), también se mide la satisfacción de los usuarios avanzados (ver figura 7.2) toda esta información se utiliza en la elaboración del Plan de Gestión anual del departamento.

Formación de usuarios



Para hacer más rápida y efectiva la implantación de los productos informáticos disponemos en los distintos departamentos de usuarios avanzados. .

Los usuarios avanzados cuentan con una formación superior y con aulas de informática que, semanalmente, pone a su disposición el departamento de Informática.

Dan asistencia y formación en el puesto de trabajo a sus compañeros, ejercen de interlocutores con Informática e identifican y comunican las necesidades de formación de su departamento, información que se utiliza para diseñar los planes de formación anuales. (ver en la figura 4.4 la formación impartida a los usuarios).

FORMACIÓN USUARIOS AVANZADOS		
AÑO	FORMACIÓN INTERNA HORAS	FORMACIÓN EXTERNA HORAS
1.996	273	728
1.997	323	653
1.998	195	350

- FIGURA 4.4 -

Las relaciones entre los usuarios avanzados y el departamento de Informática están documentadas mediante contrato cliente-proveedor interno, que se revisa y mejora anualmente. Una de las mejoras aportadas ha sido la reducción de peticiones urgentes, que ha permitido acometer trabajos imprevistos que anteriormente desbordaban el planning de explotación del departamento.

Recursos

Disponemos de un parque informático actualizado con conexiones remotas, mediante fibra óptica o modem, a siete dependencias municipales, a cinco proveedores y acceso a Internet. Da servicio a 183 usuarios (100% de puestos informatizados y el 37% conectados a la red corporativa) a través de 65 aplicaciones informáticas desarrolladas en entornos AS/400, Approach, Visual Basic, Clipper, Dbase y Lotus Notes.

Validez, integridad y seguridad de la información

Se garantizan estos aspectos mediante:

- Backups diarios de sistemas y datos.

- Control de accesos por contraseña en función del perfil del usuario.
- Sala técnica inaccesible a personal no autorizado y medidas adecuadas (alarma, falso suelo y techo, control de humedad y temperatura, armario ignífugo y armarios rack)
- Sistema de alimentación ininterrumpida (SAI) con una autonomía de 15 minutos, suficiente para cerrar el sistema

Y todos los ficheros con información de carácter personal son registrados en la Agencia de Protección de Datos, cumpliendo la Ley Orgánica de Regulación del Tratamiento Automático de Datos (CORTAD)

4c. RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.

La gestión de las relaciones con los proveedores ha sido designado como uno de los procesos clave de la organización habiendo sido objeto de optimización con participación de todas las personas que intervienen en el mismo.

Los proveedores municipales se han dividido en dos grandes grupos:

- Proveedores que desarrollan una función administrativa que por imperativo legal sólo pueden ser encomendadas a entidades supramunicipales, básicamente la gestión tributaria y recaudatoria.

En éste ámbito se estableció en el año 1.990 un convenio con la Diputación de Barcelona. Desde un principio se fijaron unos objetivos y unas líneas de actuación que fueron evaluadas mediante reuniones trimestrales, cuyo nivel de cumplimiento (ver subcriterio 9.b) ha determinado que a lo largo de los años se haya ampliado el contenido de la delegación (ver figura 4.5).

CONTENIDO DE LA DELEGACIÓN DIPUTACIÓN DE BARCELONA	
1.990.....	Recaudación ejecutiva.
1.991.....	Gestión multas de circulación.
1.992.....	Recaudación voluntaria y gestión Impuesto Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM).
1.996.....	Gestión Impuesto de Actividades Económicas (IAE).
1.997.....	Gestión Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI).

- FIGURA 4.5-

Actualmente se ha conseguido una integración plena de las bases de datos y una coordinación completa de trabajo del personal de ambas insti-



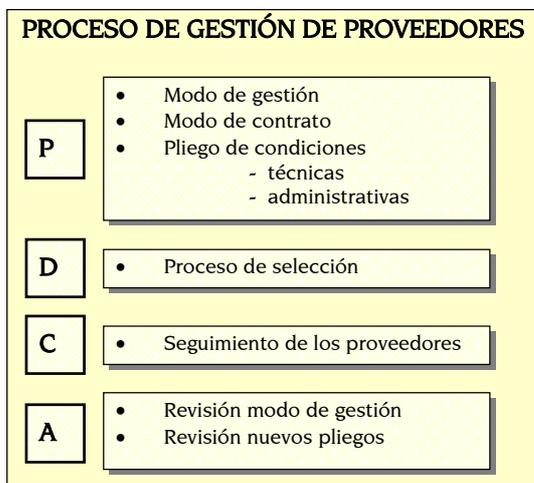
tuciones, siendo un modelo de referencia en la relación con otros Ayuntamientos.

Personal de la Diputación ha formado parte de equipos de mejora municipales y miembros del CTD han participado en tareas de formación presentando ante la Diputación nuestro Modelo de Gestión.

- Proveedores sometidos a las normas de la Ley Contratos de las Administraciones Públicas (LCAP).

Para el Ayuntamiento es un objetivo básico el cumplimiento íntegro de las normas que regulan la contratación administrativa para garantizar la seguridad jurídica.

La LCAP supone una importante limitación a la hora de seleccionar proveedores y establecer con ellos unas relaciones continuadas en un marco de estabilidad. No obstante, para garantizar que se obtiene el máximo valor añadido de los contratistas municipales de forma sistemática se ha concebido esta relación como un proceso que se lleva a cabo como un ciclo PDCA (ver figura 4.6).



- FIGURA 4.6 -

Las acciones prioritarias de dicho proceso son las siguientes:

- Analizar el modo de gestión y de contratación que más se ajuste al interés público, más allá de consideraciones puramente económicas.
- Definir con precisión el objeto del contrato (cuantitativa y cualitativamente).

- Introducir elementos de flexibilidad que permitan a los ofertantes introducir mejoras o alternativas que aporten valor.
- Seleccionar al proveedor evaluando las ofertas en base a criterios de calidad de servicios.
- Realizar un seguimiento de los proveedores, sistemático y en base a parámetros definidos en el pliego de condiciones.
- Revisar al final del contrato el modo de gestión y los pliegos de condiciones basándose en criterios objetivos.

Como ejemplo de la aplicación de dicho proceso podemos destacar:

- Cambio del sistema de recogida de basuras (carga lateral en lugar de carga posterior), como consecuencia de una opción distinta a la contenida en los pliegos, presentada por uno de los ofertantes y que implica una mejora en calidad del servicio y un ahorro de 20 millones de ptas. anuales (año 1.998).
- Cambio del modo de gestión de la piscina municipal cubierta y de la Escuela Municipal de Música, como consecuencia de la revisión del anterior sistema de gestión (año 1.997).
- Adjudicación del contrato de mantenimiento de parques y jardines en base a las mejoras presentadas por el ofertante.

Gestión de inventarios.

Teniendo en cuenta las características del Ayuntamiento de Esplugues, la gestión de los materiales en stock no puede considerarse relevante.

Reducción de consumos y conservación de recursos no renovables.

Se han realizado numerosas actuaciones con el doble objetivo de reducir costes y colaborar al mantenimiento del medio ambiente mediante la conservación de los recursos no renovables, al estar directamente vinculados con la política y estrategia de la Corporación (ver figura 2.6). Entre los más relevantes cabe destacar:

- Aprobación de un Plan de Ahorro Energético 1.997/1.999.

A partir de un análisis de la situación existente se planifica la incorporación de las últimas novedades tecnológicas básicamente en el campo del



alumbrado público (telegestión, automatismos programables, puntos de luz de bajo consumo, etc.) y de los equipamientos (analizador de redes, sustitución de la energía eléctrica por el gas mediante sistemas de cogeneración, etc.).

- Medidas para la reducción de consumos:

- Papel (códigos personalizados para acceder a las fotocopiadoras, generalización del correo electrónico, sobres de correo interno reutilizables, fotocopias a doble cara, etc.).
- Teléfono (comunicación mensual a los empleados del coste de sus llamadas).
- Energía eléctrica, a través de campañas de sensibilización.

- Potenciación de las campañas de recogida selectiva de residuos vinculadas al objetivo de hacer de Esplugues una ciudad sostenible: envases y embalajes, vidrio, papel y cartón, pilas, material ofimático, envases de lata, aceite doméstico usado, árboles de Navidad, muebles y trastos viejos. Ver su evolución en el subcriterio 9b.

4d. GESTIÓN DE EDIFICIOS Y EQUIPAMIENTOS.

La gestión de los inmuebles de las Corporaciones Locales está sujeta a la normativa legal correspondiente y en particular al Reglamento del Patrimonio de los Entes Locales que regula la adquisición, enajenación, cesión y aprovechamiento de los mismos.

La gestión sistemática de los edificios y equipamientos municipales, en coherencia con la política y estrategia de la organización (ver subcriterio 2.b), se lleva a cabo mediante un proceso considerado clave y que sigue el ciclo PDCA (ver figura 4.7).

Este proceso ha sido objeto de optimización en el año 1.997 y un grupo de cambio ha realizado la implantación de las modificaciones introducidas durante el año 1.998. Como consecuencia de las tareas de implantación durante este año se ha producido la primera revisión del proceso optimizado (ver figura 4.8).

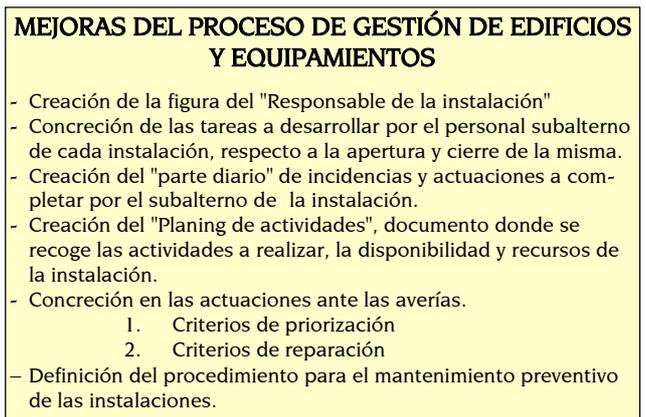
La figura del responsable de la instalación, fruto de la gestión por procesos, se ha constituido en la pieza clave de la dinamización de los equipamientos, y en la ejecución de su programa funcional,



- FIGURA 4.7 -

derivado del Plan Operativo y del Presupuesto municipal.

El Plan de Equipamientos determina los criterios de asignación de los usos de los inmuebles, desde la doble perspectiva funcional (usos educativos, deportivos, culturales, asistenciales, etc.) y territorial (localización en los distintos barrios que permita un fácil acceso a los usuarios de los servicios).



- FIGURA 4.8 -

Dicho plan elaborado en el año 1.993 ha sido objeto de revisiones sucesivas y de entre las conclusiones extraídas cabe destacar:



- La reconversión de tres colegios
 - en una biblioteca central
 - un centro de formación ocupacional y un centro de la tercera edad
 - una escuela oficial de idiomas
- La implantación de la descentralización territorial de los puntos de atención al ciudadano, incorporándolos a equipamientos de los distintos barrios con un alto flujo de ciudadanos.

Impacto de los activos en la comunidad y empleados.

La seguridad e higiene en el trabajo se considera un factor importante para obtener la satisfacción de usuarios y trabajadores municipales, realizándose actividades periódicas de supervisión (limpieza de filtros de los sistemas de ventilación, control de la iluminación, de los productos de limpieza, etc.).

Para ello, en el año 1.996 se constituyó el Comité de Seguridad y Salud en el que los trabajadores se encuentran representados de forma paritaria. Dicho Comité ha impulsado la elaboración durante el año 1.998 del Mapa de Riesgos Laborales que analiza dichos riesgos para todas las dependencias y puestos de trabajo del Ayuntamiento y del Plan de Acción Preventiva que contiene las medidas necesarias para su corrección.

Seguridad de los activos.

La seguridad de los activos municipales se garantiza por una doble vía:

- A través de un programa operativo de custodia de edificios e instalaciones.
- Mediante un conjunto de contratos de seguro que dan cobertura al Ayuntamiento:
 - Los daños sobre su patrimonio.
 - Por la responsabilidad económica que pueda derivarse:
 - De su condición de titular de inmuebles.
 - De la prestación de los servicios públicos (responsabilidad patrimonial) (ver figura 4.9).

4e CÓMO SE GESTIONA LA TECNOLOGÍA Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL.

Debido a la naturaleza de nuestras actividades la tecnología no es un factor diferencial, sin embargo adquiere cada vez mayor importancia como elemento de apoyo en la mejora de los sistemas de

RECLAMACIONES PATRIMONIALES					
Año	Reclamaciones		Importes satisfechos (ptas.)		Coste de la prima (ptas.)
	Presentadas	Estimadas	Ayuntamiento	Cias. de Seguros	
1996	22	12	196.343	2.562.043	1.622.000
1997	25	6	190.000	3.777.000	2.107.178
1998	23	9	115.000	15.500.000	4.247.925

- FIGURA 4.9 -

información, de los procesos y servicios y de la gestión medioambiental.

Sistemas de información

La gestión de los sistemas de información y la tecnología utilizada se describe en el subcriterio 4b.

Cabe destacar que el Ayuntamiento fue uno de los precursores en la aplicación de sistemas de información geográfica -GIS- en la gestión municipal (catastro, planeamiento urbanístico, mobiliario urbano y alumbrado público). El proyecto se desarrolló, como experiencia piloto, mediante convenio de colaboración con la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona (1.991).

Apoyo a la mejora de los procesos y servicios

- El Ayuntamiento de Esplugues fue uno de los pioneros (1.990) en utilizar el servicio telefónico gratuito 900 (ver subcriterio 6b).
- El servicio de teleasistencia que permite una atención permanente y a distancia a personas con dificultades específicas
- El cambio de tecnología en la recogida de basuras, mediante la carga lateral de los contenedores en el camión:
Con este sistema se obtienen diversos beneficios:
 - Ahorro de costes, pues no se precisan los dos ayudantes que debían acompañar al conductor del vehículo.
 - Menor contaminación acústica. El sistema de descarga de los contenedores es menos ruidoso.
 - Menos olores desagradables, los contenedores son más estancos.
 - Menos obstáculos en la vía pública, debido a la mayor capacidad de los contenedores se reduce el número.
- La mejora de la comunicación interna mediante:



- La centralita telefónica digital, instalada en 1.995 por sus elevadas prestaciones y por la conexión, mediante fibra óptica y con una sola central, de los dos centros de trabajo principales, que ha permitido, además de mejorar la comunicación interna y con el exterior, eliminar los costes de las llamadas entre los dos centros y poder prescindir de un puesto de telefonista.
- Las dos emisoras de radio. La de la Policía Local, con frecuencia blindada, que dispone de cinco emisoras instaladas en los vehículos y equipos portátiles para todos los agentes. Y la del Servicio de Mantenimiento que dispone de 50 equipos portátiles y de transmisión de datos para realizar la telegestión.

Gestión medioambiental

La gestión medioambiental se ha centrado básicamente en el ahorro de consumos y el uso de energías menos contaminantes. Destacamos las siguientes actuaciones:

- Instalación de un sistema de cogeneración termo-eléctrico en la mayor instalación deportiva de la ciudad que, mediante unos motores alimentados por gas, proporciona simultáneamente calor y electricidad. Calor para el agua de las piscinas, el agua caliente sanitaria y la temperatura ambiente de la piscina y el polideportivo. Y la electricidad para el conjunto de la instalación. Comparado con el sistema tradicional eléctrico supone un ahorro entorno al 10% anual. Fue una experiencia pionera (1.991) que fue divulgada como ejemplo en la revista del Institut Català de la Energia.
- Actuaciones en el alumbrado público:
 - Instalación de autómatas programables en los cuadros del alumbrado público que, con la utilización de radio módem nos permite controlar a distancia y a tiempo real el suministro de la compañía (tensión e intensidad) y el factor de potencia que permite detectar los fallos de la instalación y adoptar medidas correctoras. Estos autómatas programables llevan incorporados un reloj astronómico que evita encendidos no deseados. Se han instalado 35 autómatas (28%)
 - Instalación de reactancias electrónicas. Se efectuó una prueba piloto en 40 puntos de luz, y actualmente se ha ampliado a 80 puntos más. Es un dispositivo que tiene 3 utilidades:

- Estabiliza la tensión con lo que se consigue reducir el consumo y aumentar la duración de las lámparas.
- Corrige el factor potencia, lo que permite reducir un 3% el coste del recibo.
- Efectúa una minoración gradual de la tensión en función del horario programado.
- Ajustar las potencias contratadas con las necesidades reales. Para el conocimiento de éstas se efectuó un estudio de todas las instalaciones mediante un analizador de redes eléctricas. Esta operación ha supuesto un ahorro de 2.000.000 de ptas. anuales

Cabe destacar la iniciativa y liderazgo ejercidos por el equipo de gobierno del Ayuntamiento en la propuesta del nuevo medio de transporte público, no contaminante, denominado "Trambaix" que el año 2.002 unirá Esplugues con Barcelona y otras poblaciones de la comarca (ver subcriterio 8a).

Gestión de la tecnología

Para la gestión de la tecnología se utiliza sistemáticamente el ciclo PDCA: búsqueda de nuevas aplicaciones tecnológicas, implantación de los equipos o sistemas, seguimiento de los resultados obtenidos y en su caso, generalización de la implantación.

Para la búsqueda de nuevas aplicaciones tecnológicas disponemos, básicamente, de dos recursos:

- Asistir a congresos, jornadas, seminarios, y la suscripción de revistas especializadas. Es un ejemplo la asistencia anual al Congreso del Comité Español de Iluminación.
- Redactar los pliegos de condiciones técnicas para la contratación de forma que permita a los proveedores aportar innovaciones y mejoras. Es un ejemplo el cambio de tecnología en la recogida de basuras.

Protección de la propiedad intelectual

La propiedad intelectual queda protegida mediante las inscripciones en el Registro de Patentes y Marcas. Hemos registrado 20 marcas coherentes con el tipo de actividades que realizamos. Son un ejemplo la marca "El Pont d'Esplugues" (revista municipal) y las "Harmonies d'Esplugues", producto de pastelería tradicional de la ciudad, que ha sido recuperado por el Ayuntamiento.



5. PROCESOS

Debido a la cantidad y diversidad de bienes y servicios que suministramos a la comunidad, nuestras actividades configuran un conjunto muy numeroso de procesos relacionados entre sí. En consecuencia, una adecuada gestión de los procesos es crítica respecto al funcionamiento general de la organización.

Desde la implantación de la gerencia en 1.991 hasta 1.996 la gestión de los procesos era departamental. En 1.996, con el documento de estrategia 1.996-1.999, se introduce un nuevo enfoque en la gestión de los procesos. Un enfoque multidepartamental que permite, con una visión más amplia e integrada, identificar oportunidades de mejora de mayor calado para adecuar los servicios a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como eliminar costes de no calidad (poca coordinación, déficits en la definición de responsabilidades, tareas repetitivas, etc.) generados por la división departamental.

5a. SE IDENTIFICAN LOS PROCESOS CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN.

Para conocer el nuevo enfoque de gestión de procesos que se pretendía implantar y la metodología más adecuada a nuestra organización el Gerente y algunos directivos se formaron en gestión de procesos y realizaron diversos contactos con empresas consultoras para conocer diferentes metodologías. Posteriormente, se realizó un concurso público para elegir la empresa consultora, en el que se valoraba especialmente la metodología de los ofertantes.

La introducción operativa de este nuevo enfoque se hizo a través del proyecto DIANA. La primera actividad del Proyecto DIANA fue la definición de todos los procesos de la organización y la jerarquización de los mismos para identificar los procesos clave.

Definición de los procesos de la organización.

La identificación de los procesos clave de la organización se realizó por el CTD siguiendo la metodología descrita en la figura 5.1

La síntesis de la información obtenida, con el estudio de los departamentos funcionales y el análisis de los servicios prestados, permitió identificar todos los procesos de la organización.

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE

- Estudio de los departamentos funcionales y sus interrelaciones.
- Análisis de los servicios prestados.
- Identificación de todos los procesos de la organización.
- Priorización.
- Determinación de los procesos clave.
- Revisión anual.

- FIGURA 5.1 -

La información se obtuvo a partir de entrevistas efectuadas por los consultores a todos los directivos de la organización.

Durante la identificación de los procesos se siguieron dos premisas básicas:

- Los procesos debían ser concebidos sin prejuicios estructurales.
- Orientados a futuro, contemplando potenciales actividades no desarrolladas en la actualidad.

Una vez identificados todos los procesos de la organización, se definió para cada proceso:

- Ámbito de aplicabilidad
- Eventos que desencadenan el proceso.
- Cobertura.
- Subprocesos.
- Resultados.
- Criticidad.
- Relación con otros procesos.
- Departamentos implicados.
- Servicios asociados.

Determinación de los procesos clave.

Una vez definidos todos los procesos de la organización, el CTD determinó los procesos clave mediante una matriz ponderada que dió como resultado la priorización de todos los procesos de la organización. La matriz se construyó en función de los siguientes criterios:

- Impacto al ciudadano, es decir, que el servicio o servicios producidos como resultado del proceso afectasen de forma importante en la valoración que el ciudadano efectúa del funcionamiento global de la organización. Para ello se tenía en cuenta:



- Si existía contacto directo con la organización. La experiencia del contacto directo incide significativamente sobre la valoración global de la organización.
 - El número de usuarios del bien o servicio suministrado. En este sentido se valoraban más los servicios indivisibles, que afectan a toda la comunidad, sobre los dirigidos a públicos objetivos específicos.
- Impacto económico. Se valoraba, especialmente, la oportunidad de obtener, con su seguimiento específico, una mayor eficiencia de la organización.
- Satisfacción de los empleados. Se valoraba, por una parte, los procesos de soporte críticos para implantar la gestión de Calidad Total, y por otra el número de personas implicadas en cada proceso (cuantas más mejor).

PROCESOS CLAVE
P.01 QUEJAS Y SUGERENCIAS Adjunto a Gerencia Coordinador.
P.02 MANTENIMIENTO DE LA VÍA PÚBLICA Director del Servicio de Mantenimiento.
P.03 ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES PÚBLICAS Director del Área de Servicios a la Personas.
P.04 COMUNICACIÓN Responsable de Participación y Comunicación.
P.05 PROVEEDORES Director de Área de Servicios Económicos.
P.06 CONSULTAS Y ATENCIÓN AL CIUDADANO Adjunto a Gerencia y Coordinador.
P.07 GESTIÓN DE EQUIPAMIENTOS Director del Área de Servicios a la Persona.
P.08 GESTIÓN DE SOLICITUDES Asesor jurídico.
P.09 SEGURIDAD CIUDADANA Y DE LA VÍA PÚBLICA Coordinador servicios operativos de la Policía Local.
P.10 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Gerente del Ayuntamiento.
P.11 GESTIÓN DE CALIDAD Adjunto a Gerencia Coordinador.
P.12 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Directora del Servicio de Recursos Humanos.
P.13 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Responsable de Informática

- FIGURA 5.2 -

Los pesos asignados a cada uno de estos criterios se corresponden con los del modelo europeo, asegurándose de esta forma que los procesos clave resultantes (ver figura 5.2) son los que tienen mayor incidencia en el funcionamiento global de la organización. Posteriormente, en la encuesta general de satisfacción de los ciudadanos se verificó la importancia que éstos conceden a los servicios que presta el Ayuntamiento (valorados entre 0 y 10), resultando que todos los servicios asociados a los procesos clave (excepto los de soporte) tienen una puntuación media superior a 7,5 puntos (ver matriz de correspondencia en la figura 5.3)

CORRESPONDENCIA ENTRE SERVICIOS DE MAYOR IMPACTO Y PROCESOS CLAVE		
AREAS DE SERVICIOS	IMPORTANCIA(1)	PROCESOS CLAVE
Policía Local	8,43	P.09/P.01/P.06
Servicios a la 3ª edad	8,29	P.03/P.07
Servicios de apoyo a centros escolares	8,22	P.07/P.06
Urbanismo, estado de la ciudad	8,18	P.02
Recogida de basuras	8,06	P.02/P.05
Parques y jardines	8,03	P.02/P.05
Atención al ciudadano	8,02	P.03/P.01/P.08
Servicios a la juventud	7,99	P.03/P.07
Comunicación externa	7,76	P.04
Servicios a comercios y empresas	7,66	P.03/P.06
Actividades culturales, deportivas y fiestas	7,61	P.03/P.04

(1) Importancia otorgada por los ciudadanos (entre 0 y 10) en la encuesta general de 1 997

- FIGURA 5.3 -

Revisión de los procesos.

La revisión de los procesos de la organización, por el CTD, está establecida con carácter anual. En 1.998, el CTD revisó todos los procesos, fusionando algunos de ellos para facilitar su gestión, resultando 26 procesos, en lugar de los 34 definidos.

También se revisaron los procesos clave, identificando como nuevo proceso clave la gestión de los sistemas de información, a fin de facilitar la recogida y tratamiento de la información, mejorar la accesibilidad a la misma, facilitar la fijación de objetivos y verificar la efectividad de los cambios.



5b. SE GESTIONAN LOS PROCESOS DE MANERA SISTEMÁTICA.

A partir de 1.996 ha convivido la gestión departamental con la implantación del nuevo enfoque multidepartamental. La coordinación de ambos sistemas se ha llevado a cabo por el CTD, con el soporte del departamento de Procesos y Calidad.

La Gestión departamental, con el liderazgo del Gerente y equipo directivo ha ido mejorándose año tras año, incorporando mecanismos de coordinación para superar los efectos de la división departamental (ver figura 5.4).

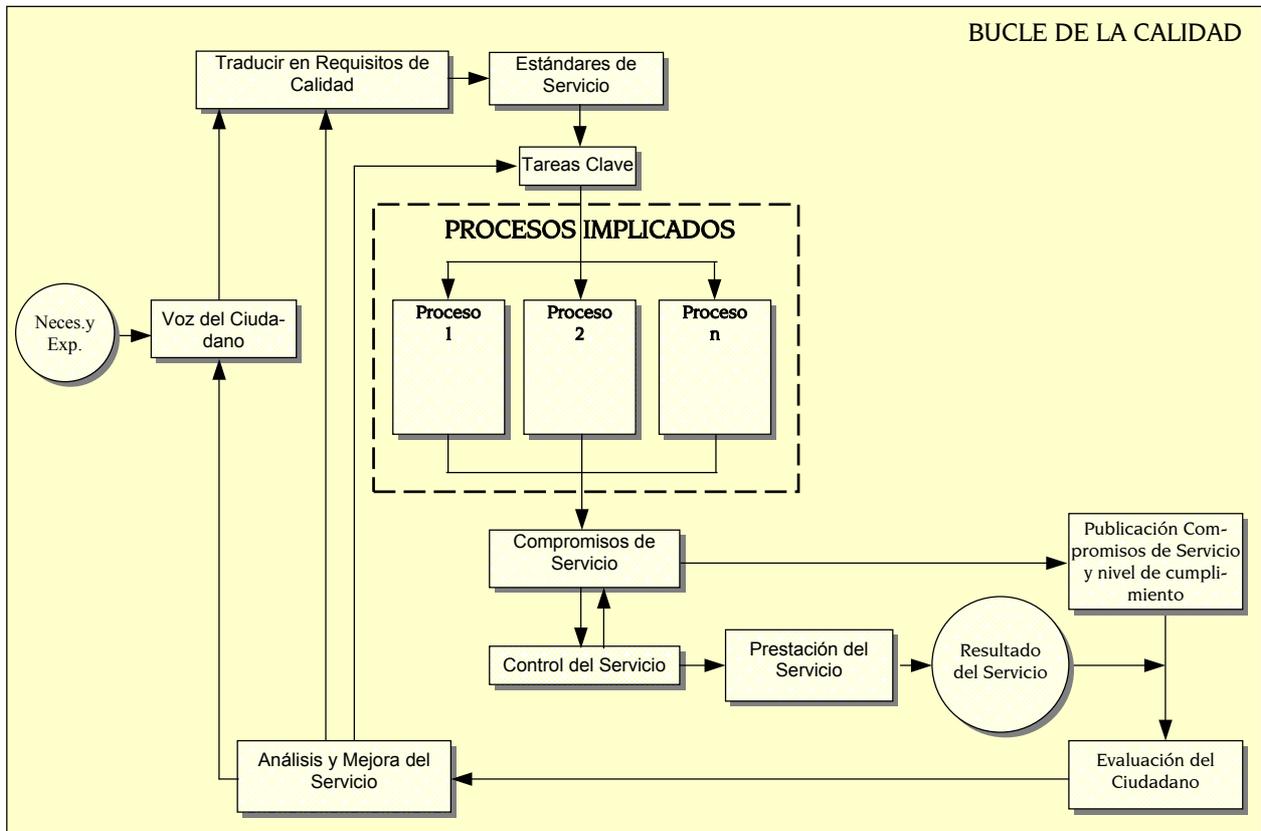
Para introducir el nuevo enfoque de gestión de los procesos, se ha seguido la estrategia siguiente:

- 1º. Definir, con esta visión, todos los procesos de la organización
- 2º. Identificar los procesos clave
- 3º. Efectuar un rediseño completo de los procesos clave para obtener resultados rápidos y de alto impacto, verificando así la efectividad del nuevo enfoque.

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS

- 1.994.- Programa de mejora continua de la productividad y calidad de los servicios.
 - Identificación de los servicios (externos / internos).
 - Identificación de los clientes (externos / internos).
 - Identificación de los atributos de calidad.
 - Definición de indicadores.
 - Mediciones.
- 1.994.- Primer informe de resultados anual.
- 1.995.- Suscripción de varios contratos internos "cliente-proveedor".
- 1.996.- Primer informe de resultados estructurado con 16 preguntas comunes a todos los responsables. Ejemplo: qué ha mejorado y qué debería mejorar en relación a los proveedores internos y externos.
- 1.997.- Dirección participativa por objetivos.

- FIGURA 5.4 -



- FIGURA 5.5 -



4º. Una vez analizada su efectividad, determinar los propietarios de todos los procesos de la organización y la forma de gestionar su mejora continua.

Rediseño completo de los procesos clave.

El CTD fijó como prioridad en el Plan de Calidad 1.997, el rediseño de los procesos clave y el establecimiento de Compromisos de Servicio con los ciudadanos respecto a los servicios asociados con estos procesos, de acuerdo con el esquema (bucle de la calidad) que se representa en la figura 5.5

El rediseño de estos procesos consta de 2 fases:

- El análisis de la situación actual (ver figura 5.6)
- La definición de la situación futura (ver figura 5.7)

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO

- Realización de Brown-Paper's.
(Entrevistas con las personas implicadas para saber las actividades que realizan, los puntos fuertes y las oportunidades de mejora).
- Validación del flujo del proceso.
(Por personas con mayor responsabilidad en el proceso).
- Análisis de:
 - Flujo del Proceso.
 - Indicadores.
 - Roles y responsabilidades.
 - Puntos fuertes.
 - Oportunidades de mejora.
 - Soportes.

- FIGURA 5.6 -

El resultado de la primera fase es un conocimiento exhaustivo del proceso, con una primera relación de puntos fuertes y oportunidades de mejora apuntados por todo el personal afectado.

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN FUTURA DEL PROCESO

- Definición de las hipótesis básicas del proceso (reuniones de trabajo con las personas implicadas en el proceso).
- Rediseño del flujo y redacción del borrador del proceso.
- Validación del rediseño con participantes en la construcción del proceso y responsables.
- Recogida de comentarios y sugerencias. Ajuste.
- Validación por el Comité Técnico de Dirección.

- FIGURA 5.7 -

A partir de la documentación anterior y la incorporación de la voz de los ciudadanos, recogida mediante reuniones y traducida a requisitos de calidad del servicio y estándares operativos, se reorganizan todas las actividades del proceso para alcanzar estos objetivos y eliminar actividades que no aportan valor a los ciudadanos. (ver ejemplo en la figura 5.8)

HIPÓTESIS PARA EL REDISEÑO DEL PROCESO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

REQUISITOS DE CALIDAD IDENTIFICADOS A PARTIR DE FOCUS GROUP CON CIUDADANOS:

- Facilidad en presentar la queja o sugerencia.
- Interés en atender al ciudadano.
- Respuesta en todos los casos.
- Rapidez en dar respuesta y, en su caso, solución.
- Ofrecer una solución adecuada.

ESTANDARES	INDICADORES DE SERVICIO
• Tiempo máximo en establecer primer contacto con el ciudadano	48 horas
• Tiempo máximo en responder	10 días

MECANISMOS DE REVISIÓN Y MEJORA:

- Encuesta bimensual para conocer la satisfacción de los usuarios respecto a los requisitos de calidad identificados.
- Análisis anual de las quejas/sugerencias más frecuentes para realizar planes preventivos.

- FIGURA 5.8 -

Una vez aprobado el rediseño y documentación de cada proceso clave, el CTD constituye un grupo de cambio con la misión de implantar las mejoras (ver subcriterio 5e).

Durante todo el proceso de rediseño e implantación de los procesos clave el CTD ha ejercido el rol de propietario de los procesos, con el soporte del departamento de Procesos y Calidad. Sobre todo coordinando y resolviendo los conflictos interdepartamentales que han surgido. Debe tenerse en cuenta que paralelamente a este nuevo enfoque, seguía desarrollándose una mejora de los procesos en los departamentos y en los equipos de mejora.

Una vez comprobado el potencial de este nuevo enfoque, el CTD ha introducido en la organización la figura del propietario de proceso.



Propiedad de los procesos.

En 1.998, el Ayuntamiento incorporó en la gestión de los procesos el concepto de "propietario", asumido hasta entonces de forma conjunta por el CTD. El CTD consensuó los criterios para elegir a los responsables de proceso. El resultado ha sido elegir al directivo de mayor nivel en la organización, cuyo departamento estuviera más afectado por el proceso, a fin de asegurar la autoridad necesaria para efectuar los cambios. (ver figura 5.2)

Desde este momento asumen la responsabilidad global del proceso y de su mejora continua, ejerciendo las funciones formalmente aprobadas (ver figura 5.9)

FUNCIONES DEL PROPIETARIO DE PROCESO

- Supervisión directa de las actividades clave del proceso.
- Control y seguimiento de indicadores operativos
- Decidir acciones correctoras para mantener proceso bajo control
- Coordinación entre departamentos implicados
- Coordinación con los responsables de los procesos interrelacionados
- Identificar necesidades de formación, comunicación y reconocimiento.
- Informar al CTD de los resultados obtenidos y realizar informe anual resultados
- Identificar oportunidades de mejora
- Definir con los responsables de los departamentos implicados objetivos de mejora
- Constituir equipos de mejora para elaborar proyectos e implantarlos
- Gestionar la documentación del proceso

- FIGURA 5.9 -

Medidas de rendimiento de los procesos.

En el rediseño de los procesos clave de prestación de servicios se ha incorporado la voz de los ciudadanos-usuarios, traducida en atributos o requisitos de calidad que han determinado las especificaciones y estándares de calidad del servicio. Estos últimos constituyen los indicadores de calidad del servicio (ver ejemplo en la figura 5.8). Los objetivos de los mismos se han fijado teniendo en cuenta:

- Información procedente de otros Ayuntamientos (especialmente aquellos que gestionan con el modelo europeo o disponen de compromisos de servicio con los ciudadanos).

- Información procedente de las sesiones de optimización efectuadas con el personal más involucrado en el proceso.

Para conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos-usuarios de los servicios que se suministran como resultado de la gestión de los procesos clave, los consultores externos y Directores de Área (la más afectada por el proceso), con el soporte del departamento de Procesos y Calidad, realizaron focus group con usuarios escogidos al azar. Para cada área de servicio (Comunicación externa, quejas y sugerencias, atención al ciudadano y tramitaciones; Policía Local; Vía Pública, parques y jardines; Transformación de la ciudad: urbanismo y obras públicas; Actos públicos: culturales, deportivos, recreativos...) se efectuaron dos sesiones de dos horas de duración cada una, en las que participaron un total de 53 ciudadanos. La información cualitativa recogida se estructuró en requisitos de calidad mediante 5 grupos de trabajo (uno por área de servicio) compuestos por el personal con mayor capacitación y experiencia en los mismos. Los requisitos de calidad se jerarquizaron posteriormente, mediante la encuesta general de satisfacción de los ciudadanos efectuada en 1.997 (ver subcriterio 6a)

Una vez definidos y medidos los indicadores de calidad se han redactado los correspondientes compromisos de servicio con los ciudadanos (ver algunos ejemplos en figura 5.10)

Para el resto de procesos (gestionados a nivel departamental) a partir de la implantación del Programa de Mejora Continua de la Productividad y Calidad de los Servicios, se dispone de medidas del rendimiento sobre las que se fijan los objetivos de mejora.

Auditorías internas.

Se han establecido, como mecanismo de revisión y mejora del sistema de calidad, las auditorías internas. Se han definido y documentado como un subproceso de gestión de Calidad.

Para poder aplicarlas se formaron dos personas del departamento de Procesos y Calidad: El Técnico Auditor y la Técnica de Calidad.



EJEMPLOS DE COMPROMISO EN EL SERVICIO DE LA POLICÍA LOCAL

ACTUACIÓN INMEDIATA A REQUERIMIENTO DEL CIUDADANO

- Se efectuará una intervención inmediata, con llegada al lugar de los hechos en un tiempo inferior a 5 minutos, cuando el requerimiento sea urgente (que pueda afectar a la integridad física del ciudadano). En casos no urgentes se acudirá en un tiempo máximo de 20 minutos.

ATENCIÓN EN LAS DEPENDENCIAS DE LA POLICÍA LOCAL

- El personal de las dependencias de la Policía Local atenderá al ciudadano en un tiempo máximo de espera de 3 minutos.
- Los documentos que solicite el ciudadano se entregarán en un plazo máximo de 48 horas.

ATENCIÓN PERSONAL EN LA VÍA PÚBLICA

- Los agentes de policía recogerán todas las quejas y sugerencias que el ciudadano les formule y les darán el trámite oportuno para que todas tengan respuesta antes de 10 días.

- FIGURA 5.10 -

La primera a ra verificar la efectividad del procedimiento implantado para acordar y desarrollar objetivos de mejora en los departamentos. Del análisis de la información suministrada se incorporó en el Plan de Formación 1.998 un curso que se ha impartido a todos los responsables de departamento para mejorar la forma de definir los objetivos y planes de acción, contando con la participación de todos sus colaboradores.

Sistematización de los procesos.

Todos los procesos de la organización están documentados al nivel que se describen en el subcriterio 5a (ámbito de aplicabilidad eventos que desencadenan el proceso, cobertura, subprocesos...).

En los procesos en que se ha efectuado un rediseño completo se ha elaborado un soporte documental exhaustivo (ver figura 5.11).

Para la definición y documentación de los procesos se han tenido en cuenta muchos de los requisitos contenidos en las normas ISO 9000.

La custodia de la documentación corresponde al departamento de Procesos y Calidad y la distribución actualizada de la documentación a los responsables de los procesos

DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE

- Proceso.
 - Control de configuración.
 - Versión/fecha.
 - Observaciones.
 - Aprobado.
 - Definición resumida.
 - Objetivo / alcance / responsabilidades (RECI).
 - Descripción detallada de cada tarea.
 - Cuadro RECI (Responsable/Ejecutor/Consultado/Informado).
 - Eventos que desencadenan la tarea.
 - Entradas.
 - Actividades.
 - Salidas.
 - Indicadores.
 - Soportes.

- FIGURA 5.11 -

5c. SE REVISAN LOS PROCESOS Y SE ESTABLECEN OBJETIVOS DE MEJORA

Para mejorar permanentemente los procesos de la organización, entendemos que es necesario:

- 1º. Detectar los cambios que se producen, tanto en el exterior como en el interior de la organización, para adecuar, a los mismos, nuestros servicios y procesos.
- 2º. Disponer de un proceso que, en base a esta información, permita establecer objetivos y prioridades que focalicen los esfuerzos en la dirección apropiada.

Detectamos los cambios externos:

En las necesidades y expectativas de los ciudadanos, mediante nuestro sistema de gestión de la satisfacción de los ciudadanos (ver subcriterio 6a). En la evolución de otras organizaciones y de las tecnologías, a través de la asistencia a seminarios, visitas concertadas, participación en grupos externos, etc.

Detectamos los cambios internos:

En los empleados, a través principalmente de la encuesta de clima laboral (ver subcriterio 7a) y también aprovechando sus aportaciones mediante los distintos sistemas de participación (ver figura 3.3)

En los clientes internos, evaluando mensualmente a sus proveedores internos y externos, evaluación que permite al Gerente revisar, y en su caso, tomar decisiones al respecto.



En las auditorías internas de calidad (ver subcriterio 5b).

También los departamentos en su Informe Anual de Resultados, sistemáticamente, indican aquellos aspectos de sus proveedores internos que deben mejorar.

El proceso que integra toda esta información para establecer objetivos y prioridades de mejora es la autoevaluación. El CTD, de forma sistemática y periódica, especialmente desde 1.996 ha efectuado la autoevaluación (1.996 y 1.997) dando lugar al Plan de Calidad 1.997 y al Plan Operativo 1.998 – junio 1.999.

Métodos de mejora continua y drástica.

Disponemos de métodos que producen mejoras de tipo incremental o continuo y métodos que producen mejoras drásticas, como la reingeniería o rediseño completo de los procesos.

Rediseño completo de los procesos

El CTD (Plan de Calidad 1.997) determinó los procesos que precisaban ser mejorados con mayor intensidad: Quejas y Sugerencias, Consultas y Atención al Ciudadano, Comunicación, Gestión de Solicitudes, Organización de Actividades Públicas, Gestión de Equipamientos, Mantenimiento de la Vía Pública, Seguridad Ciudadana y de la Vía Pública y Planificación Estratégica.

La metodología utilizada es la descrita en el subcriterio 5b. Los objetivos que deben alcanzarse con el rediseño del proceso se fijan basándose en:

- Información sobre las necesidades y expectativas de los ciudadanos recogida en focus group y jerarquizadas a través de la encuesta general de satisfacción de los ciudadanos.
- Información sobre los resultados en los procesos obtenidos por otros Ayuntamientos. Es un ejemplo el tiempo máximo (10 días) que se ha fijado para dar respuesta de una queja al ciudadano. Los Ayuntamientos que tomamos como referencia lo hacen en 15 días.

Los métodos de mejora continua se aplican en el ámbito departamental: objetivos de mejora departamentales y sugerencias de mejora; y en el ámbito

interdepartamental: Equipos de Mejora e Ideas de Mejora.

Objetivos de mejora departamentales y sugerencias de mejora.

En los departamentos se fijan objetivos de mejora a partir de la identificación de áreas de mejora que, de forma conjunta, realizan los responsables con todos sus colaboradores (ver figura 5.12) así como por las sugerencias de mejora que presentan los colaboradores.

EJEMPLO DE OBJETIVOS FIJADOS EN LOS DEPARTAMENTOS

OBJETIVO PRIORITARIO (Plan operativo 1.998 – junio 1.999)

"Garantizar la estabilidad económica del Ayuntamiento, con la ejecución fiel del Presupuesto".

OBJETIVOS ALINEADOS (Ejemplos)

- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
 - Respetar el plazo a los proveedores (90 días).
 - Optimizar la rentabilidad de los excedentes líquidos.
- UNIDAD OPERATIVA DE INSTALACIONES
 - Conseguir un ahorro del 1% en el consumo del alumbrado público.

- FIGURA 5.12 -

Equipos de Mejora

En el Sistema de Proyectos de Mejora (procedimiento formal para identificar y gestionar problemas / oportunidades de mejora interdepartamentales) los objetivos los fija el equipo de mejora después de definir exactamente el problema.

Son ejemplos de objetivos los siguientes:

- "Conseguir que la información de los actos (culturales, deportivos...) llegue a los Puntos de Atención al ciudadano con 10 días de antelación para su adecuada difusión".
- "Reducir a 0 el número de quejas presentadas con motivo de la recepción indebida del aviso del impuesto de vehículos a ciudadanos respecto a vehículos renunciados "

Ideas de Mejora.

En el procedimiento de Ideas de Mejora se recogen y gestionan las sugerencias de cualquier empleado o pequeño grupo de empleados.

5d. MEJORA DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD.



Uno de nuestros valores es la convicción de que la mejora es continua y requiere iniciativa, participación y voluntad de aprendizaje por parte de todos.

Los dirigentes de la organización mediante su liderazgo y una adecuada política de personal han creado el clima adecuado para que los empleados aporten su potencial (ver resultados de clima en subcriterio 7a).

También perseguimos este objetivo con otras actuaciones:

Formación en calidad

La participación en las acciones de mejora siempre va precedida de la correspondiente acción formativa (ver las acciones formativas en la figura 3.8a), asegurando la capacitación necesaria para aplicar los nuevos métodos y técnicas de trabajo.

Los conceptos básicos de la Calidad Total se han difundido a través de la revista interna a toda la organización y, con mayor profundidad, en la formación para participar en los equipos de mejora.

El modelo europeo se explicó en un seminario a toda la organización (por grupos) impartido por un evaluador de la EFQM.

Participación del personal en la mejora

La vía más poderosa para involucrar al personal y estimular su creatividad es a través de su participación directa en la mejora de los procesos (ver figura 3.3)

La elevada participación y dedicación del personal en las actividades de mejora ha provocado un incremento de la dedicación voluntaria fuera de la jornada habitual, que se reconoce mediante el incentivo por disponibilidad o mayor dedicación. En 1.998 la cifra de horas por este concepto asciende a 12.373.

Aplicación de métodos, técnicas y herramientas innovadoras

La Calidad Total se ha desarrollado con la aplicación de nuevos métodos y técnicas de trabajo que han significado una renovación profunda de los conocimientos aplicados a la solución de problemas/oportunidades, que ha alcanzado, prácticamente, a toda la organización.

En el rediseño completo de los procesos clave la metodología fue aportada por la empresa consultora (se describe en el subcriterio 5b) y entre las técnicas utilizadas destacamos:

- El focus group con ciudadanos-usuarios.
- El Brown Paper, para definir de manera participativa el flujo del proceso.
- Los cuadros RECI, para definir el rol de los intervinientes en cada actividad del proceso (responsable, ejecutor, consultado, informado) e identificar síntomas de disfunciones organizativas.

La metodología para el rediseño de los procesos ha sido revisada y mejorada por CTD, con objeto de acomodarla mejor a la gestión de los Compromisos de Servicio con los ciudadanos. Documentada como subproceso de Gestión de Calidad.

El Sistema de Proyectos de Mejora fue definido por el CTD en base a mejores prácticas de otras organizaciones y se implantó en 1.995. Es un instrumento para resolver problemas/oportunidades interdepartamentales mediante equipos de mejora. La identificación de los problemas se efectúa en sesiones de trabajo en los departamentos y a iniciativa de cualquier empleado o grupo de empleados, planteando el problema a Gerencia mediante un formulario diseñado al efecto.

Los problemas debidamente definidos se inscriben en la cartera de proyectos, se priorizan y se van adjudicando en función de las prioridades y de la disponibilidad del personal idóneo para llevarlos a cabo.

La participación de los directivos es obligatoria y la del resto de personal voluntaria. El equipo de mejora define el proyecto y efectúa la implantación, previa validación del CTD.

Las herramientas utilizadas por los equipos son las que se relacionan en la figura 5.13.

CAJA DE HERRAMIENTAS	
DE CREATIVIDAD.	DE ANÁLISIS.
• Tormentas de ideas	• Ver con los propios ojos
DE SOLUCIÓN	• Diagrama de flujo
• Solución ponderada	• Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)
• Análisis de Pareto	• Estadística básica
• Matriz de criterios	• La recogida de datos
DE MEDICIÓN.	DE PLANIFICACIÓN.
• Recogida de datos	• Diagrama de Gant
• Indicadores de calidad	• Diagrama de Pert

- FIGURA 5.13 -



La implantación de los equipos de mejora (31 equipos) ha alcanzado a todos los departamentos de la organización.

Se revisó su efectividad mediante una auditoría externa (efectuado por el formador de los equipos). Basándose en la misma se aplicaron acciones de mejora (ver figura 5.14)

- ACCIONES APLICADAS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE PROYECTOS DE MEJORA**
- 1.- **Incorporación y formación de 10 Facilitadores de Equipo de Mejora (actualmente hay 23).**
 - 2.- **Revisión y mejora del Manual de Facilitador.**
 - 3.- **2 Jornadas de encuentro entre Facilitadores (1.997 y 1.998).**
 - 4.- **Taller para componentes de equipos con la finalidad de emprender a tangibilizar los resultados.**
 - 5.- **Seminario para componentes de equipos con el fin de identificar oportunidades de mejora en el sistema**

- FIGURA 5.14 -

El sistema está documentado como un subproceso de Gestión de Calidad.

El sistema de Ideas de Mejora fue definido por el CTD e implantado en 1.995. Es un procedimiento que permite, a cualquier empleado, presentar a la Gerencia una idea innovadora o propuesta de mejora, mediante un formulario diseñado al efecto.

Se recogen sistemáticamente, y se evalúa la factibilidad de su implantación. Está documentado como un subproceso de Gestión de Calidad.

Actualmente se ha revisado y se han introducido algunos cambios para mejorar la agilidad en la tramitación, el nivel de elaboración de las ideas presentadas y, sobretudo, el objeto del procedimiento, dejando fuera del circuito aquellas ideas que pertenecen al entorno de trabajo del promotor o promotores, encauzándolas dentro de su propia unidad y recogiendo sistemáticamente en los Informes Anuales de Resultados.

También en los departamentos se promueve la participación de todos los colaboradores. Participan en la identificación de oportunidades, en la definición de objetivos y planes de acción y en las revisiones periódicas de los mismos. Las sugerencias que presentan en sus departamentos y se implan-

tan se recogen en el Informe de Resultados anual con mención de los colaboradores que tuvieron la iniciativa.

Otra vía de participación en las mejoras es el procedimiento de comunicación de las incidencias, por parte de cualquier empleado, detectadas en la vía pública (desperfectos de mobiliario urbano, suciedad, baches en la calzada, etc.) con la finalidad de mejorar el servicio y de reducir el número de quejas de los ciudadanos.

Medios técnicos.

Para no limitar el talento creativo del personal se ha hecho un esfuerzo importante de inversión en tecnología, especialmente en herramientas informáticas. En 1.998, 164.792 ptas. por empleado

En el rediseño de los procesos clave se ha incluido de manera sistemática el análisis de las posibilidades que ofrecía la informatización del proceso. Las aplicaciones desarrolladas que dan soporte a los procesos rediseñados se relacionan en la figura 4.3.

Modificación de las estructuras organizativas

En 1.992 se rediseñó el organigrama municipal, reduciendo el número de niveles y departamentos a fin de buscar una mayor eficacia en la organización del trabajo.

A partir de entonces se han ido adaptando las estructuras organizativas a las necesidades emergentes, en especial destacamos las relacionadas con la implantación de la gestión de Calidad Total (ver figura 5.15)

- NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**
- Comité Técnico de la Calidad.
 - Departamento de Procesos y Calidad.
 - Adjunto a Gerencia Coordinador con nuevas responsabilidades.
 - Técnico Auditor.
 - Técnico de Calidad.
 - Nuevos roles derivados de los sistemas de participación.
 - Equipos de mejora.
 - quipo.
 - acilitador.
 - nimador.
 - Grupos de trabajo.
 - ..

- FIGURA 5.15 -



Información para mejorar

Las iniciativas de mejora implantadas hacen especial hincapié en la necesidad de medir para mejorar. En este sentido, se miden los progresos obtenidos y cada vez más, se fijan los objetivos sobre estas mediciones (ver subcriterio 5c).

Actualmente se está elaborando un cuadro de mando integral que, instalado en la red corporativa, permita acceder en todo momento a los indicadores más relevantes de la organización. Estará a disposición de los empleados el próximo mes de marzo.

5e. SE MODIFICAN LOS PROCESOS Y SE EVALÚAN LAS VENTAJAS QUE DE ELLO SE DERIVAN.

Para implantar los cambios y conseguir los resultados deseados, entendemos que, en primer lugar, deben darse unas condiciones previas:

1ª. Que los cambios obtengan un amplio consenso entre los afectados. Esto se logra con el diseño participativo de la metodología utilizada.

2ª. Que el cambio propuesto no produzca efectos laterales no deseados en otros procesos. Se logra mediante un análisis previo a la autorización de los cambios. Cuando los cambios son importantes se analizan por el CTD.

En segundo lugar consideramos crítico el procedimiento de aplicación de los cambios. Para ello existe un procedimiento sistematizado y documentado para cada sistema o método de mejora.

Implantación de procesos rediseñados

Una vez validado el rediseño por el CTD, se constituye el Grupo de Cambio para liderar y llevar a cabo la implantación.

Un Grupo de Cambio está compuesto por diferentes empleados involucrados en el proceso que reciben una formación específica para desarrollar su función. La formación impartida ha sido de 224 horas distribuidas en seis grupos de cambio.

La metodología de aplicación de los cambios es la descrita en la figura 5.16

METODOLOGIA DE APLICACIÓN DE CAMBIOS EN UN PROCESO (GRUPO DE CAMBIO)

1. Asegurarse que todo el Grupo domina el proceso.
2. Ajustar y desarrollar el Proceso (instrucciones operativas, soportes, ...) para asegurar una adecuada implantación.
3. Identificar los cambios y las tareas clave.
4. Identificar las acciones necesarias de formación, comunicación, etc. para efectuar los cambios y mejorar la ejecución de las tareas clave.
5. Programar las acciones.
6. Preparar y realizar las acciones de implantación.
7. Evaluar y, en su caso, corregir.
8. Llevar el seguimiento y gestionar las incidencias.
9. Ajustar el proceso y entregar las modificaciones al departamento de Procesos y Calidad para gestionar la documentación (Manual de Procesos).

- FIGURA 5.16 -

La comunicación de los cambios se realiza por los responsables y, sobre todo, por el grupo de cambio de cada proceso, mediante comunicaciones en la revista interna y en los boletines informativos. También hemos organizado acciones de refuerzo, como dos jornadas de comunicación con exposición mural de los cambios y panel para recoger sugerencias, así como sesiones en las que los grupos de cambio explicaban las aplicaciones informáticas que dan soporte a los procesos.

Los cambios que afectan a los servicios que prestamos a los ciudadanos, como la ampliación de Puntos de Atención al Ciudadano, se han comunicado a través de los distintos medios de comunicación externa.

La formación al personal afectado por los cambios se diseña, documenta, imparte y evalúa por los grupos de cambio, que han impartido, de momento, 1773 horas de formación distribuidas en 194 empleados distintos.

Los grupos de cambio actúan con el apoyo del responsable (propietario del proceso) y del departamento de Procesos y Calidad.

Son ejemplos de mejoras implantadas por estos grupos:

- La ampliación de los Puntos de Atención al Ciudadano (ver subcriterio 6b).
- La ampliación de 2 a 10 puntos de registro de entrada de solicitudes de los ciudadanos, mediante una aplicación informática en red que permite



mantener la centralización de la información, el conocimiento inmediato de los departamentos gestores y el control de la duración de los ciclos.

Implantación de cambios por los Equipos de Mejora

Con la presentación de las mejoras propuestas ante el Comité de Calidad, se incluye el plan de implantación (acciones de comunicación, formación, desarrollo, etc.) incluyendo detalles de cómo se medirán las mejoras conseguidas por el cambio, el responsable de medir e informar sobre dichas mejoras y el tiempo necesario para certificar que el problema / oportunidad ha sido resuelto.

Una vez transcurrido el tiempo de implantación previsto se presenta el informe de resultados al Comité Técnico de la Calidad.

Cada Equipo de Mejora tiene asignado por el CTD un facilitador y recibe el soporte del departamento de Procesos y Calidad.

Se han implantado con éxito 14 proyectos de mejora.

Podemos citar como ejemplo, un proyecto que ha permitido realizar el seguimiento en tiempo real de los gastos de inversión y los ingresos a ellos vinculados (subvenciones, préstamos, venta patrimonio, etc.).

Implantación de cambios por Ideas de Mejora

Una vez calificada, una Idea de Mejora por el Gerente, como "aplicable" se designa un responsable de su implantación, quién debe programar y desarrollar las acciones necesarias para asegurar su implantación.

Con la revisión de este procedimiento se ha incorporado la obligación de efectuar, posteriormente, un *informe de los beneficios obtenidos* por la misma.

Las Ideas de Mejora aplicables se comunican a toda la organización a través de la revista interna "Casa de la Vila".

Se han aplicado 42. Citamos como ejemplos, la idea de organizar charlas sobre educación vial a las personas mayores (3ª edad) por la que se organizaron 5 sesiones a las que asistieron 228 ciudadanos, o la de crear una mascota para transmitir los valores de

nuestra organización (desde diciembre de 1.997 aparece mensualmente en la revista interna).

Implantación de cambios por los departamentos

Los cambios en los departamentos vienen, generalmente, precedidos por un objetivo de mejora, que en el año 1997 se comunicaron, por primera vez, a toda la organización.

Para alcanzar los objetivos se les insta a desarrollar planes de acción, sin embargo la elaboración sistemática de éstos en los departamentos no ha alcanzado el nivel deseado (100%). Los resultados de la *Auditoria Interna de Calidad* efectuada reflejan que un 66% de los departamentos (27 departamentos verificados) han programado planes de acción para alcanzar los objetivos propuestos.

Ejemplos de cambios implantados en los departamentos son:

1. Actualización de la información tributaria en el momento en que un ciudadano se da de alta en el padrón de habitantes.
2. Previa renuncia de un vehículo por su propietario el Ayuntamiento gestiona su baja en el registro de tráfico y su desguace, garantizando el cumplimiento de la normativa medio ambiental.



6. SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO

6a. PERCEPCIÓN POR PARTE DEL CIUDADANO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO DE SU RELACIÓN CON LA MISMA.

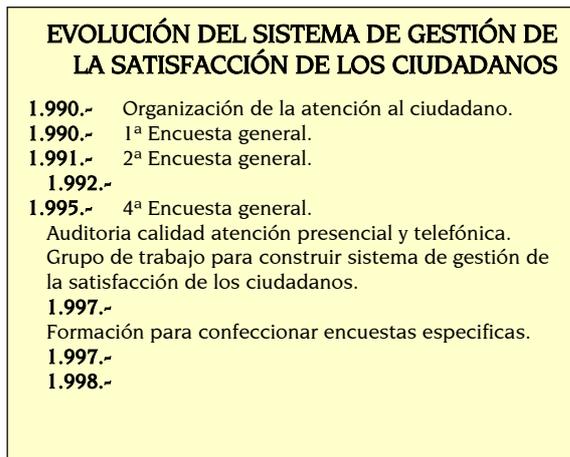
El Ayuntamiento es fundamentalmente una organización que presta servicios y su máxima prioridad es la satisfacción de los ciudadanos.

Para conocer la satisfacción de los ciudadanos siempre se ha contado con el feedback que los representantes políticos reciben de los ciudadanos en sus contactos diarios y con la renovación de la confianza en ellos depositada, que se produce cada cuatro años, mediante las elecciones municipales.

Pero, hasta 1.997, el Ayuntamiento no disponía de un sistema integrado y completo de gestión de la satisfacción de los ciudadanos que permitiera, con todo el rigor, analizar los resultados, establecer acciones de mejora, medir el progreso obtenido y facilitar el aprendizaje de la organización.

Sistema de gestión de la satisfacción de los ciudadanos

Nuestro sistema de gestión de la satisfacción de los ciudadanos ha sido el resultado de un proceso de evolución y aprendizaje que comenzó en 1.990 (ver figura 6.1)



- FIGURA 6.1 -

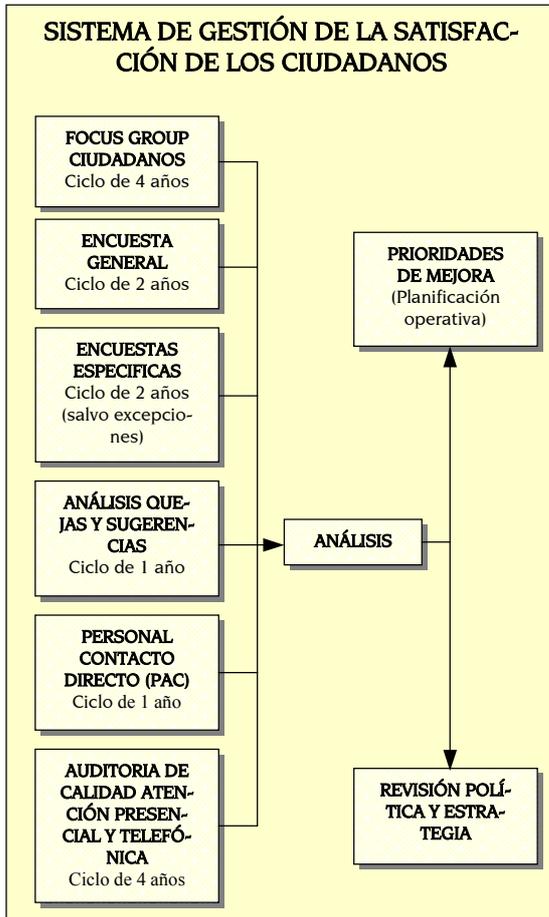
Del análisis de los resultados obtenidos en las encuestas generales de 1.990, 1.991, 1.992, y 1.995, y de la auditoría de calidad de la atención presencial y telefónica (1.995) se identificaron oportunidades y aplicaron acciones de mejora (ver subcriterio 6b)

En 1.997 se fijó en el Plan de Calidad el objetivo de completar y consolidar el sistema de gestión de la satisfacción de los ciudadanos. Para ello se constituyó un grupo de trabajo (grupo clientes) liderado por la Adjunta a Gerencia. Las acciones llevadas a cabo consistieron en:

- Definir la metodología para realizar focus group con los ciudadanos respecto a los servicios relacionados con los procesos clave (ver subcriterio 5b).
- Traducir la voz del ciudadano recogida en los focus group en atributos de calidad, mediante grupos de trabajo con personal con experiencia en cada servicio.
- Definir, conjuntamente con la empresa adjudicataria para la realización de la encuesta general, la metodología y contenido de la misma, atendiendo a los siguientes objetivos:
 - Conocer la importancia de las distintas áreas de servicio para los ciudadanos, a fin de verificar el acierto en la elección de los procesos clave.
 - Obtener la priorización de los atributos de calidad de los servicios asociados directamente con los procesos clave. (Identificados a partir de los focus group con los ciudadanos).
 - Medir la satisfacción de los ciudadanos en relación con la gestión global del Ayuntamiento, las distintas áreas de servicio y la calidad de vida en la ciudad. Todo ello con las menores modificaciones posibles respecto a las encuestas anteriores, con objeto de no perder información de tendencias.
- Promover la constitución de un grupo de benchmarking en el seno del Club de Gestión de Calidad para, entre otros objetivos, definir con los Ayuntamientos que, como nosotros, están más avanzados en Gestión de Calidad Total un cuerpo de parámetros homogéneo para incorporar a nuestro sistema de gestión una comparación sistemática con los mejores. El grupo se constituyó en 1.998 y esperamos resultados concretos en 1.999.
- Proporcionar formación teórico-práctica a los responsables de servicios destinados a públicos objetivos específicos para medir la satisfacción de los usuarios en aquellos servicios en los que sólo éstos pueden emitir una opinión firme sobre la calidad de los mismos. De esta forma obtenemos una información complementaria a la encuesta general de gran valor para la organización (ver resultados encuestas específicas en pág. 52).
- Incorporar de forma sistemática, el análisis de las quejas y sugerencias de los ciudadanos (pro-



ceso de gestión de quejas y sugerencias), la opinión de los ciudadanos a través del personal de contacto y las auditorías externas sobre la calidad de la atención presencial y telefónica (proceso de consultas y atención al ciudadano).



- FIGURA 6.2 -

El resultado ha sido un sistema integrado y sistemático (ver figura 6.2) que cubre todas las áreas y actividades más relevantes de la organización y que, a través del análisis anual que el CTD realiza, en el proceso de autoevaluación, se identifican oportunidades y objetivos para la planificación operativa y se proporciona información a los representantes políticos para revisar sus prioridades estratégicas

Medición de la satisfacción del ciudadano

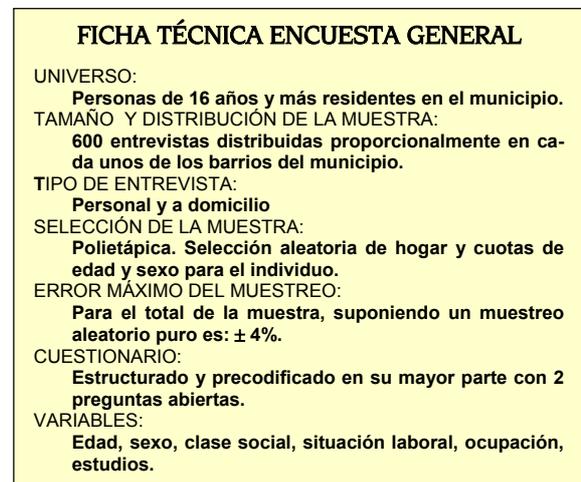
Para conocer directamente el grado de satisfacción de los ciudadanos se utilizan los siguientes instrumentos de medida:

- La encuesta general
- Las encuestas específicas

En las medidas directas de satisfacción y dadas las especiales características de nuestros clientes, establecer objetivos resulta muy poco operativo para la mejora de la gestión, ya que el vínculo entre la percepción del ciudadano y los servicios prestados es muy complejo. Genéricamente los objetivos son mantener y mejorar el nivel alcanzado (tendencia positiva).

ENCUESTA GENERAL

Se efectúa mediante una empresa contratada al efecto, y desde 1.995 con carácter bianual. La ficha técnica del estudio se describe en la figura 6.3.



- FIGURA 6.3 -

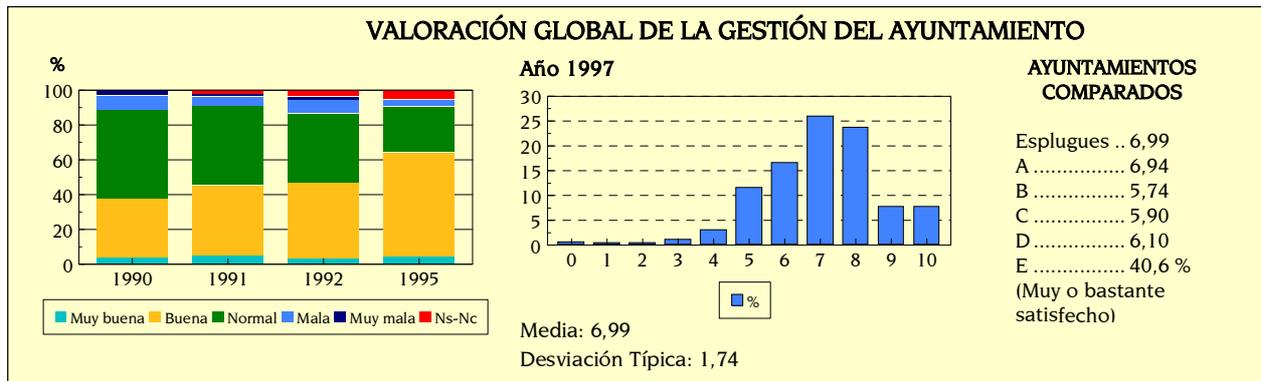
Hay una verificación de la realización y de la calidad de las entrevistas. En estas verificaciones no se ha detectado nunca ningún problema.

Los resultados de las encuestas y las conclusiones de la empresa encuestadora están documentados.

Resultados de las encuestas generales

Los criterios establecidos para elegir los Ayuntamientos con los que comparamos nuestros resultados son:

- Todos los Ayuntamientos que pertenecen al Club Gestión de Calidad, que aplican el modelo de excelencia de la EFQM y que tienen una presencia más destacada, a nivel nacional, en los eventos de promoción de la Calidad Total:



- FIGURA 6.4 -

- AYUNTAMIENTO A: Es capital de provincia y tiene una población entre 200.000 y 250.000 habitantes.
- AYUNTAMIENTO B: Es un municipio ubicado en el área metropolitana de Madrid y tiene una población entre 75.000 y 100.000 habitantes.
- Ayuntamientos ubicados en nuestra área metropolitana:
 - AYUNTAMIENTO C: Tiene una población entre 100.000 y 125.000 habitantes.
 - AYUNTAMIENTO D: Tiene una población entre 200.000 y 250.000 habitantes.
 - AYUNTAMIENTO E: que es el de referencia en nuestra área geográfica. Tiene una población entre 1.500.000 y 2.000.000 de habitantes.

De los resultados comparativos con los Ayuntamientos de referencia se desprende que el Ayuntamiento de Esplugues es el mejor valorado.

En relación al Ayuntamiento E, que tiene distinta escala de valoración, se constata que nuestros resultados ya en el año 1.995 (64% de valoración muy buena y buena) son superiores a éste (40,6% muy o bastante satisfecho), habiendo mejorado en 1.997.

Se han comparado solamente aquellos parámetros coincidentes y obtenidos con un error máximo de muestreo similar al de nuestra encuesta.

Ila. Importancia y valoración de las distintas áreas de servicio municipales

En nuestro sector encontrar datos comparables resulta difícil por diferentes motivos (no existen, no se facilitan o no se recogen los mismos datos) no obstante consideramos que nos estamos comparando con los mejores.

Importancia

En la última encuesta (1.997) se introdujo la valoración de la importancia que cada una de las áreas de servicio tiene para los ciudadanos a fin de detectar los servicios de mayor impacto. (ver figura 6.5).

A continuación describimos los resultados de los parámetros más relevantes de las encuestas generales y la comparación, si se dispone, con los Ayuntamientos de referencia.

Del resultado de la priorización se observa que los servicios más importantes son los asociados más directamente a los procesos identificados como clave en la organización. (ver figura 5.3).

I. Valoración global de la Gestión del Ayuntamiento

Valoración

La tendencia es claramente positiva y la última puntuación es considerada muy elevada por la empresa Demoscopia, empresa adjudicataria del estudio, que ha realizado estudios en más de 80 organizaciones públicas (ver figura 6.4)

La tendencia es positiva consolidándose valores elevados en todas las áreas de servicio (ver figura 6.5).

Se observa una ligera disminución de los valores en la última toma de datos a pesar de que el 76,2% de los ciudadanos considera que Esplugues ha mejorado en el último año. (ver figura 6.8). Se han contemplado diversas posibilidades, pero no estamos seguros de las causas de esta aparente contradicción.



AREAS DE SERVICIO	IMPORTANCIA Encuesta 1.997	PUNTUACIÓN 0 a 10					AYUNTAMIENTO A (1.997)	AYUNTAMIENTO C (1.997)
		1.990	1.991	1.992	1.995	1.997		
Policía Local	8,43	-	-	6,4	6,3	6,54	5,49	5,2
Servicios a la 3ª edad	8,29	5,8	6,5	6,6	7,0	6,63	-	-
Servicios de apoyo a escuelas	8,22	-	-	-	-	6,37	-	-
Urbanismo/Estado de la ciudad	8,18	-	-	-	-	6,63	-	-
Recogida de basuras	8,06	5,6	7,4	7,1	7,4	7,01	-	6,1
Parques y jardines	8,03	5,4	5,8	6,4	7,1	6,61	-	5,9
Atención al ciudadano	8,02	5,4	6,1	6,2	6,8	6,59	6,76	5,90
Servicios a la juventud	7,99	4,8	5,6	5,6	5,8	6,26	6,86	6,30
Impuestos municipales	7,81	-	-	-	-	5,95	5,51	-
Comunicación externa	7,76	-	-	-	-	6,71	-	-
Servicios a comercios/empresas	7,66	-	-	-	-	6,21	5,12	-
Actividades públicas	7,61	-	-	-	-	6,68	-	-
Enseñanza	-	6,6	7,0	7,1	7,2	-	7,30	-
Fiestas populares	-	6,3	6,9	6,5	7,0	-	7,0	-
Alumbrado público	-	6,2	7,1	6,9	7,1	-	-	5,3
Asfaltado	-	5,9	6,4	6,7	6,9	-	-	5,2
Actividades culturales	-	5,8	6,5	6,3	6,8	-	7,20	-
Limpieza de calles	-	5,2	6,9	6,5	7,1	-	6,98	5,3
Circulación	-	4,3	4,4	5,0	5,8	-	4,57	4,2
Deportes	-	-	-	6,7	6,8	-	7,40	-
Aparcamiento	-	2,7	3,3	4,0	4,5	-	4,57	2,7
Urbanismo y Obras públicas	-	5,2	6,2	5,9	6,9	-	-	-

- FIGURA 6.5-

Debido a las modificaciones introducidas en la última encuesta (1.997) se observará que en algunas áreas de servicio no se dispone de información, obteniéndose por otro lado información de mayor detalle y utilidad respecto a los servicios asociados con los procesos clave. (ver figura 6.6).

Los resultados comparativos son muy favorables respecto al Ayuntamiento C (ubicado en nuestra área metropolitana) y favorables con el Ayuntamiento A en las áreas de servicio de Policía Local, impuestos municipales, servicios a comercios y empresas, limpieza de calles, circulación (estos dos últimos comparándolo con los resultados de nuestra encuesta de 1.995).

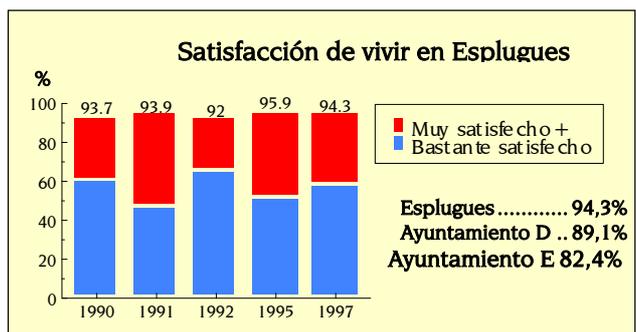
IIb. Importancia y valoración de los atributos de calidad de cada área de servicio

En la última encuesta (1.997) respecto a los servicios de mayor impacto, además de su valoración directa se han valorado los distintos atributos de cada servicio (ver figura 6.6). Las valoraciones otorgadas por los ciudadanos se consideran en el estudio muy positivas, obtienen puntuaciones negativas los aparcamientos de residentes y las zonas azules. Se trata de servicios impopulares pero

considerados necesarios para el desarrollo del comercio local.

III. Satisfacción sobre la calidad de vida en el municipio

Consideramos los resultados excelentes, alcanzando su valor más alto en 1.997, donde un 94,30% de los ciudadanos está muy o bastante satisfechos de vivir en Esplugues (ver figura 6.7).



- FIGURA 6.7-

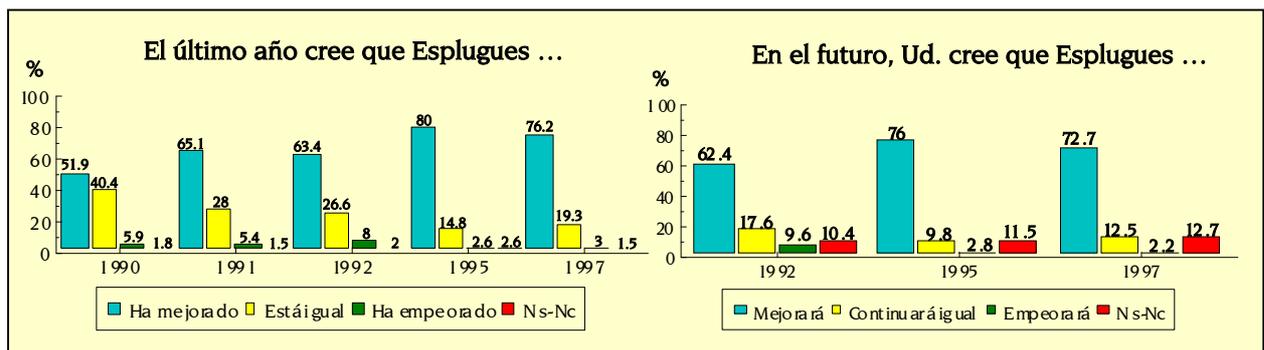
La comparación con los Ayuntamientos de referencia que disponen de esta información (Ayuntamientos D y E) es claramente favorable.



VALORACIÓN SERVICIOS DE MAYOR IMPACTO

<u>ATENCIÓN AL CIUDADANO (POLICIA LOCAL)</u>			<u>URBANISMO/ESTADO DE LA CIUDAD</u>		
Atributos	Satisfacción	Importancia	Atributos	Satisfacción	Importancia
Trato al ciudadano	6.84	66.7 %	Limpieza de calles	6.45	30.2 %
Rapidez de respuesta	6.53	51.7 %	Pasos minusválidos	5.37	25.5 %
Información	6.68	29.8 %	Pavimentación	6.44	23.3 %
Idioma utilizado	6.77	13.5 %	Estado de aceras	6.19	23.3 %
<u>TRÁFICO Y SEGURIDAD</u>			<u>ATENCIÓN AL CIUDADANO</u>		
Atributos	Satisfacción	Importancia	Atributos	Satisfacción	Importancia
Aparcamientos residentes	4.43	35.3 %	Trato al ciudadano	6.87	57.7 %
Fluidez tráfico	5.63	33.2 %	Atención en quejas	6.36	35.8 %
Vigilancia en paso peatones	6.1	24.8 %	Claridad en la información	6.81	27.7 %
Actuación en accidente	6.64	20.2 %	Tiempo de respuesta	6.46	27.3 %
Estado de señales	6.61	18.8 %	Accesibilidad	6.78	14.3 %
Peatonización calles	6.27	16.2 %	Idioma utilizado	7.05	10.5 %
Control ruidos/humos	4.94	14.0 %	<u>RECOGIDA DE BASURAS</u>		
Información vial	6.14	12.0 %	Atributos	Satisfacción	Importancia
Zona azul	4.41	5.5 %	Cantidad contenedores	6.78	63.2 %
Retirada vehículos	6.12	3.3 %	Estado contenedores	6.64	52.3 %
<u>SEGURIDAD CIUDADANA</u>			<u>ATENCIÓN TRIBUTARIA</u>		
Atributos	Satisfacción	Importancia	Atributos	Satisfacción	Importancia
Eficacia en las actuaciones	6.3	42.7 %	Idioma utilizado	6.76	-
Presencia policial	6.11	42.5 %	Distribución avisos pago	6.34	-
Vigilancia nocturna	5.57	35.7 %	Información tributaria	6.12	-
Tiempo de respuesta	6.38	25.2 %	Facilidades de pago	5.98	-
Información preventiva	5.99	14.5 %	Atención en reclamaciones	5.77	-
Actuación a grupos	5.85	11.3 %	<u>COMUNICACIÓN EXTERNA</u>		
<u>ACTIVIDADES PÚBLICAS</u>			Atributos	Satisfacción	Importancia
Atributos	Satisfacción	Importancia	Distribución/recepción pública	6.99	-
Variedad de actividad	6.73	51.7 %	Medios utilizados	6.88	-
Programa de actividades	6.51	42.8 %	Contenido de las publicaciones	6.79	-
Cumplimiento de programa	6.77	30.7 %	Atención reclamaciones	5.77	-
Accesibilidad	6.65	23.5 %	<u>PARQUES Y JARDINES</u>		
Cantidad de actividades	6.58	16.5 %	Atributos	Satisfacción	Importancia
<u>PARQUES Y JARDINES</u>			Limpieza	6.33	64.8 %
Atributos	Satisfacción	Importancia	Vigilancia	5.66	59.3 %
Limpieza	6.33	64.8 %	Equipamiento infantil	6.66	21.7 %
Vigilancia	5.66	59.3 %	Iluminación	6.68	20.8 %
Equipamiento infantil	6.66	21.7 %			
Iluminación	6.68	20.8 %			

- FIGURA 6.6 -



- FIGURA 6.8 -

IV. Percepción sobre la mejora de la ciudad

En este aspecto los resultados son excelentes como evidencia la figura 6.8. Desde 1.990 se ha incrementado notablemente el número de ciudadanos

que perciben una mejora continua de su ciudad, mostrando su confianza en la capacidad de gestión del Ayuntamiento para seguir mejorando.



ENCUESTAS ESPECÍFICAS

La conclusión general es que las puntuaciones son muy superiores a las obtenidas en la encuesta general, debido, a nuestro entender a una experiencia directa con el servicio prestado (ver figuras 6.9). Consideramos que el conjunto de estas experiencias está en la base del positivo estado de opinión que los resultados de la encuesta general, ponen de manifiesto.

A. QUEJAS Y SUGERENCIAS

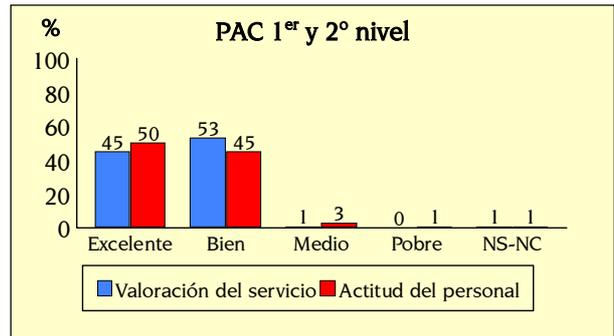
Corresponde a un proceso clave. La encuesta mide la satisfacción de los usuarios respecto a los requisitos de calidad identificados a través de focus group con los ciudadanos (ver figura 5.8). Se ha realizado por teléfono a 42 usuarios que han utilizado el servicio durante los dos meses anteriores. Es la primera encuesta desde la implantación del rediseño del proceso (diciembre 1.998). Está establecido que sean bimensuales. El resultado se refleja en la figura 6.9a.

Quejas y Sugerencias		
Pregunta	Escala de valoración	Resultado
¿La respuesta a su Queja/Sugerencia ha sido clara y concreta?	Mucho	81,1 %
	Normal	2,7 %
	Regular	8,1 %
	Poco	0,0 %
	Nada	8,1 %
La respuesta a su Queja/Sugerencia ha sido ...	Más rápida de lo esperado	50 %
	Como esperaba	30 %
	Más lenta de lo esperado	20 %
¿Considera que la solución ha sido la adecuada?	Mucho	44,4 %
	Normal	11,1 %
	Regular	16,7 %
	Poco	11,1 %
	Nada	16,7 %
¿Ha sido cómodo presentarla Q/S?	Sí	100 %
	No	0,0 %
Interés demostrado por las personas que le han atendido	0 - 10	8,76
Trato recibido por las personas que le han atendido	0 - 10	9,03

- FIGURA 6.9a-

B. PUNTOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

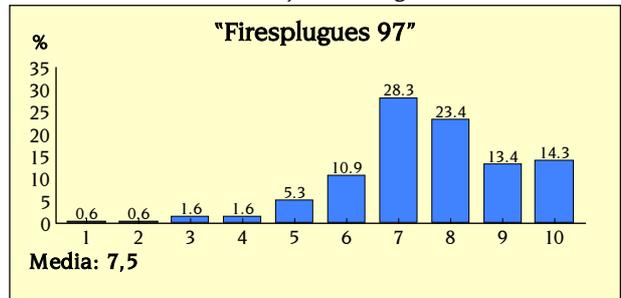
En 1.995 se distribuyeron en mano 903 encuestas a los usuarios y se devolvieron contestadas 141 (15,6%). El resultado se refleja en la figura 6.9b.



- FIGURA 6.9b -

C. FIRESPLUGUES

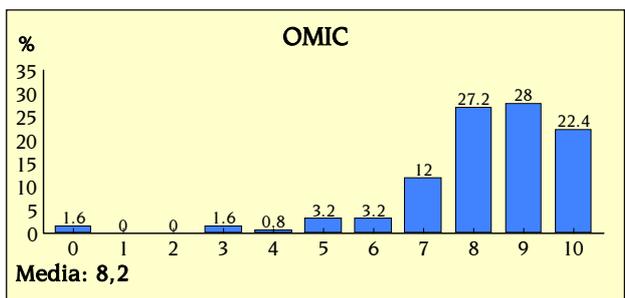
Es una feria comercial que organiza el Ayuntamiento bianualmente. Se entrevistaron 125 asistentes. El resultado se refleja en la figura 6.9c.



- FIGURA 6.9c -

D. OFICINA MUNICIPAL DE INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR

Se realizó en 1.997 una encuesta telefónica a 487 usuarios (la totalidad de los usuarios atendidos en aquel año). Respondieron 125 (25,66%). Los resultados se reflejan en la figura 6.9d.



- FIGURA 6.9d -

E. COMPLEJO POLIDEPORTIVO LA PLANA

Es el mayor complejo deportivo de la ciudad. En 1.998 se realizó una encuesta entregada en mano a



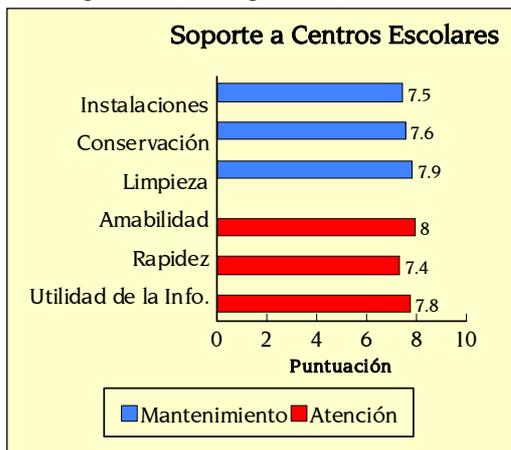
los 1.800 usuarios. Respondieron 197 (11%). Los resultados se reflejan en la figura 6.9e.



- FIGURA 6.9e-

F. SOPORTE A CENTROS ESCOLARES

Las actividades de soporte se centran en el mantenimiento de los centros y la atención a los padres y madres de alumnos. En 1.997 se realizó una encuesta a todos los padres y madres de los alumnos (2.666) que se distribuyó en mano. Respondieron 633 (23,7%). Los resultados se reflejan en la figura 6.9f y evidencian que la percepción de los usuarios es muy superior a la del conjunto de los ciudadanos expresada en la encuesta general (ver figura 6.5)



- FIGURA 6.9f-

6b. MEDICIONES COMPLEMENTARIAS RELATIVAS A LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO

La atención al ciudadano es un eje estratégico de nuestra organización. Los procesos directamente

relacionados con la misma son el proceso de consultas y atención al ciudadano y el proceso de quejas y sugerencias. Ambos procesos han sido considerados clave.

Proceso de consultas y atención al ciudadano

En 1.991 se organizó la atención al ciudadano en tres niveles:

- 1er nivel: de información general, atención de quejas y sugerencias y realización de trámites por teléfono, trámites sencillos pero de petición muy frecuente por los ciudadanos. La atención es presencial y por teléfono (teléfono gratuito 900).
- 2º nivel: de atención especializada en áreas de servicio y gestión de trámites que precisan la comparecencia del interesado.
- 3er nivel: de atención directa por técnicos (especialistas en ámbitos de gestión) y por representantes políticos, mediante visita concertada.

Nuestra organización de la atención al ciudadano ha sido modelo para muchos Ayuntamientos.

Mejoras implantadas como consecuencia de los ciclos de revisión.

- Incremento de los Puntos de Atención al Ciudadano mejorando sensiblemente la accesibilidad (ver figura 6.10).

PUNTOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (PACS)		
PACS	HORARIO	1º AÑO
1º NIVEL		
Casa Consistorial	Lunes a Viernes de 8 a 21 h.	1.991
Can Vidalet	Lunes a Viernes de 8 a 21 h.	1.997
Policía local	Lunes a Viernes de 8 a 21 h.	1.996
Complejo La Plana	Lunes a Viernes de 8 a 21 h.	1.998
2º NIVEL		
Servicios Económicos	Lunes a Viernes de 8 a 14 y miércoles 16:30 a 18:30 h	1.991
Servicios Territoriales	Lunes a Viernes de 8 a 14 y lunes 16:30 a 18:30 h.	1.991
Servicios a la Persona	Lunes a Viernes de 8 a 14 y miércoles 16:30 a 18:30 h.	1.994
L'Agència Casal de Cultura	Lunes a Viernes 17 a 21 h.	1.996
L'Agència Can Vidalet	Lunes a Viernes 17 a 21 h.	1.997
Omic Centro	Martes, jueves y viernes 9 a 12 h	1.987
Omic Can Vidalet	Lunes de 9 a 12 y miércoles de 9 a 12 y 16:30 a 18:30 h.	1.995
Centro de Formación Ocupacional	Lunes a Viernes de 8 a 14 y miércoles 16:30 a 18:30 h.	1.992

- FIGURA 6.10 -

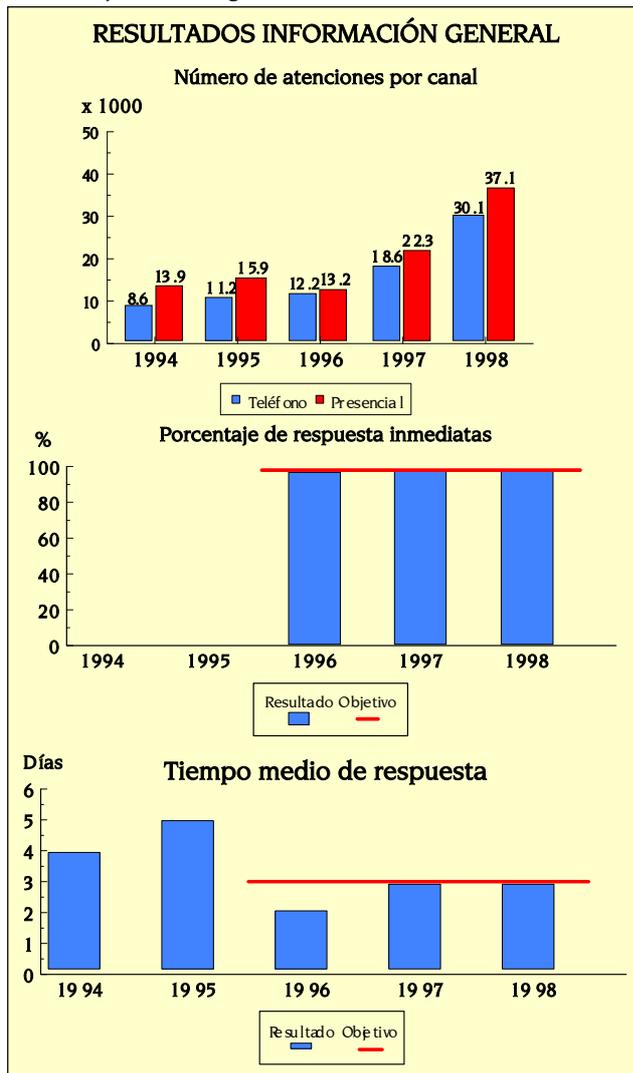
- Incremento del paquete de servicio que ofrecen los PAC:
- Acceso de todos los PAC a la base de datos de información general (servicios, trámites, actos...)



- Incorporación de nuevos trámites por teléfono y presenciales; por teléfono: duplicados de recibo y certificados de pago, presencial: tarjetas "Pont" para obtener descuentos en los comercios adheridos a la campaña, tarjetas para la utilización de las zonas de aparcamiento reservadas a residentes, etc.)

Resultados obtenidos

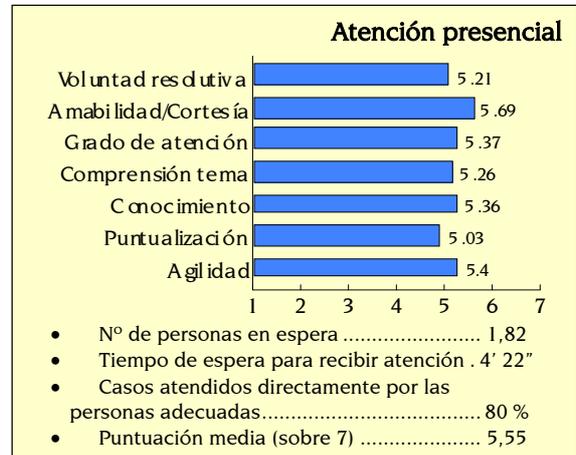
Se reflejan en la figura 6.11



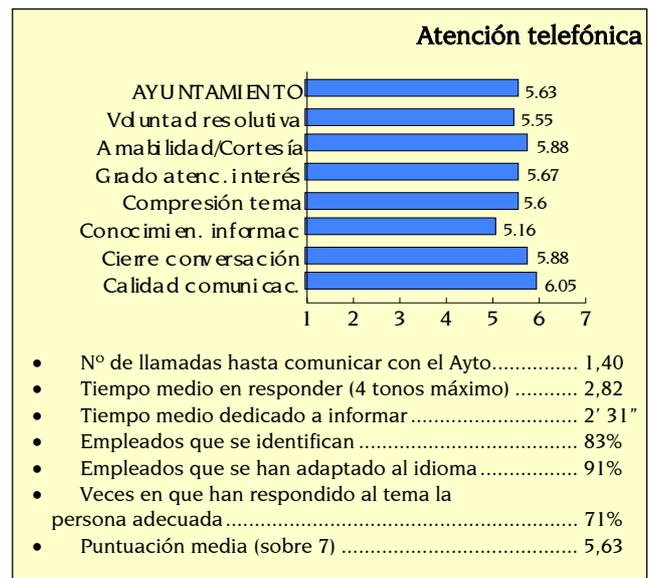
- FIGURA 6.11 -

En 1.995 el Ayuntamiento contrató una auditoría de calidad respecto a la atención telefónica y presencial (de acuerdo con nuestro sistema de gestión de la satisfacción de los ciudadanos está previsto efectuarla con una periodicidad de 4 años). Se rea-

lizó mediante la técnica del "ciudadano anónimo". Se efectuaron 162 visitas y 133 llamadas telefónicas. Los resultados más relevantes se reflejan en las figuras 6.12 y 6.13



- FIGURA 6.12-



- FIGURA 6.13-

Los resultados de esta auditoría se comunicaron al personal y se establecieron las acciones de mejora siguientes: mejora de las bases de datos de información, ampliación del acceso a las mismas y un curso de atención telefónica impartido directamente por el Gerente a todos los trabajadores.

Proceso de quejas y sugerencias

El proceso ha sido rediseñado completamente y los objetivos fijados con la implantación de las mejoras se están empezando a alcanzar.

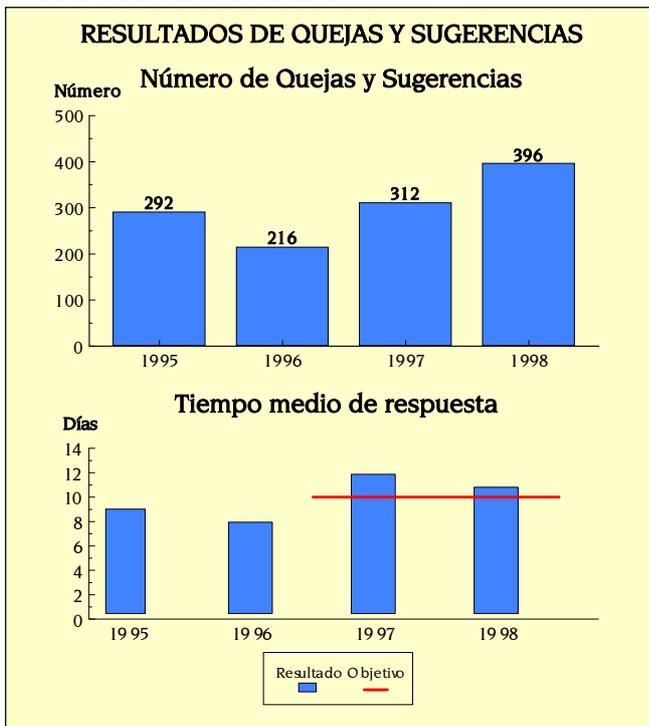


Mejoras implantadas como consecuencia de los ciclos de revisión:

- Registro y tratamiento unificado de todas las quejas y sugerencias que se reciben (por teléfono 900, presencial, por carta, por Internet) con respuesta en todos los casos.
- Informatización completa del proceso, permitiendo el análisis y el seguimiento de los indicadores más relevantes.

Resultados obtenidos:

Se reflejan en la figura 6.14. Se ha producido un incremento en el nº de quejas y sugerencias en los dos últimos años al haberse potenciado este mecanismo de participación ciudadana difundiendo y haciéndolo más accesible.



- FIGURA 6.14-

Acciones Correctoras

Del análisis de las quejas y sugerencias presentadas se han adoptado numerosas acciones correctoras entre las que mencionamos:

- Las relativas a los excrementos de perros (campañas educativas, ampliación del nº de pipicanes, normativa local para la represión de comportamientos incívicos).

- En relación con los horarios de cierre de bares (controles específicos de la Policía Local).
- En relación con los ciclomotores (campañas de sensibilización, control de gases y ruidos, carta de Alcalde a los titulares de los ciclomotores pidiendo conductas responsables).

Decisiones tomadas como resultado de la encuesta de satisfacción a los ciudadanos.

Como consecuencia del análisis de los resultados de nuestro sistema de gestión de la satisfacción de los ciudadanos y dentro de los procesos de revisión de la planificación se ha adoptado decisiones en el sentido de crear nuevos servicios y de llegar a cabo actuaciones de diversa naturaleza:

Nuevos servicios

En los últimos años hemos incrementado el nº de servicios:

- Servicio de atención a la víctima.
- Servicio de asesoría a la mujer.
- Servicio de telealarmas.
- Servicio de podología para la 3ª edad.
- Programa de alternativa a la sanción.
- Servicio municipal de Información y Desarrollo Empresarial.
- Servicio de transporte urbano ESPLUBUS, ESPLUJUST.
- Cambio de sistema de gestión, de indirecta (contratación externa) a directa (con personal del Ayuntamiento), del Complejo Polideportivo "La Plana".

Actuaciones realizadas

Se describen las más destacadas:

- Aparcamiento: Construcción de 3.500 plazas de aparcamiento subterráneas.
- Alumbrado público: Renovación de la red, incorporación de nuevas tecnologías (gestión telemática) y reducción del tiempo de respuesta en averías.
- Asfaltado: Sistematización de las reposiciones asfálticas, calidad del aglomerado asfáltico utilizado, reducción a cero de los viales no pavimentados.
- Limpieza de calles: Mayor frecuencia de baldeo y cambios tecnológicos. Incremento de papeleras. Ampliación de la limpieza de todas las zonas públicas a los días festivos. Atención permanente para eliminar los excrementos de los perros.



- Recogida de basuras: Creación de un puesto de trabajo con la misión de supervisar la contrata, definiendo el servicio de forma mas coordinada. Aumento de la frecuencia de recogida de muebles usados (diaria).
- Atención al público: (ver las mejora descritas en el apartado "Calidad en la atención" de este subcriorio).
- Urbanismo y obras públicas: Priorización de peatones sobre vehículos. Soterramiento de líneas eléctricas. Eliminación de barreras arquitectónicas. Incremento del arbolado. Potenciación de la información al ciudadano de las actuaciones de obra que puedan afectarle.
- Parques y jardines: Incremento de recursos para el mantenimiento y ampliación de zonas verdes.
- Policía Local: Dotar la sección administrativa de la Policía Local con personal administrativo procedente de otras áreas del Ayuntamiento, desplazando de tareas administrativas los agentes que hacían esta función, consiguiendo una mayor presencia de policías en los espacios públicos.

Premios recibidos y apariciones en prensa

Nuestra Visión es llegar a ser una Corporación reconocida por la calidad en la prestación de los servicios. La imagen que a nivel del Estado tiene nuestra organización evidencia que estamos alcanzando este objetivo (ver las figuras 6.15 y 6.16).

Artículos referentes al sistema de gestión del Ayuntamiento han aparecido en la prensa general y de negocios de mayor tirada del país.

Por ello, recientemente el Ayuntamiento de Esplugues ha sido invitado a participar en el próximo Congreso Europeo de la Calidad, organizado por la E.O.Q., que se celebra en Madrid los próximos días 9,10 y 11 de junio, como único representante de la Administración Local Española en un panel sobre gestión de la Calidad Total.

PREMIOS RECIBIDOS

- ⚡ **"SPORT QUALITY"** 1.990 a la Piscina Municipal de La Plana, concedido por "Sport Quality" en reconocimiento a la mejor gestión y administración de una instalación deportiva.
- ⚡ **"ARREL"** 1.994 a la revista "EL PONT", concedido por la Diputación de Barcelona a la mejor publicación municipal.
- ⚡ **"ÀCESIT"** 1.996 a "Les obres d'urbanització dels espais lliures del Casal de Cultura Robert Brillas i projecte d'urbanització del carrer Montserrat", concedido por la Associació de Professionals Espais Verds de Catalunya.
- ⚡ **"ACCÉSIT SEGURIDAD VIAL"** 1.996, concedido por el Institut Català de Seguretat Viària.
- ⚡ **"M^a ÀNGELS JIMÉNEZ DE SEURETAT VIÀRIA"** 1.997 diploma honorífico, concedido por el Ayuntamiento de Barcelona.
- ⚡ **"PROMOCIÓ DE L'ACCESIBILITAT"** 1.997 por las "Obres ordinàries del carrer Àngel Guimerà", concedido por la Diputación de Barcelona.
- ⚡ **"FAD"** 1.998 finalista en la sección espacios urbanos por el "Parque de la Solidaritat".
- ⚡ **"PROMOCIÓN DE LA SALUD EN ESPLUGUES"** 1.998, concedido por la Asociación de Lucha Contra las Enfermedades del Riñón (ALCER).

- FIGURA 6.15 -

APARICIONES EN Prensa MÁS DESTACADAS

- 1.996**
- CINCO DÍAS. "El municipio de Esplugues decide actuar como una empresa para dar más calidad"
- 1.997**
- EL PAÍS. "El Ayuntamiento de Esplugues adopta un programa de calidad de los servicios siguiendo criterios europeos".
- CAPITAL HUMANO. "El Ayuntamiento de Esplugues Adopta el modelo de calidad de la EFQM".
- GACETA DE LOS NEGOCIOS "Esplugues de Llobregat 'compite' en excelencia con las empresas".
- LA VANGUARDIA. "Los funcionarios, contra la burocracia".
- EL PERIÓDICO, "Los funcionarios aportan ideas al Alcalde".
- GACETA DE LOS NEGOCIOS. "Los organismos públicos se suben al tren de la calidad".
- CINCO DÍAS. "Los primeros de la lista".
- EXPANSIÓN. "Bienvenido, señor ciudadano". Las Administraciones Públicas se modernizan para satisfacer al cliente/ciudadano. Tres ayuntamientos y dos comunidades autónomas han tomado la iniciativa.
- EL FAR. "El Ayuntamiento avanza en la aplicación de sistemas de calidad".
- EL PERIÓDICO "Esplugues implanta un sistema gerencial flexible". El modelo se adapta a las necesidades del municipio.
- 1.998**
- EXCELENCIA (Club Gestión de Calidad). "Renovarse o morir".
- LA VOZ DE GALICIA. "Cien expertos en gestión municipal asisten en Santa Cruz al congreso Tecnolocal".
- EXPANSIÓN. "Los ayuntamientos se apuntan al modelo europeo de calidad".
- EL NOTICIERO (Club Gestión de Calidad). "Algo se mueve en la función pública".
- EL PERIÓDICO. "El Ayuntamiento de Esplugues aplica un método eficaz. El ente adopta el modelo europeo de excelencia empresarial de la EFQM".

- FIGURA 6.16 -



7. SATISFACCIÓN DE PERSONAL

7a. PERCEPCIÓN QUE LOS EMPLEADOS TIENEN DE SU ORGANIZACIÓN

En nuestra organización la satisfacción de los empleados es un objetivo estratégico. Sólo es posible ofrecer servicios de calidad con empleados satisfechos.

Para conocer el nivel de satisfacción de los empleados contamos con varios mecanismos:

- Los informes mensuales de los directivos respecto a la motivación de sus colaboradores.
- Las reuniones con los representantes de los trabajadores.
- Las encuestas de clima laboral.

Las encuestas de clima, proporcionan anualmente y de forma sistemática la información más relevante para revisar y mejorar las políticas de personal.

Los informes mensuales y las reuniones con los representantes de los trabajadores suministran al CTD la información necesaria para la adopción de las decisiones puntuales e inmediatas en este ámbito. Como ejemplo podemos citar la decisión de efectuar sistemáticamente una sesión informativa con los representantes para explicar en detalle las modificaciones de los procesos rediseñados.

Encuestas de clima laboral

Hemos realizado tres procesos de encuestación. El diseño de las encuestas, el tratamiento de los datos y el análisis de los resultados se ha realizado en la organización.

La realización de las encuestas da lugar a dos tipos de documentos: el de resultados y el de conclusiones. De los resultados se da difusión a todo el personal a través de la revista interna, se facilita, además una copia íntegra a todos los departamentos para su consulta.

El CTD elabora conclusiones y consensua las acciones de mejora a emprender.

Primer ciclo de mejora: Encuesta de clima laboral de 1.996

En la primera encuesta se incluyeron 54 preguntas con el objetivo de obtener una matriz de doble en-

trada en la que se correlacionasen los factores que, en opinión de los empleados, son más importantes para estar satisfecho en el trabajo y la medida de satisfacción de los mismos para extraer las acciones de mejora a emprender.

Los datos estadísticos que se recogieron para cruzar variables eran referidos a sexo, edad, estudios, grupo de sueldo, personal a su cargo o no y anti-güedad.

El objetivo de esta primera encuesta era conocer los efectos que estaba produciendo nuestro sistema gerencial y la situación de partida para implantar la Gestión de Calidad Total.

Respondieron la encuesta el 80% de los empleados.

Los resultados, entendemos que fueron excelentes (ver figura 7.1).

Las oportunidades detectadas se centraban en el reconocimiento, la comunicación, especialmente la horizontal, la información precisa para realizar el trabajo, los planes de formación y la autonomía en el trabajo.

Las acciones emprendidas fueron:

- Establecer un grupo de trabajo para completar y revisar el sistema de incentivos vigente en aquel momento.
- Implantar los equipos de mejora interdepartamentales.
- Introducir el nuevo enfoque de gestión de procesos interdepartamental.
- Establecer un grupo de trabajo para identificar las necesidades de comunicación y presentar propuestas al CTD.
- Implantar una red corporativa que permitiese compartir la información y hacerla más accesible.
- Modificar la forma de detectar las necesidades formativas, teniendo más en cuenta la opinión de los empleados.
- Potenciar la autonomía en los puestos de trabajo mediante la participación en la definición de objetivos y potenciando la delegación mediante la asunción de responsabilidades en los planes de acción para alcanzarlos.

Segundo ciclo de mejora: Encuesta de clima laboral de 1.997

En la segunda encuesta se efectuaron algunas modificaciones, destacamos el cambio en la escala



RESULTADOS ENCUESTAS CLIMA LABORAL

Aspectos relativos al trabajo y la organización	1.996	1.997		1.998		COMPARACIÓN 1.998		
	MA/A %	MS/S %	MS/S+CS %	MS/S %	MS/S+CS %	Escala: 1-9 (*)Ayto. (Esplu.)	Ayto. (A)	Posición Ayto. Esplugues
Tareas que realiza	70,3	72,4	90,5	77,2	89,7	7,11	5,69	1º
Participación en la mejora	-	61,0	86,6	60,5	85,7	6,74	4,05	1º
Posibilidades promoción	-	31,2	55,0	29,7	54,8	5,15	3,44	1º
Relación con los compañeros	78,6	80,5	93,2	84,8	95,5	7,64	7,05	1º
Relación con el jefe	-	69,5	88,1	78,9	88,8	7,17	5,95	1º
Medios materiales a su disposición	36,4	40,3	75,4	45,0	76,0	6,13	5,86	1º
Medios informáticos, equipos y programas	-	-	-	47,0	78,0	6,11	-	-
Sueldo que percibe	17,5	34,6	66,7	23,2	62,7	5,34	5,39	2º
Reconocimiento que percibe por el trabajo bien hecho	27,9	33,6	65,1	30,9	61,4	5,47	-	-
Autonomía para organizar el trabajo	61,7	57,0	83,4	59,1	84,9	6,72	-	-
Trato que recibe como persona	66,5	57,3	80,3	61,7	85,0	6,63	-	-
Satisfacción de trabajar en el Ayuntamiento	57,0	75,1	91,0	77,7	93,3	7,37	6,18	1º
Función y organización general del Ayuntamiento	71,7	53,6	87,1	56,3	87,5	6,63	4,46	1º
Programa de Calidad Total (CT)	77,8	56,4	83,1	52,3	81,7	6,33	-	-
Forma de acordar y revisar los objetivos del dpto.	-	37,7	71,7	38,0	67,9	5,77	-	-
Planes Formación Continua	56,0	40,8	70,4	37,8	72,5	5,91	4,15	1º
Comunicación interna con otros departamentos	37,4	35,2	71,7	37,1	73,8	5,91	4,86	1º
Sistema Incentivos	38,1	40,9	68,7	57,3	72,9	5,27	-	-
Respecto a las siguientes frases ...	TA+BA	TA+BA		TA+BA				
Orgullosos de trabajar Ayuntamiento	87,8	95,7		92,9		7,83	-	-
El Ayuntamiento da un buen servicio a los ciudadanos	88,3	95,3		94,2		7,69	5,69	1º
Dispongo de la información necesaria para trabajar	35,9	61,6		58,5		5,89	5,43	1º
Directores de Área		MS/S	MS/S+CS	MS/S	MS/S+CS			
Coherencia entre lo que dicen y hacen		41,2	71,5	35,5	69,1			
Implicación en la CT		49,8	76,9	49,5	78,9			
Comunicación con empleados		49,3	74,9	38,8	71,0			
Receptividad de ideas		49,8	76,9	55,8	92,9			
Interés en el Desarrollo profesional empleados		49,3	74,9	38,8	71,0			
Otros aspectos		Escala 1-10						
Flexibilidad jornada		6,8		6,9				
Planes de Pensión		6,9		7,3				
Servicio médico de empresa		7,4		7,6				
Interés revista interna "Casa de la Vila"		6,6		7,0				
Interés revista interna "Cuaderno de la Calidad"		6,0		6,3				
Conoce los Valores de la organización		SI 80,8 %		SI 87,8%				
Comparte los valores de la organización		SI 81,3%		SI 82,3%				

Leyenda

- MA/A: Muy Alto / Alto
- MS/S: Muy Satisfecho/Satisfecho
- CS: Casi Satisfecho
- TA: Totalmente de Acuerdo
- BA: Bastante de Acuerdo
- (*): Valor según la hipótesis de cálculo
- (-): No se pregunto o no hay datos comparativos

- FIGURA 7.1 -

de valoración, pasando de un número impar de respuestas a un número par, definido de la siguiente manera: Muy satisfecho, satisfecho, casi satisfecho, casi insatisfecho, insatisfecho, muy insatisfecho. El objetivo del cambio fue evitar la respuesta en la alternativa intermedia, sin definirse por una respuesta positiva o negativa. Utilizamos como referencia una empresa galardonada en 1.994 por la EFQM.

También para conocer los factores más importantes para estar satisfecho en el trabajo se les pidió que escogieran tres aspectos entre los citados, en lugar de puntuarlos del cero al diez como se hizo en la

primera encuesta, cuyo resultado fue que todos eran muy importantes.

Los objetivos de esta encuesta, que eran muy ambiciosos y tenían un fuerte componente de reto para la organización, eran los siguientes:

- Superar los resultados obtenidos por la empresa galardonada por la EFQM en 1.994, respecto a la satisfacción de trabajar en la organización. En esta empresa el 65% de los empleados daban una respuesta positiva, es decir, estaban muy satisfechos, satisfechos o casi satisfechos. Este objetivo fue claramente superado por el Ayuntamiento (ver figura 7.1)



- Conseguir un 75% de empleados con una percepción positiva (MS+S+CS) sobre el sistema de incentivos. El resultado fue del 68,7%, debido a que no llegó a aplicarse hasta 1.998 la ampliación del sistema de reconocimientos. En 1.998 el resultado ha sido del 72,9 %, alcanzándose prácticamente el objetivo.
- Conseguir un 75% de empleados con una percepción positiva (MS+S+CS) respecto a la forma de acordar y revisar objetivos. El resultado fue de 71,7%. Para mejorar este sistema se formó a todos los directivos en 1.998 y se implantará el sistema revisado para la confección del próximo Plan Operativo.
- Conseguir que un 75% de empleados manifestasen estar totalmente de acuerdo o bastante de acuerdo con la frase "Siempre dispongo de la información que preciso para realizar mi trabajo". El resultado fue del 61,6%. Aunque no se lograra el objetivo, el incremento respecto a la encuesta anterior fue espectacular (35,9%).
- Conseguir que el 75% de los empleados compartieran los nuevos valores operativos. El resultado fue del 81,3%, superándose ampliamente el objetivo.
- Conseguir que el 75% de los empleados tuviese una percepción positiva (MS+S+CS) sobre el liderazgo ejercido por el equipo directivo. Los resultados a las preguntas relacionadas con este tema oscilan entre el 71,5% y el 76,9%.

Queremos destacar, como resultado de las acciones emprendidas para potenciar la autonomía de los colaboradores, el incremento de la satisfacción en relación a la misma, (ver figura 7.1) resultado que demuestra la consolidación de una cultura orientada a resultados, en lugar de centrarse en la supervisión.

Los factores que para los empleados son más importantes para estar satisfechos en el trabajo son, por orden: Tener los medios necesarios para efectuar el trabajo, realizar tareas que le gustan y que le reconozcan el trabajo que realiza.

Respondieron la encuesta el 89,9% de los empleados.

Los resultados obtenidos los consideramos muy positivos, mostrando, a pesar de las dificultades de comparación por el cambio de escala, una ligera tendencia positiva.

Las acciones emprendidas, en base a la información proporcionada, son las siguientes:

- Respecto a los medios: Mejorar el mobiliario de oficina, poner en marcha el plan "RENOVE" para actualizar el parque de vehículos y actualizar la plataforma informática y la tecnología de comunicación interna.
- Mantener los grupos de trabajo sobre reconocimientos y comunicación para que sigan presentando mejoras al CTD.
- Continuar con el rediseño de los procesos clave de la organización.
- Potenciar la adscripción voluntaria de los empleados a cursos de formación y la formación impartida por personal de la organización.

Tercer ciclo de mejora: Encuesta de clima laboral 1.998

En la tercera encuesta se eliminaron los datos estadísticos relativos a la edad y al nivel de estudios, por haber observado que no aportaban valor al análisis.

Por otra parte, se añadió una pregunta relacionada con la satisfacción de los medios informáticos para identificar con mayor concreción la oportunidad de mejora respecto a los medios a disposición de los empleados.

Una de las conclusiones, consensuadas por el CTD después de la segunda encuesta, fue que el ciclo anual es demasiado corto para reflejar los progresos de las acciones emprendidas. Para mejorar los resultados, excelentes, de la primera encuesta, las acciones las definimos con una amplia participación de los empleados, lo cual requiere tiempo, además del que se precisa para desplegarla a toda la organización y evidenciar sus efectos. En consecuencia, el CTD decidió realizar las encuestas de clima cada dos años.

No obstante, en 1.998, detectamos la oportunidad de compararnos con uno de los Ayuntamientos que, en 1.997 escogimos como referencia para comparar los resultados de satisfacción de los ciudadanos. Se trata del Ayuntamiento (Ayuntamiento A) que obtuvo unos resultados más parecidos a los nuestros (ver subcriterio 6a) y el único que dispone de información sobre la satisfacción de sus empleados.

El objetivo pues, de la tercera encuesta, era compararnos con el Ayuntamiento A e identificar oportu-



nidades para formalizar acciones de benchmarking con ellos.

Para poder comparar los resultados hemos definido una hipótesis de cálculo para salvar las diferentes escalas de valoración. A saber: El Ayuntamiento A tiene una escala de valoración de 1 a 9, donde 1 es muy insatisfecho y 9 muy satisfecho. A nuestra escala de valoración hemos otorgado la puntuación siguiente: Muy insatisfecho = 1, insatisfecho = 2, casi insatisfecho = 3, casi satisfecho = 4, satisfecho = 5 y muy satisfecho = 6.

Nuestras puntuaciones medias (en base 6) las hemos convertido en base 9 y nos hemos comparado.

El resultado de la comparación (ver figura 7.1) es favorable al Ayuntamiento de Esplugues en todos los factores, excepto en la satisfacción por el sueldo que perciben los empleados.

Respondieron a la encuesta el 83,15 de los empleados.

Cabe destacar también que la satisfacción de trabajar en la organización es superior a algunas de las empresas galardonadas por la EFQM en los últimos años.

7b. MEDICIONES COMPLEMENTARIAS RELATIVAS A LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.

Medidas de Satisfacción complementarias:

El Ayuntamiento también mide puntualmente la satisfacción de los empleados en proyectos de fuerte impacto (proyecto DIANA) y en algunos servicios que se prestan para poder tomar decisiones (revisiones médicas, campaña de prevención del cáncer genital y mamario)

Proyecto DIANA (rediseño de los procesos clave)

En 1.997 realizamos una encuesta de satisfacción a todos los empleados, en la que participaron el 73%. Los resultados se reflejan en la figura 7.2. En opinión de los encuestados, los aspectos en los que ha repercutido de forma más positiva el rediseño de los procesos clave, son:

- Mejora de la calidad del servicio (mencionado por el 77% de los encuestados)

- Mejora de la coordinación departamental (76%).
- Mejora de la comunicación entre departamentos (73%).
- Mayor conocimiento de las responsabilidades de los implicados en cada proceso (73%).

Revisiones medicas

Encuesta realizada en 1.998 a todos los usuarios del servicio. La calificación global fue de 6,97 puntos (de 0 a 10). Los encuestados opinaban que se debía reorientar el contenido de la exploración en función de los riesgos del puesto de trabajo. Lo cual se ha definido como objetivo del servicio médico de empresa para 1.999.

Primera campaña de prevención del cáncer.

Se encuestó a todos los usuarios. La calificación media fue de 8,3 puntos (de 0 a 10). Debido a ésta elevada puntuación se tomó la decisión de efectuar, las sucesivas campañas con el mismo proveedor.

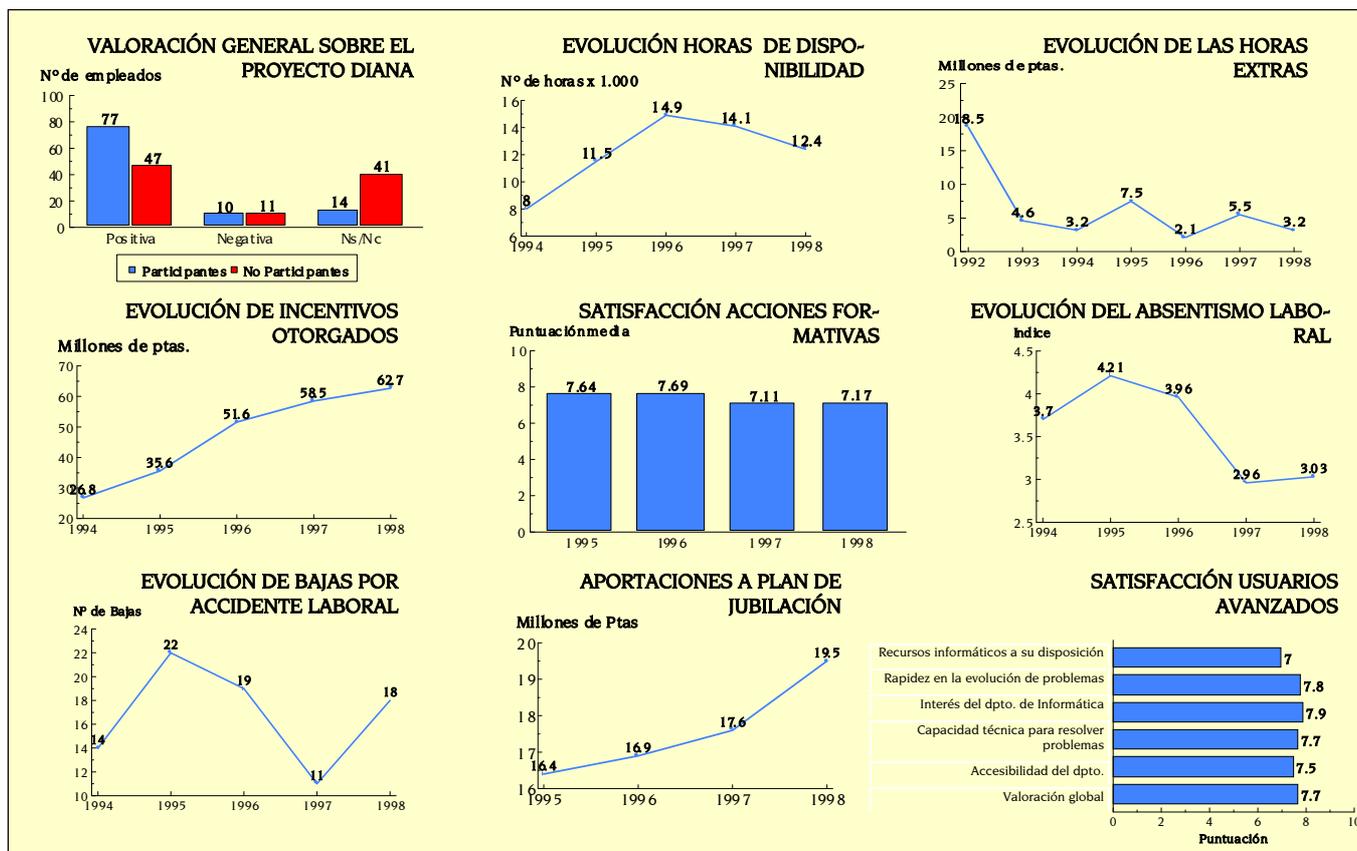
Otros indicadores:

Involucración en los sistemas de participación

Los datos relativos al nivel de involucración de los empleados en los distintos sistemas de participación se reflejan en la figura 3.3. Evidencian un elevado nivel de compromiso con la organización. Además, es significativo que se hayan inscrito voluntariamente en 1.998, además de los que ya participan, 9 empleados más para ejercer de facilitador, 14 para formar parte de equipos de mejora, 20 para grupos de cambio y 14 para grupos de trabajo.

Efectividad de la participación

La participación de los empleados ha producido un volumen de mejoras desconocido hasta entonces en la organización. Destacamos las implantaciones de 8 procesos clave rediseñados y de varios subprocesos que han supuesto cambios sustanciales, la implantación de 14 proyectos de equipos de mejora, la aplicación de 42 Ideas de mejora y la aprobación de todas las propuestas presentadas por los grupos de trabajo, además de las mejoras realizadas en los departamentos.



- FIGURA 7.2 -

Dedicación voluntaria de los empleados.

Una medida que refleja de forma muy significativa la motivación de los empleados es el número de horas que voluntariamente conceden a la organización, percibiendo a cambio una recompensa económica (incentivo por disponibilidad o mayor dedicación) muy inferior a la que les correspondería si no existiese esta voluntariedad (horas extraordinarias). El incremento de esta dedicación voluntaria (ver figura 7.2) ha permitido al Ayuntamiento reducir las horas extraordinarias (ver figura 7.2) y cumplir con el objetivo de situar el coste de las mismas por debajo de los 3.500.000 ptas. .

Formación.

El esfuerzo realizado en cuanto a horas y porcentaje de participación se observa en la figura 3.8 (criterio 3).

El objetivo para 1.999 es extender la formación al 100% de la organización.

El grado de satisfacción (sobre 10) en las encuestas realizadas en todas las actividades formativas se muestra en la figura 7.2. El objetivo ha sido superar el 7 en cada valoración. Las actividades desplegadas por los propios directivos han influido positivamente en el grado de satisfacción de los empleados, así como las impartidas por otros compañeros de trabajo.

Rotación del personal.

El Ayuntamiento ha seguido desde la implantación del sistema gerencial una política de promoción interna. Destacamos que el 69,24% del personal directivo ha ascendido por esta vía. Por otro lado, debido a las limitaciones de esta política (somos una organización que por su tamaño tiene pocas posibilidades de promoción) hemos incrementado el potencial de la organización con la formación y la participación en la gestión a través de grupos



multidisciplinares (equipos de mejora, grupos de cambio...). Cabe destacar también que en los últimos diez años nadie se ha ido voluntariamente de la organización. Prueba todo ello de que el personal está muy satisfecho de trabajar en el Ayuntamiento, como demuestran las encuestas de clima.

Absentismo.

El índice viene disminuyendo cada año desde 1.995.

El objetivo desde 1.995 ha sido el de no superar el 3,5%.

En 1.998 sólo ha alcanzado un 3,03 % del total de jornadas laborales esperadas (ver figura 7.2).

La comparación con el Ayuntamiento A (tomado como referencia) es favorable a nuestra organización, puesto que en 1.997 su índice es de un 3,17%.

Accidentalidad.

Teniendo en cuenta que existen en la organización colectivos de riesgo, como policía y las unidades operativas de obras e instalaciones, el índice de accidentalidad es muy bajo (ver figura 7.2).

No hemos conseguido resultados comparativos, pero somos el Ayuntamiento con un despliegue más avanzado de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. También cabe destacar la formación para los grupos de riesgo (prevención y actuación delante de un incendio, prevención y actuación de contacto eléctrico, movilización de cargas, reanimación cardio-pulmonar, etc.) y la distribución sistemática de los folletos editados por la Asociación de Prevención de Accidentes.

Conflictividad laboral

La ausencia de conflictividad laboral se evidencia con la firma de convenios colectivos con una vigencia temporal de tres años en 1.989 y cinco años en 1.995 y por la inexistencia de huelgas en este periodo.

Beneficios sociales.

Los beneficios sociales que disfrutaban los empleados se describen en el subcriterio 3f. Destacamos las

aportaciones del Ayuntamiento al plan de jubilación. (ver figura 7.2)

Actividades sociales

Desde hace más de 10 años se celebra la cena anual de Navidad para todo el personal, con asistencia voluntaria y organizada por los empleados. El Ayuntamiento realiza una aportación económica y pone a disposición el local, abonando el resto del coste los asistentes. Con este acto se consigue un mayor conocimiento de las personas, muy importante en una organización como la nuestra donde existe una descentralización geográfica de centros de trabajo.

También destacamos la cena anual de la Policía Local que reúne a los policías con los representantes políticos y los agentes sociales de la ciudad.

Todo ello incide en el buen ambiente que existe entre las personas de la organización y fomenta nuestros valores corporativos.

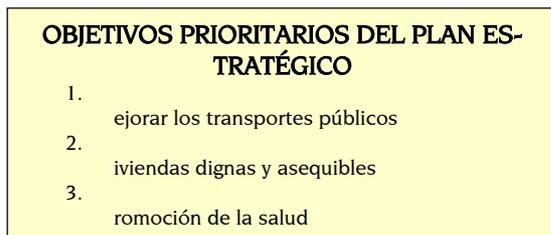


8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD

La actuación municipal se planifica y programa de acuerdo con los principios descritos en el criterio 2. El modelo de gestión adoptado por el Ayuntamiento asigna sus recursos basándose en la utilidad de las políticas públicas para los ciudadanos y no solamente en función de una aplicación mecánica de su marco competencial y estatutario.

8a. COMO PERCIBE LA SOCIEDAD A LA ORGANIZACIÓN

Son las prioridades de los ciudadanos (ver figura 8.1 que contiene los objetivos prioritarios del Plan Estratégico) las que orientan la actuación municipal, por ello, algunas de las prioridades del PAM responden a esta voluntad de completar o suplir competencias de otras administraciones para dar respuesta a las necesidades expresadas por los ciudadanos. Entre ellas cabe destacar:



- FIGURA 8.1 -

Transporte

En la última encuesta general, el transporte aparece como el principal problema detectado (21,5%). Mejorarlo es también el primer objetivo del Plan Estratégico.

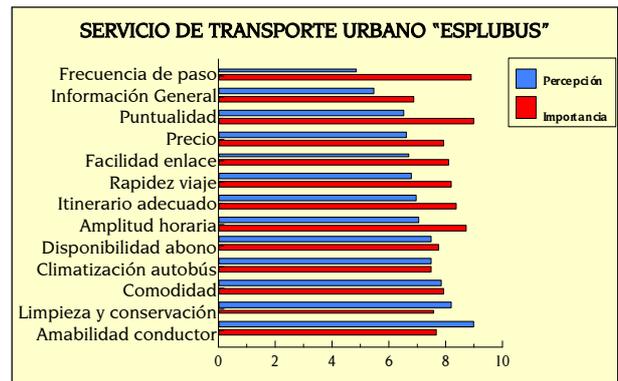
Ante este problema el Ayuntamiento ha desarrollado dos líneas de actuación.

1. El equipo de Gobierno ha liderado, junto con otros cuatro municipios, la reivindicación de la implantación del metro ligero "TRAMBAIX" ante el Parlamento y la Generalitat de Catalunya, y la Entidad Metropolitana del Transporte (EMT). Fruto de esa actuación está previsto que en el año 2.002 se inaugure este nuevo medio de transporte que conectará Esplugues con Barcelona y con varias poblaciones de la comarca,

con una inversión inicial prevista de 27.000 millones de pesetas.

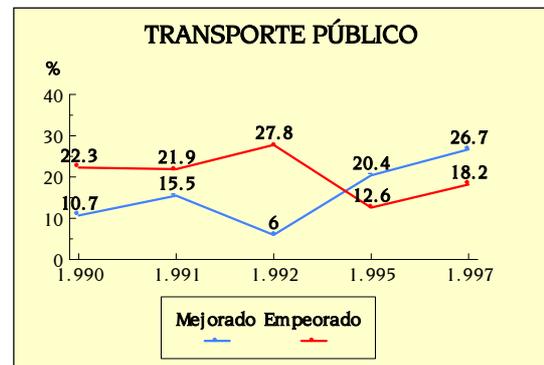
2. Mediante convenio con la EMT se instauró en 1.993 una línea de circunvalación interna (ESPLUBUS). La revisión sistemática del servicio ha comportado múltiples modificaciones de su itinerario y la ampliación del servicio con una segunda línea (ESPLUJUST) en 1.995.

La valoración de los usuarios de los atributos de calidad de este servicio se recoge en la figura 8.2.



- FIGURA 8.2 -

Como consecuencia de estas acciones, el transporte es uno de los aspectos que ha mejorado en Esplugues desde 1.990 a 1.997, según datos de la encuesta general (ver figura 8.3).



- FIGURA 8.3 -

Medio Ambiente

El Plan Estratégico sitúa la mejora del medio ambiente como quinto objetivo. Tras diagnosticar el estado medioambiental de la ciudad mediante una auditoría se han planificado una serie de actuaciones correctoras:



- Reordenación del tráfico y mejoras de la accesibilidad mediante la potenciación del uso del transporte colectivo, el fomento del desplazamiento no motorizado y la mejora de la conexión entre barrios.
- Ampliación de las zonas verdes.
- Control de ruidos.
- Fomento de los hábitos sostenibles y ecológicos con actos como: celebración de la Semana Verde, Campaña medioambiental en las escuelas, y aprobación por el Pleno del Ayuntamiento de mociones a favor del reciclaje y recogida selectiva (1.993), uso de la gasolina sin plomo (1.993), contra el uso del cloruro de polivinilo (PVC) (1.997).
- Optimización de la gestión municipal mediante la campaña de ahorro de recursos energéticos, el control de riesgos medioambientales y la mejora de los sistemas de evacuación de aguas residuales.
- Control de los vectores ambientales, tanto de la actividad industrial como de la no-industrial (especialmente los vehículos).
- Potenciación de la recogida selectiva de los residuos sólidos urbanos.

La auditoría medioambiental ha fomentado la participación de los agentes sociales y colectivos ciudadanos en este proceso. Para ello se han realizado encuestas (400 adultos y 789 escolares) y campañas específicas telefónicas y presenciales. También se realizó un Forum Medioambiental abierto a la participación de ciudadanos y entidades.

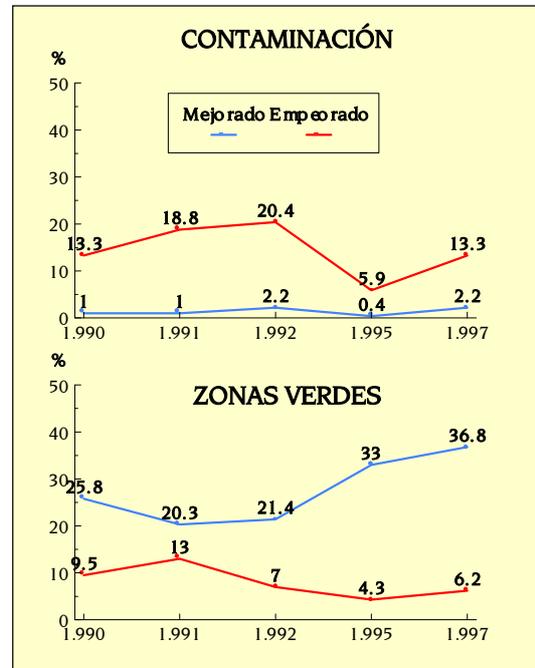
Todas estas actuaciones se alinean en el documento Agenda local 21, que tiene su origen en los acuerdos de la Cumbre de Río de Janeiro de 1.992.

El Ayuntamiento es miembro de la Red Catalana de Ciudades hacia la sostenibilidad y está adherido a la Carta de Aalborg desde 1.996.

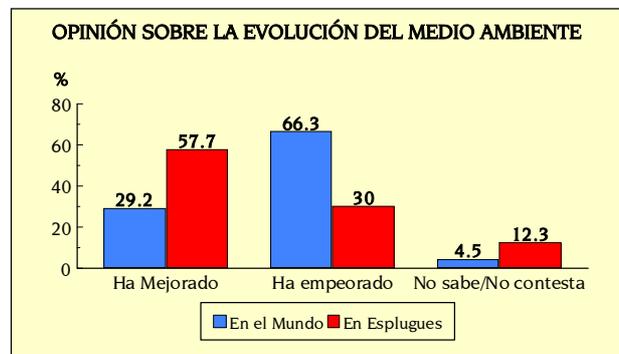
La percepción de los ciudadanos en este ámbito se analiza:

- Mediante las encuestas generales en las que se constata una mejora significativa en la percepción de dos elementos esenciales de la política medioambiental del Ayuntamiento (ver figura 8.4).
- Mediante las encuestas de la auditoría en las que se observa que los ciudadanos tienen una visión medioambiental positiva de Esplugues (ver figura 8.5) y un alto grado de conocimiento de la cam-

paña de recogida selectiva: Más del 99% de los encuestados conocen la recogida de papel y cartón, de vidrio y de pilas.



- FIGURA 8.4 -



- FIGURA 8.5 -

Educación

Los ciudadanos otorgan un alto nivel de importancia a la educación. A pesar de que la Generalitat de Catalunya es la Administración competente en este ámbito, el Ayuntamiento para garantizar los niveles de calidad demandados por los ciudadanos:

- Adelanta en Esplugues prestaciones después asumidas por la Generalitat (equipo psicopedagógico)



- gico, monitoraje deportivo escolar, aulas de formación preescolar, aulas de informática, etc.).
- Implanta servicios complementarios (dos nuevas bibliotecas, escuelas de adultos, escuela de música, centro de formación ocupacional, actividades de verano para escolares, etc.).
 - Colabora en la implantación de mejoras (escuela oficial de idiomas y el servicio de normalización lingüística).

También se prestan servicios educativos complementarios como: juegos escolares deportivos, con el índice de participación más elevado de la comarca (25 centros y 63 equipos el curso 97/98), talleres de medioambiente y actividades de prevención y promoción de la salud escolar, (campañas de vacunaciones, revisiones médicas, higiene dental, educación sexual, drogadicción, etc.). La percepción de estos servicios por los ciudadanos se contempla en el subcriterio 6a.

Salud

La promoción de la salud es el 3^{er}. objetivo del Plan Estratégico

Las actuaciones municipales en materia de salud atienden tres aspectos fundamentales:

1. Prevención:
 - Primaria para evitar la enfermedad (vacunaciones).
 - Secundaria para detectar y curar enfermedades (revisiones médicas).
 - Terciaria para superar las secuelas (grupos de autoapoyo).

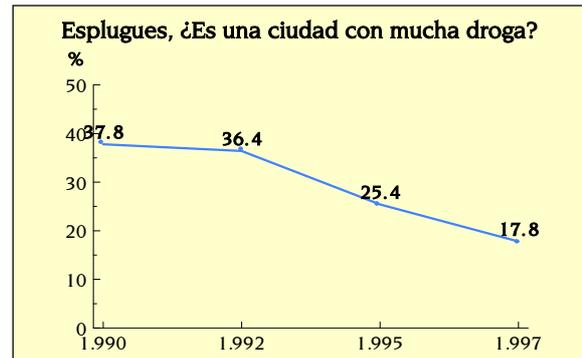
En 1.998 el Ayuntamiento ha recibido un galardón de la Asociación de lucha contra la enfermedad del riñón en reconocimiento a su labor preventiva.

2. Protección mediante actuaciones orientadas al medio (inspecciones de instalaciones, zoonosis, control del agua y del ruido. .).
3. Promoción mediante campañas de información, difusión, educación y sensibilización.

El Ayuntamiento ha impulsado dos servicios especializados de salud: el de atención a la mujer y el centro de asistencia y seguimiento de toxicomanías. Este último ofrece una prestación integral de prevención, asistencia y reinserción, contando con un equipo multidisciplinar y con programas específicos

de administración de metadona, intercambio de jeringuillas y atención especializada a los alcohólicos.

Según la encuesta general desciende significativamente la proporción de ciudadanos que consideran que Esplugues es una ciudad con mucha droga (ver figura 8.6).



- FIGURA 8.6 -

El Ayuntamiento ha promovido el deporte como estilo de vida saludable. Ha favorecido el incremento de la actividad deportiva, la diversidad de disciplinas y la incorporación de la mujer y la gente mayor a la actividad física.

Desde 1.994 Esplugues está adherida a la Red Catalana de Ciudades Saludables. Realizamos sistemáticamente inspecciones periódicas de establecimiento de alimentación, comedores colectivos, cadena de frío, piscinas, calidad de las aguas, acciones de desinsectación, desinfectación, desratización, recogida de animales abandonados y formación de manipuladores de alimentos.

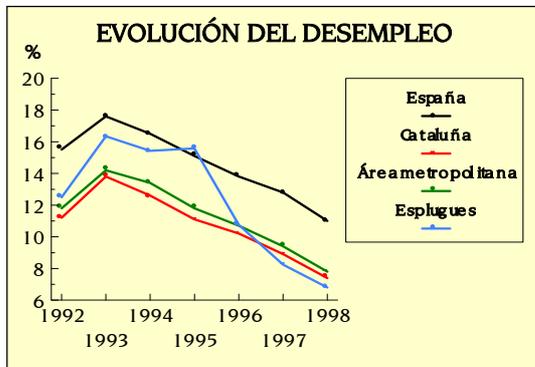
Promoción de la actividad económica y de la ocupación

Esplugues cuenta con una tasa de desempleo inferior a la media de su entorno, habiendo tenido una evolución muy favorable en los últimos años como se evidencia en la figura 8.7. No obstante el paro sigue siendo una de las principales preocupaciones de los ciudadanos.

La actuación del Ayuntamiento en esta materia tiene tres líneas básicas de actuación: Concertación con los agentes económicos, sociales e institucionales a través de la constitución del Consejo Económico y Social. Fomento de la formación ocupacional para adecuar las habilidades de los desempleados a las reales exigencias del mercado. Por



último favorecer la integración laboral de colectivos con especial problemática (sector de mayor edad, mujeres, jóvenes sin experiencia y discapacitados) mediante desarrollos de Planes de Ocupación.



- FIGURA 8.7 -

Solidaridad

En este ámbito las actuaciones se dirigen a distintos sectores:

Personas con discapacidades físicas, psíquicas y sensoriales

El Taller Municipal para disminuidos psíquicos "PROA" atiende a 59 personas.

Se ha impulsado un programa de atención social y laboral de personas con discapacidades en convenio con la Diputación y la Federación de Entidades colaboradoras del minusválido.

Se ha elaborado un Plan Municipal de accesibilidad que orienta la actividad inversora destinada a este fin y se han instalado semáforos sonoros para inválidos (ver subcriterio 9.b).

En 1.997 un proyecto municipal obtuvo un accésit al premio sobre Accesibilidad convocado por la Diputación de Barcelona, el Consorcio de Recursos y Documentación para la Autonomía Personal (CRID) y la Federación de Entidades colaboradoras con Minusválidos (ECOM).

Mujeres

En 1.995 se constituyó el Consejo Municipal de la Mujer que colabora con otras entidades supramunicipales. Desde 1.997 se ha establecido un servicio

municipal de información, asesoramiento y orientación específica para mujeres.

Se organizan cursos de formación ocupacional para mujeres, un programa de autoocupación para empresarias y el seminario "Mujer y Ciudad", con financiación de la Unión Europea.

Tercera edad

El Ayuntamiento colabora en la financiación de una residencia de iniciativa social para garantizar la asistencia a ancianos con recursos insuficientes.

Se ha implantando un programa de teleasistencias para la atención domiciliaria.

Cooperación Internacional al Desarrollo

Desde 1.995 se destina una porción creciente del Presupuesto municipal a la cooperación al desarrollo. Un Consejo Municipal específico estudia y evalúa los proyectos presentados y propone la distribución y el destino de los fondos.

El Ayuntamiento es miembro del Fondo Catalán de Cooperación al Desarrollo y de la Coordinadora Catalana de Ayuntamientos Solidarios con el Pueblo Saharaui.

8b. MEDICIONES COMPLEMENTARIAS

Transporte

La figura 8.8 contiene la evolución positiva del número de viajeros de la línea Esplubús/Esplujust desde su creación.

Medio Ambiente

Los resultados de la campaña de potenciación de la recogida selectiva de residuos sólidos urbanos se contempla en el subcriterio 9b, al ser un elemento importante del proceso de mantenimiento de la vía pública.

Diariamente se realiza la toma de muestra y posterior análisis para determinar las concentraciones de contaminantes en la atmósfera.

Los contaminantes muestreados son el dióxido de azufre (SO²) y partículas en suspensión o humos negros, ambos son indicadores del impacto am-



biental generado por la circulación de vehículos y de la actividad industrial.

Los datos obtenidos son evaluados mensual, semestral y anualmente. Se constata que Esplugues es uno de los municipios con menor índice de contaminación atmosférica del Área Metropolitana. En los últimos años no se han superado los valores guía ni los valores máximos permitidos por la normativa de la Unión Europea, pasando de 11 microgramos por m³ en el aire (µg/m³) de SO₂ en 1.994 a 10 µg/m³ en 1.998, y de 29 µg/m³ de partículas en suspensión en 1.994 a 25 µg/m³ en 1.998.

El incremento de participación de los alumnos en la campaña de sensibilización medioambiental en las escuelas puede observarse en la figura 8.8. El Ayuntamiento concede gran importancia a este sector de población, porque, según la opinión de los expertos, la experiencia demuestra que frecuentemente son los niños y adolescentes quienes más ayudan a introducir a padres y abuelos en los cambios de hábitos culturales.

Educación

Los alumnos de la Escuela Municipal de Música han pasado de 157 en el curso 1.990/1.991 a 232 en el correspondiente a 1.998/1.999 y los alumnos del Servicio de Normalización Lingüística de Adultos,

han pasado de 328 en el curso 1.995/1.996 a 451 en el de 1.997/1.998, siendo éste un importante instrumento de cohesión social.

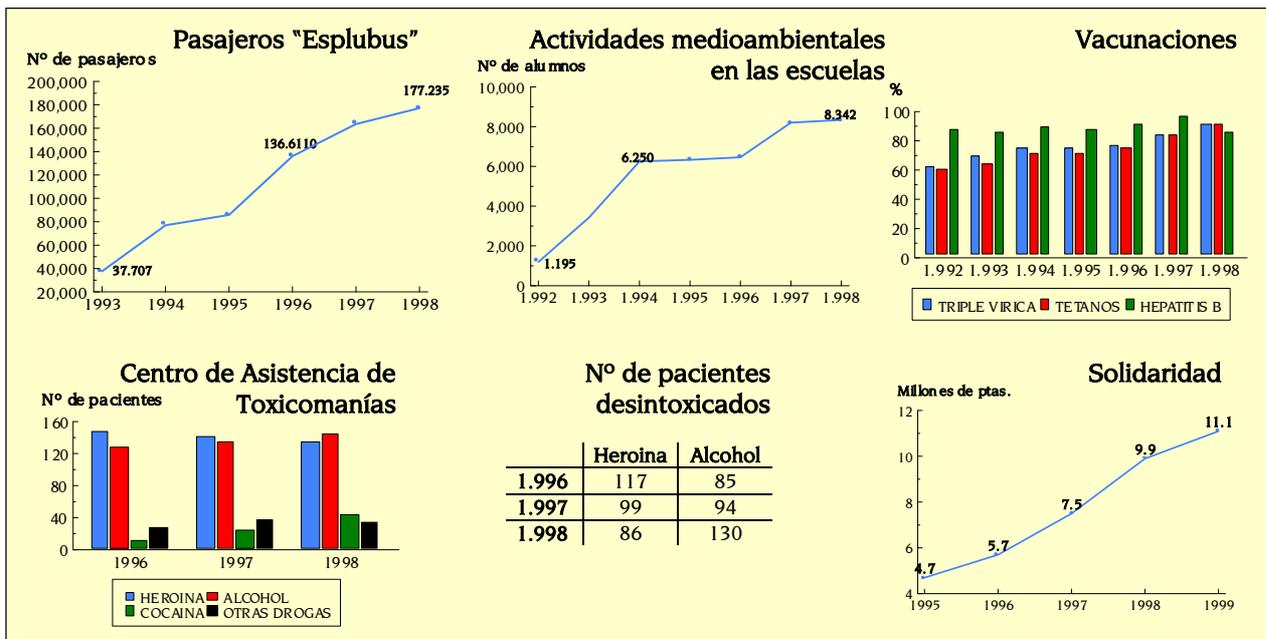
Salud

El importante esfuerzo municipal con respecto a la prevención de la salud de los escolares se refleja en la figura 8.8, en que se constata que la cobertura de vacunación municipal con respecto al total del segmento de población a que se dirige (ya que cabe realizar la vacunación en otros centros) se sitúa en torno al 90%.

El promedio de pacientes en tratamiento en el Centro de Asistencia de Toxicomanías por tipo de adicción se recoge en la figura 8.8. Es destacable el alto nivel de adhesión al tratamiento medido por el porcentaje de pacientes que continúan con el mismo transcurridos dos meses desde su inicio, habiéndose situado en los últimos tres años siempre por encima del 80%. Otro indicador que refleja la calidad del servicio es el número de desintoxicaciones, cuya evolución se constata en la figura 8.8.

Solidaridad

En la figura 8.8 se contempla la evolución del importe de la aportación municipal a los programas de solidaridad internacional.



- FIGURA 8.8 -



9. RESULTADOS

9a. MEDICIONES DE CARÁCTER ECONÓMICO DEL RENDIMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.

El Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat, desde el punto de vista económico, tiene como objetivo el equilibrio económico financiero a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo con la menor presión fiscal posible para el ciudadano.

La consecución de estos objetivos exige mecanismos de planificación que permitan controlar la evolución de las variables más relevantes (ver subcriterio 4a).

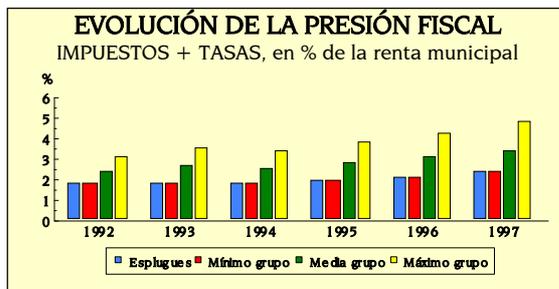
A partir de 1.992 y después de haber superado una difícil situación económica a finales de los años ochenta, el Ayuntamiento decide establecer unos objetivos básicos que han sido los ejes de la planificación económico financiera hasta hoy:

Satisfacer las expectativas del ciudadano con la menor presión fiscal posible

Para ello se decidió vincular los incrementos de los tipos impositivos a los incrementos del Índice de Precios al Consumo, de forma que los posibles mayores ingresos debían provenir de una mejora de la gestión tributaria y de la mayor actividad económica.

Los indicadores elegidos para hacer operativo el objetivo fueron dos:

- Evolución de la presión fiscal por impuestos y tasas municipales en porcentaje de la renta municipal en relación con el de los 19 municipios de la provincia de Barcelona con una población semejante (entre 20.000 y 100.000 habitantes) medido por el Servicio de Información Económica Municipal de la Diputación de Barcelona (figura 9.1).



- FIGURA 9.1 -

- Evolución de los ingresos corrientes por habitante del municipio en relación con el mismo grupo de municipios semejantes (figura 9.2).



- FIGURA 9.2 -

Equilibrio financiero a corto plazo

Una vez definida la evolución de los ingresos municipales, el modelo de gestión basado en los principios de la Calidad Total se ha convertido en la pieza clave que permite satisfacer las crecientes expectativas de los ciudadanos (ver subcriterio 6a) con los recursos disponibles, basándose fundamentalmente en una gestión del Presupuesto controlada y revisada sistemáticamente, en un incremento de la eficiencia municipal y centrado en las actividades que más valor aportan a los ciudadanos.

Como indicadores se han elegido los siguientes:

- Evolución de los gastos ordinarios por habitante en relación con los municipios semejantes de la provincia de Barcelona (figura 9.3).



- FIGURA 9.3 -

- Evolución del resultado de la liquidación del Presupuesto. Se ha definido un objetivo constante que garantiza la solvencia a largo plazo y la depuración de los saldos de dudoso cobro (figura 9.4).



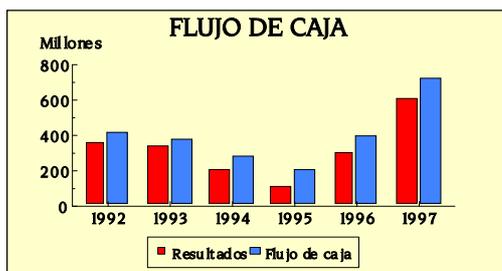
- FIGURA 9.4 -

- Evolución del remanente líquido de tesorería para gastos generales, (figura 9.5).



- FIGURA 9.5 -

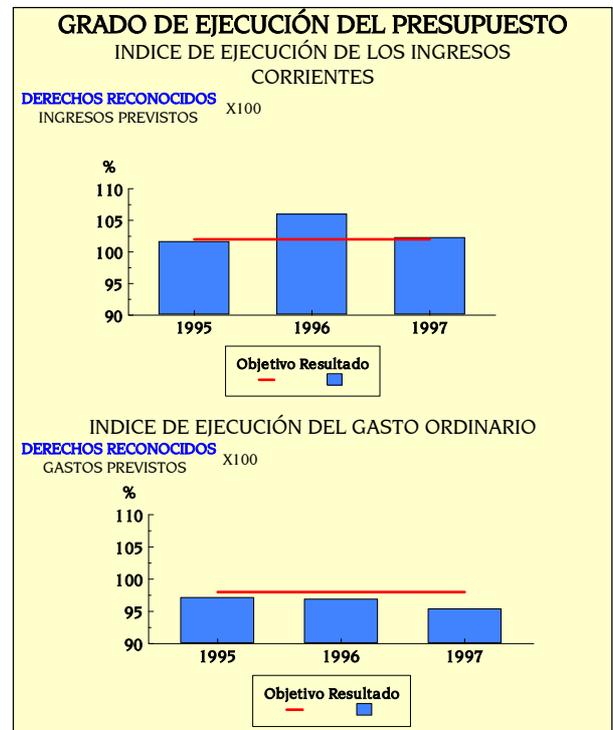
- Evolución del flujo de caja, entendido como suma de beneficio neto y amortizaciones. Ha tenido una evolución paralela al resultado contable y en el año 1.997 alcanzó un volumen de 718 millones. (figura 9.6).



- FIGURA 9.6 -

- Evolución del grado de ejecución del presupuesto. Mide el porcentaje de derechos y obligaciones reconocidas respecto a las presupuestadas (figura 9.7).
- Evolución de los gastos e ingresos por operaciones de tesorería. Dado que el Estado de la Tesorería es un magnífico indicador de la situación financiera municipal, se ha fijado como objetivo la inexistencia de endeudamiento a corto y medio

plazo, en consecuencia, el coste generado por este tipo de operaciones debe ser cero (figura 9.8).



- FIGURA 9.7 -



- FIGURA 9.8 -

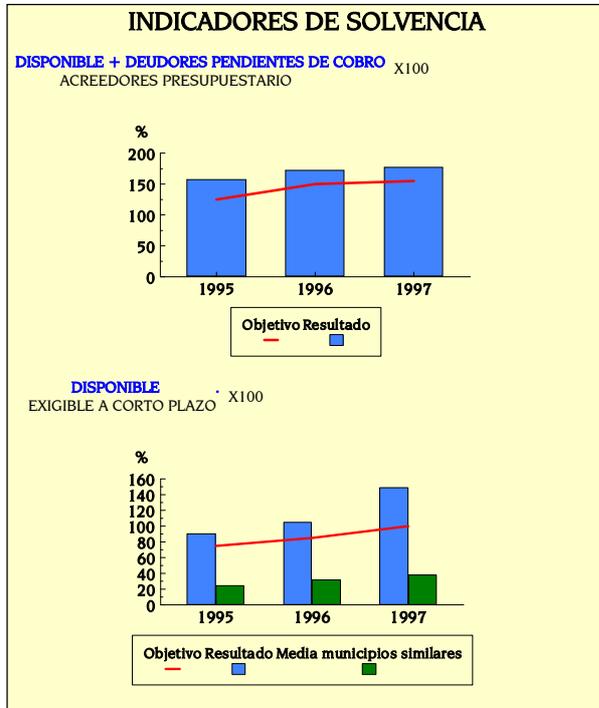
Equilibrio financiero a largo plazo

Garantiza la sostenibilidad a largo plazo del modelo de gestión.

- Indicadores de solvencia. Evidencian el notable incremento de la capacidad de hacer frente a las



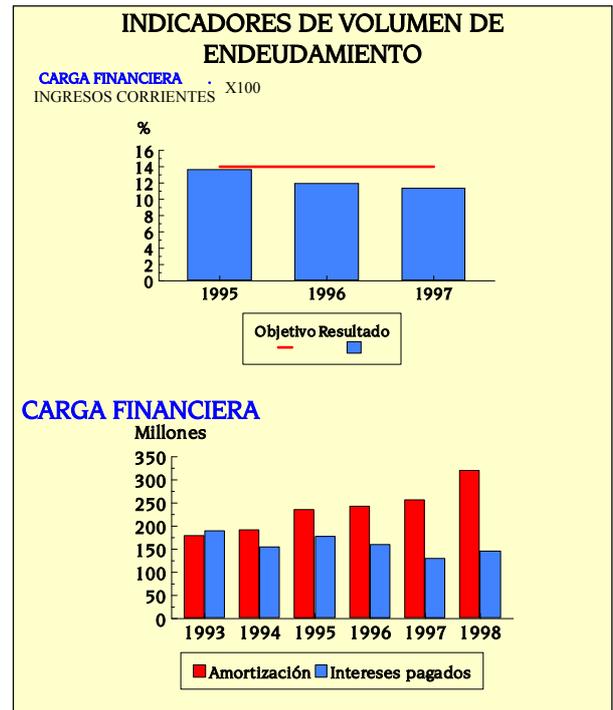
deudas a corto plazo y es especialmente relevante la comparación con los 19 municipios semejantes, objeto de análisis por el SIEM (figura 9.9).



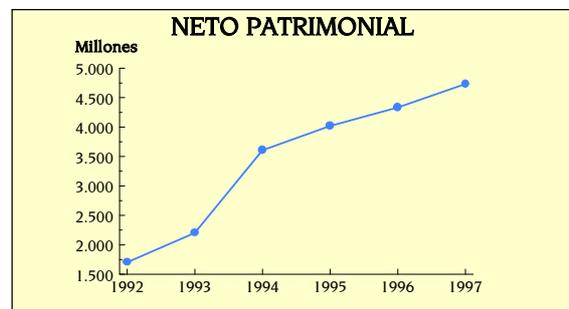
- FIGURA 9.9 -

- Indicadores de volumen de endeudamiento. El porcentaje de carga financiera en relación con los ingresos corrientes se ha reducido notablemente con relación al objetivo del 14% fijado como límite debido al descenso de los tipos de interés, posibilitando un alto nivel de inversión y de amortización del capital prestado (figura 9.10).
- Evolución del Neto Patrimonial. El Ayuntamiento de Esplugues cuenta con unos activos totales de 9.137 millones de pesetas, de los cuales un 77,45% corresponde a la inversión realizada en la mejora de los servicios municipales y en infraestructuras de vertebración urbana. Esta importante actividad inversora ha sido compatible con un crecimiento continuado del neto patrimonial (figura 9.11).

Como se observa en las figuras anteriores los resultados económicos del Ayuntamiento son coherentes con los objetivos estratégicos contenidos en el PAM y evidencian la eficacia del modelo de gestión que ha permitido el control sistemático de las variables claves: equilibrio, solvencia y sostenibilidad.



- FIGURA 9.10 -



- FIGURA 9.11 -

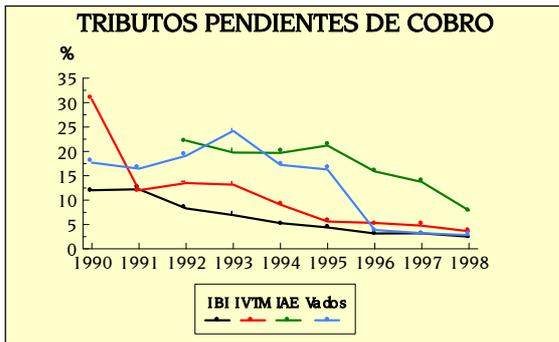
9b. MEDICIONES COMPLEMENTARIAS.

La gestión de proveedores de forma controlada y sistemática ha permitido (ver subcriterio 4.c) una mejora continua en la gestión tributaria y recaudación municipal (tanto en periodo voluntario como ejecutivo). Dicha mejora ha sido clave para la obtención de los resultados económicos ya descritos (ver subcriterio 9.a.).

Las variables que se han sometido a control y que evidencian una tendencia positiva y continuada son las siguientes:



- Porcentaje de los tributos más importantes: Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), Impuesto de Actividades Económicas (IAE), Impuesto de Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM) y Vados que figuran como pendientes de cobro a 31-XII (figura 9.12).

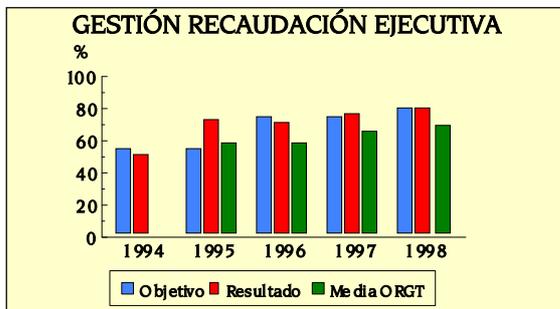


- FIGURA 9.12 -

Se ha alcanzado el objetivo de que al final del ejercicio quede pendiente de cobro menos del 4% del importe liquidado, siendo la base de la buena marcha de la Tesorería Municipal que ha permitido establecer un periodo de pago medio a los proveedores de 90 días.

- Porcentaje de gestión de la recaudación ejecutiva.

Creemos que la aplicación del modelo de gestión está en la base de un incremento del 50% en los porcentajes de gestión del ORGT en los últimos cuatro años y en los resultados de gestión que dicho proveedor obtiene en nuestro Ayuntamiento y que son superiores de forma sistemática a los obtenidos por el mismo en el promedio de los 246 municipios en los que presta su servicio (ver figura 9.13).



- FIGURA 9.13 -

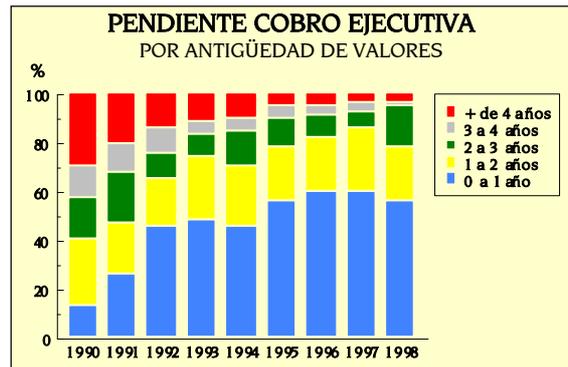
- Volumen de recursos pendientes de cobro en ejecutiva a fecha 31-XII expresado en pesetas

constantes. Se evidencia una constante disminución en valor absoluto del pendiente de cobro a pesar de que el volumen de derechos liquidados se incrementa de año en año (ver figura 9.14).



- FIGURA 9.14 -

- Evolución del pendiente de cobro en ejecutiva por antigüedad de los valores (ver figura 9.15).



- FIGURA 9.15 -

Ya que las posibilidades de cobrar un valor disminuyen con el paso del tiempo, es especialmente importante constatar que los valores con una antigüedad inferior a 1 año suponen el 56% en el año 1.998 (13,81% en el año 1.990) y que los valores con una antigüedad superior a 3 años son el 4,32% del total (42,94% en el año 1.990).

Resultados de los procesos clave

Los indicadores más relevantes de los procesos clave son los que se describen a continuación. Los resultados del proceso de quejas y sugerencias y del proceso de consultas y atención al ciudadano se describen en el subcriterio 6b. Respecto al proceso de organización de actividades públicas los únicos indicadores relevantes son los de percepción. Después de cada actividad se realiza una sesión de



evaluación entre el departamento organizador y las entidades ciudadanas participantes, y en las actividades de mayor impacto en la ciudad, como la organización de Firesplugues (feria de promoción del comercio y la industria local) se realiza una medición de la satisfacción (ver subcriterio 6a). También es importante la opinión general de los ciudadanos sobre el conjunto de estas actividades (ver resultados de las encuestas generales en subcriterio 6a)

Proceso de gestión de solicitudes y cumplimiento de la legislación

El cumplimiento estricto de la legislación es un objetivo estratégico esencial del Ayuntamiento de Esplugues, como se reconoce expresamente en el documento de Valores (ver subcriterio 2.b). Para evidenciarlo analizaremos tres aspectos de especial relevancia:

- Se cumplen de forma sistemática y programada los plazos legalmente establecidos en la normativa local. Por ser actividades periódicas de especial trascendencia para la Corporación, podemos reseñar de entre ellas: aprobación del Presupuesto anual, aprobación de las Ordenanzas Fiscales, aprobación de la Liquidación del Presupuesto y su remisión al Pleno de la Corporación, elaboración de la Cuenta General de la Corporación y su sometimiento a la Comisión Especial de Cuentas, Pleno de la Corporación y Sindicatura de Comptes de Catalunya.
- Los servicios demandados por los ciudadanos que deben resolverse mediante un procedimiento administrativo, podemos clasificarlos en dos grupos en función de que requieran acto administrativo (decreto de Alcaldía, acuerdo de la Comisión de Gobierno o el Pleno) o no. No obstante, todos ellos tienen asignados por ley un plazo máximo de cumplimiento de tres meses, como dicho plazo es un atributo de calidad muy valorado por el ciudadano se han establecido por el Ayuntamiento unos compromisos de servicio mucho más ambiciosos que se indican en la figura 9.16 así como su nivel de cumplimiento.

Los datos anteriores son una media de los tres últimos años. Conviene detallar que, en el año 1.998, las licencias de apertura de tramitación exclusivamente municipal han pasado a un porcentaje de resolución en plazo del 75%, las calificaciones urbanísticas han subido a un 90%, y las licencias de Obras Mayores a un 85%.

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			
QUE NO REQUIEREN ACTO ADMINISTRATIVO	Nº/año	Días	% cumpl.
Prestación Inmediata			
Cambios de domicilio en el Padrón de habitantes	700	Inmed.	100
Altas Padrón ciclomotores y cuatriciclistas	580	Inmed.	100
Expedición de la tarjeta "El Pont"	300	Inmed.	100
Compulsas de documentos	300	Inmed.	100
Certificados de residencia	7.000	Inmed.	100
Altas/Bajas en el Padrón de habitantes	4.500	Inmed.	100
Duplicados de recibos	300	Inmed.	100
Autorizaciones de uso instalaciones municipales	250	Inmed.	100
Prestación Diferida			
Liquidación de impuestos sobre el incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana	1.300	30	95
Obtención del distintivo de residente	1.200	2	100
Expedición de certificados de deudas	700	1	90
Expedición de certificados de bienes	500	2	100
Certificados de residencias -histórico-	400	10	95
Inspecciones higiénicas	80	2	95
QUE REQUIEREN ACTO ADMINISTRATIVO	Nº/año	Días	% cumpl.
Prestación Inmediata			
Enterado de obras menores	700	Inmed.	100
B) Prestación Diferida			
Otorgamiento de becas	330	90	75
Licencia de obras de menores	300	2	100
Otorgamiento de subvenciones a entidades	250	90	100
Autorizaciones de cesión de uso de aparcamiento	150	15	100
Licencias de apertura de instalaciones y actividades	100	90	45
Calificaciones urbanísticas	80	30	70
Licencias de obras mayores	25	60	60

- FIGURA 9.16 -

- Otro de los elementos que consideramos relevante es el número de recursos interpuestos por los interesados contra los actos administrativos municipales (decretos de la Alcaldía y acuerdos del Pleno y de la Comisión de gobierno) así como el porcentaje de los mismos que han sido estimados.

El número de recursos contencioso-administrativos interpuestos ha sido aproximadamente el 1% de las resoluciones dictadas (ver figura 9.17).



RECURSOS CONTENCIOSOS/ADMINISTRATIVOS ANTE EL TRIBUNAL DE JUSTICIA			
Año	Nº Resoluciones	Reclamaciones	%
1.996	3.866	16	0,4
1.997	3.183	27	0,8
1.998	3.083	31	1

- FIGURA 9.17-

El resultado de los procesos resueltos por los tribunales en los tres últimos ejercicios se contiene en la figura 9.18 y evidencian el alto grado de seguridad jurídica de la actuación administrativa municipal.

Año	Nº Sentencias	Sent. Favorables al Ayuntamiento
1.996	22	20
1.997	18	16
1.998	13	12

- FIGURA 9.18 -

Proceso de seguridad ciudadana y de la vía pública

La actuación del Ayuntamiento en materia de seguridad ciudadana tiene tres ejes básicos:

Prevención.- La gestión óptima de los recursos policiales del municipio debe permitir de forma coordinada con los otros cuerpos de seguridad, obtener la tasa de criminalidad (delitos por mil habitantes) más baja posible. En 1.997, últimos datos conocidos, la tasa de criminalidad en Esplugues fue del 14,89‰ (Barcelona 58,03‰, Cataluña 55,76‰ y de todo el Estado 55,97‰). Los ciudadanos también tienen esta sensación de seguridad como demuestra el resultado de la encuesta de percepción medioambiental. Encuesta medioambiental realizada en 1.998 con una muestra de 400 ciudadanos en la que el 84,8% ha definido su municipio como un lugar seguro para vivir.

Atención inmediata. Si a pesar de las medidas de prevención se produce un daño, el objetivo es prestar una atención muy rápida por parte de la Policía Local a requerimiento del ciudadano (por accidentes de tráfico, delitos, prestaciones de auxilio, molestias vecinales, etc.).

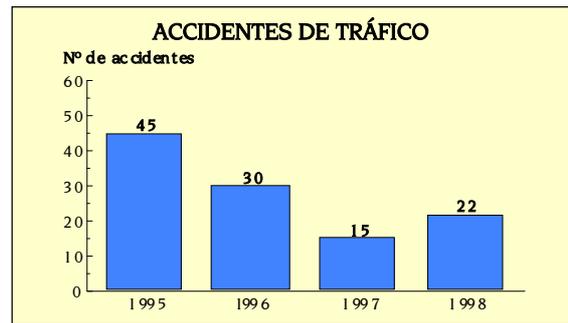
Como objetivo se fijó que los requerimientos urgentes fuesen atendidos en menos de 5 minutos y en menos de 20 minutos los que no lo fueran, siendo el

% de cumplimiento en 1.998 del 84,93% y del 93,95% respectivamente.

Atención diferida. Una vez realizada la primera intervención se pone en marcha el programa de atención a la víctima, que pretende ampliar la atención a las personas que han sufrido incidentes, delictivos o no, que han lesionado su integridad personal o su patrimonio.

Este servicio se ha rediseñado en 1.998 y en el segundo semestre del año el programa se ha aplicado en el 97% de los 138 casos presentados.

En las tareas de revisión sistemática del proceso se procedió al estudio de los puntos negros en los que se producían accidentes de circulación por salidas de la vía, efectuándose acciones correctoras en materia de señalización vertical y horizontal e instalación de protecciones laterales. Creemos que, como consecuencia de ello, se ha producido una drástica disminución de accidentes por este motivo entre los años 1.995 y 1.998 ver figura 9.19.



- FIGURA 9.19 -

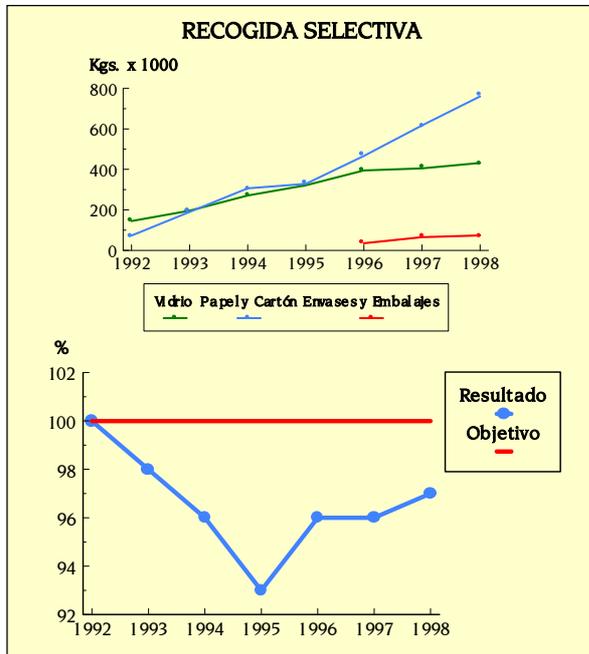
Proceso de mantenimiento de la vía pública

Servicio de recogida de residuos sólidos urbanos.

A partir de 1.992 el Ayuntamiento ha potenciado la recogida selectiva de vidrio, papel y cartón, y envases y embalajes (estos últimos, de gran volumen aunque de escaso peso). La figura 9.20 evidencia el gradual incremento de la recogida selectiva que ha hecho posible que el volumen de residuos no reutilizables durante los últimos siete años haya sido inferior al de 1.992 (tomado como base 100), a pesar de que el desarrollo económico conlleva un aumento notable de este tipo de residuos, como lo demuestra que las 7 ciudades españolas más importantes (Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Zaragoza, Sevilla y Málaga) han aumentado, en los



últimos 15 años, un 60% el volumen de sus residuos urbanos.



- FIGURA 9.20-

Capacidad de respuesta ante las incidencias

A pesar de la heterogeneidad de las actuaciones, en los trabajos de optimización del proceso (1.996) se consideró un indicador básico del mismo la rapidez de respuesta antes las incidencias detectadas (desperfectos en el mobiliario urbano, baches,...).

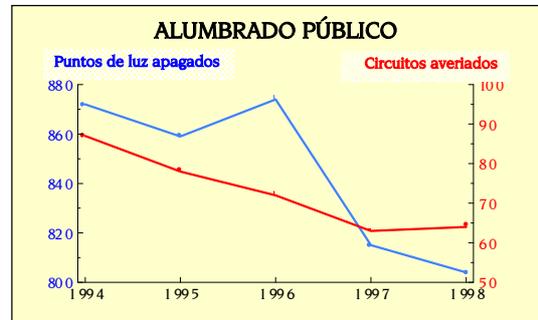
Como se evidencia en la figura 9.21 la capacidad de respuesta es muy elevada, cumpliéndose con los objetivos fijados: resolver el 80% de las incidencias antes de 7 días y en el mismo día las urgentes, cuyo cumplimiento ha sido el 100% en los tres años.

Año	Resueltas antes de 24 horas	Resueltas antes de 7 días	Total Incidencias
1.997	57,63%	86,12%	5.299
1.998	55,33%	82,54%	4.393

- FIGURA 9.21 -

Cabe destacar, por el componente de seguridad que proporciona a los ciudadanos, la fiabilidad del alumbrado público. Las actuaciones realizadas du-

rante los últimos años arrojan unos resultados excelentes, como se evidencia en la figura 9.22.



- FIGURA 9.22 -

Proceso de gestión de equipamientos

El proceso cubre las actividades de custodia y mantenimiento de todas las instalaciones municipales, así como la adecuación de las mismas a las actividades que se desarrollan.

La medición más relevante es la capacidad de respuesta ante las incidencias y averías que se producen (ver figura 9.23). El porcentaje de incidencias resueltas antes de 24 horas es del 37,91% en 1.997 y del 39,45% en 1.998, cumpliéndose en el último año el objetivo de resolver en el mismo día el 100% de incidencias urgentes. Resultados que estimamos muy positivos.

Año	Resueltas antes de 24 horas	Resueltas antes de 7 días	Total Incidencias
1.997	37,91%	71,97%	1.506
1.998	39,45%	67,35%	1.204

- FIGURA 9.23 -

Proceso de comunicación

Los instrumentos de comunicación externa del Ayuntamiento podemos clasificarlos en los siguientes grupos:

Publicaciones periódicas.- La revista mensual de información municipal de carácter general "El Pont d'Esplugues", dirigida a la totalidad de los ciudadanos y la revista "Fem el Cim" específica para el colectivo de la tercera edad.



"El Pont d'Esplugues" es el más leído entre los diarios y revistas del municipio y la comarca, con un porcentaje que ha pasado del 39,8% en 1.990 al 79,1% en 1.997, en tanto que el segundo medio más leído ha alcanzado un porcentaje máximo en estos años del 18,2%.

Ejercicio	Obligaciones de Capital Reconocidas	Referencias objetivos PAM/PE	% Alineación
1.995	550.292.537	527.651.422	95,89
1.996	461.583.494	435.061.113	94,25
1.997	701.243.017	660.386.995	94,17
1.998	478.193.991	473.077.643	98,93

- FIGURA 9.24 -

Publicaciones específicas.- Para dar a conocer actos o informaciones concretas (hojas informativas "El Ayuntamiento informa", carteles, trípticos, programas, etc.).

En 1.996 un equipo de mejora modificó su proceso de elaboración estableciendo unos plazos de solicitud que garantizan que los ciudadanos reciban la información a tiempo. Tras la aplicación de las medidas correctoras propuestas el porcentaje de cumplimiento del plazo establecido ha pasado del 40% en 1.996 al 80% en 1.998, reduciéndose el número de publicaciones que deben confeccionarse de forma urgente.

Comunicación personalizada (mailing).- Se ha desarrollado una base informática en la que se integran los datos de aquellas personas que voluntariamente han participado en la elaboración del Plan Estratégico, en las dinámicas de grupo para la mejora de los servicios, en el Consejo Económico y Social y en campañas específicas de participación ciudadana. Mediante mailings se invita a este colectivo, que actualmente asciende a 883 personas, a los actos de especial trascendencia corporativa.

Cumplimiento del PAM

Los objetivos contenidos en el PAM (ver figura 2.6) han dirigido de forma efectiva las inversiones contenidas en el Presupuesto del Ayuntamiento de Esplugues en el periodo 1.995/1.999, como se constata en la figura 9.24 En la misma se evidencia que más del 94% de los gastos de inversión de los últimos cuatro años estaban directamente vinculados con el citado Plan de Actuación Municipal.

Esta alineación entre objetivos y actuaciones inversoras puede predicarse tanto de las que están financiadas con cargo al propio presupuesto municipal como de las ejecutadas directamente por otros entes supramunicipales mediante convenios o por los particulares en el cumplimiento de sus obligaciones urbanísticas.

El grado de ejecución de la inversión programada para el cuatrienio 1.995/1.999 a fecha 31-12-98 podemos situarlo en el 93,08% (ver figura 9.25), entendiéndose como tal el porcentaje de obra proyectada, financiada, licitada y adjudicada sobre el total previsto.

La revisión del PAM en materia de inversiones se ha realizado a través de los procesos de planificación económicos descrita en el subcriterio 4a. Como ejemplo más relevante de actuaciones programadas que no han sido ejecutadas como resultado de los estudios de viabilidad realizados podemos citar el proyecto de aparcamiento subterráneo de la Pza. Sta. Magdalena y la reforma del polideportivo de Les Moreres.

ACTUACIONES DE INVERSIÓN MÁS RELEVANTES		
CÓDIGO SEGÚN PAM	ACTUACIÓN	GRADO REALIZACIÓN A 31-XII-98
2-A	Reforma y mejora polideportivos (Can Vidalet, La Plana)	78%
2-B	Nueva construcción y reforma de equipamientos culturales y juveniles	100%
2-B	Construcción bibliotecas Central y La Bóvila	87%
2-B	Equipamiento sociocultural edificios Molí-Cadí	100%
2-C	Casals Gent Gran La Plana i Can Vidalet	58%
1-A	Taller para Disminuidos Psíquicos de Esplugues, S.A.	100%
2-E	Mejora equipamientos escolares	64%
2-E	Centro de Formación Ocupacional	100%
1-E	Jerarquización viaria y semaforizaciones	40%
1-C	Vertebración (todas las fases del Parc de al Solidaritat)	100%
1-A	Accesibilidad	98%
1-B	Plazas y zonas verdes	100%
1-C	Urbanización espacios públicos	100%
3-C	Sistemas de información	73%
Total inversión programada		93,08%
3.563.812.157 ptas.		

- FIGURA 9.25 -