



AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT

Esplugues,

UNA CIUTAT

COM MAI!



INFORME DE
PRESENTACIÓN AL 1^{er}
PREMIO IBEROAMERICANO
DE LA CALIDAD

2 0 0 0



AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES AUTOEVALUACIÓN 2.000

ÍNDICE

0. Presentación	3
1. Liderazgo y Estilo de Gestión	6
2. Política y Estrategia	17
3. Desarrollo de las Personas	25
4. Recursos y Asociados	34
5. Ciudadanos	45
6. Resultados de Ciudadanos	53
7. Resultados del Desarrollo de las Personas	61
8. Resultados de Sociedad	66
9. Resultados Globales	72
Acrónimos	78

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.

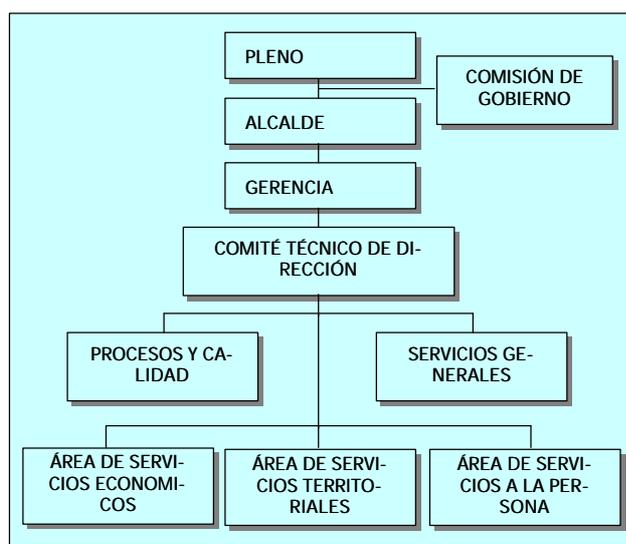
La población.- Esplugues de Llobregat tiene una población en el año 1.999 de 46.423 habitantes con una densidad de 10.092 h./Km². La ciudad, que en 1.950 tenía 3.981 habitantes pasó a tener 29.472 habitantes en 1.970, debido a fuertes procesos inmigratorios que ocasionaron un crecimiento urbanístico 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:** Órgano decisorio 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 (CTD): Presidido por el gerente, está integrado por la gerencia, los tres directores de área y la directora del servicio de Recursos Humanos . Su misión es planificar, coordinar y revisar las actuaciones municipales de mayor relevancia.
- Comité Técnico de la Calidad (CTC): Presidido por los Coordinadores de Calidad: Adjunto a Gerencia Coordinador y Director de Área de Servicios Económicos. Está integrado por cinco directivos de diferentes departamentos, que se renuevan cada año y por representantes sindicales. Su actividad está centrada en la gestión de los RRHH. Analiza la información y presenta propuestas de mejora al CTD.
- Comité Técnico de Gestión (CTG): Presidido por el Gerente. Está integrado por todos los propietarios de proceso. Supervisa y coordina la gestión de los procesos.

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 2.000 es de 4.411.797.285 ptas., de los cuales se destinan a inversión 551.000.000 pesetas.

La plantilla es de 276 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 - 2.000: A partir de 1.996 y como consecuencia de las experiencias de la etapa anterior 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

- Servicios administrativos

1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

1a. LOS LÍDERES DEMUESTRAN VISIBLEMENTE SU COMPROMISO CON UNA CULTURA DE EXCELENCIA.

El Ayuntamiento de Esplugues (en adelante AE) a fin de conseguir incrementos sostenidos de la eficacia y eficiencia de su administración desarrolla el siguiente enfoque:

-Compromiso de los dirigentes políticos y directivos:

- Construyendo una visión compartida de ciudad con todos los agentes involucrados y con un horizonte temporal a largo plazo, superior al de los mandatos políticos.
- Implantando una organización gerencial orientada a la Excelencia.

-Adhesión de las personas:

- Creando una cultura que propicie la asunción de valores, objetivos y resultados.
- Potenciando la formación, la comunicación, la participación, el reconocimiento y la atención a las personas.

Desde 1.991, con la implantación del sistema gerencial, hemos seguido un proceso de aprendizaje que nos condujo a la adopción, en 1.996, del modelo EFQM de Excelencia.

En 1.996, el CTD, revisó la efectividad del sistema gerencial considerando que, para superar los buenos resultados conseguidos, precisábamos una mayor orientación al ciudadano, eliminar barreras departamentales y más involucración de los empleados. Todos los directivos que integran el CTD se formaron en el modelo EFQM.

Por tratarse de un modelo integral fue muy bien acogido, tanto por los dirigentes políticos como por el equipo directivo, ya que reforzaba, orientaba y daba coherencia a las actuaciones anteriores, poniendo un énfasis especial en los ciudadanos, los procesos y los empleados.

De acuerdo con los conceptos fundamentales de la Excelencia y nuestras particularidades definimos nuestro Modelo de Gestión (Misión, Visión, Valores que compartimos y Principios Estratégicos), documento que fue aprobado en junio de 1.996 por la Comisión de Gobierno, después de un proceso en el que participaron todos los directivos y el equipo de gobierno.

Comunicamos el Modelo a los empleados por diversas vías, entre las que destacamos, los actos de presentación por el Alcalde y el Gerente, artículos en la revista interna, vídeo distribuido a todo el personal, impresión de la Misión, Visión y Valores en los rótulos de sobremesa y en las agendas de todos los empleados, jornadas específicas con grupos de 30 empleados para facilitar el diálogo y asegurar su comprensión.

Y a todos los ciudadanos mediante la distribución de un folleto suscrito por el Alcalde y reuniones con todas las Asociaciones de Vecinos.

Desde entonces, el CTD evalúa y revisa anualmente la efectividad del Modelo, basándonos en el grado de aproximación de la organización a nuestra Visión (ver figura 9.1), el progreso alcanzado según criterios EFQM (ver figura 9.23), el nivel de cumplimiento del PAM (ver figura 9.22) y los resultados de las Encuestas de Clima Laboral (ver figura 6.1).

Como consecuencia de estas revisiones introdujimos modificaciones en diversos enfoques que desarrollan el Modelo. Es un ejemplo la incorporación de todos los directivos en el proceso de autoevaluación. Apoyados por un monitor externo utilizan la memoria anual elaborada por el CTD, como caso práctico, para identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora, que se integran en la definición de prioridades.

En junio de 1.999, coincidiendo con un fin de ciclo (mandato político) revisamos el Modelo con mayor profundidad, incorporando nuevos elementos de evaluación: sesiones de trabajo del gerente con todos los directivos por grupos, una auditoria de los valores de la organización mediante un cuestionario con "31" preguntas para todos los empleados sin funciones directivas y un taller de aprendizaje, organizado por ESADE, en el que nos invitaron a compartir nuestro Modelo con empresas de vanguardia en la gestión de valores.

Con todos los inputs analizados el CTD definió un borrador que se presentó en cascada a toda la organización y, una vez atendidas todas las sugerencias, fue aprobado por la Comisión de Gobierno del Ayuntamiento.

El resultado es una nueva declaración de Misión, Visión, Valores y Principios Estratégicos que incorpora pocas modificaciones, pero responde de una manera más adecuada a todos los públicos involucrados en la organización y al nuevo modelo de la EFQM.

Nuestra Misión y Visión la desarrollamos de forma estructurada y sistemática a través del proceso de Planificación y Desarrollo Estratégico, cuyo propietario es el Gerente de la Corporación.

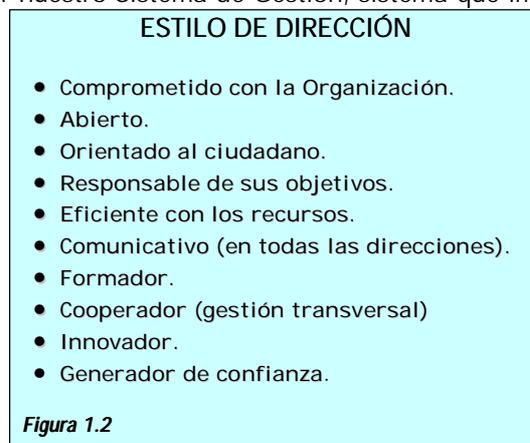
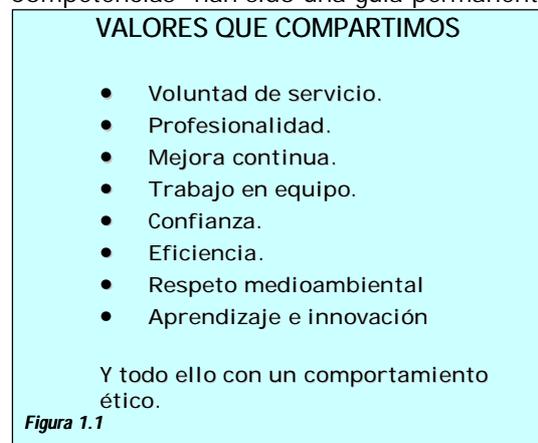
El Programa de Actuación Municipal (PAM) se despliega en todos los niveles de la organización de una manera participativa, añadiendo valor a la planificación estratégica y un mayor compromiso de todos los empleados. De esta forma no sólo los directivos, sino todo el personal participa de la función de liderazgo. Describimos con mayor detalle este despliegue en el subcriterio 2d.

La incorporación de la autoevaluación anual según criterios EFQM (1.996, 1.997, 1.998 y 1.999) en la fase de revisión del proceso de Planificación y Desarrollo Estratégico nos ha proporcionado inputs clave en las revisiones del PAM, integrando la gestión de calidad en la planificación estratégica de la Corporación.

Nuestros valores (ver figura 1.1) los desarrollamos transformándoles en acciones y reforzándolos mediante la aplicación de incentivos y reconocimientos.

La necesidad de que los directivos actúen como modelo de referencia se subraya mediante la definición del Estilo de Dirección (ver figura 1.2) y se evalúa por los empleados en las Encuestas de Clima Laboral y en la Auditoria de Valores. Ha sido reformulado en la última revisión del Modelo de Gestión. En esta revisión se introdujo la necesidad de individualizar la evaluación del liderazgo. Esto se ha llevado a cabo mediante una evaluación 361º de las competencias derivadas del perfil del directivo excelente, aplicada a los directivos del CTD, como prueba piloto. El objetivo es extenderlo a todos los directivos para que tengan definido, durante este ejercicio, un plan de desarrollo individual.

Nuestros tres principios estratégicos, "Servir con Compromiso", "Gestionar por Procesos" y "Gestionar por Competencias" han sido una guía permanente para desarrollar nuestro Sistema de Gestión, sistema que im-





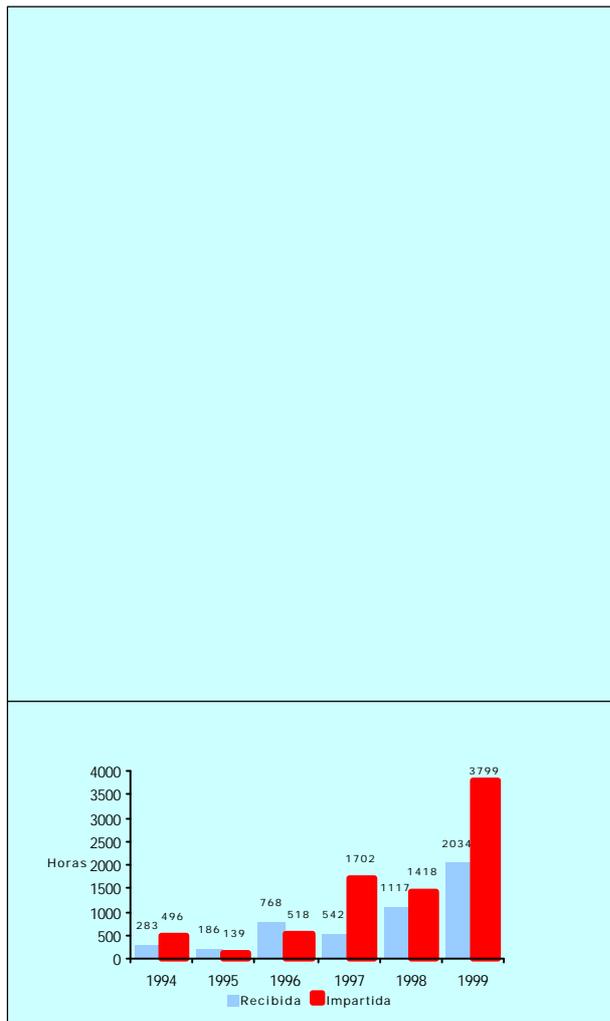
plantamos con el proyecto DIANA (ver 5b) en el que participó directamente un 64% de empleados y afectó al conjunto de la organización.

Los resultados de su aplicación han supuesto una respuesta contundente a nuestros tres principales obstáculos: La publicación de Compromisos de Servicio con los Ciudadanos ha puesto al ciudadano en el centro de nuestra mejora continua; la gestión por procesos ha roto la estanqueidad de los departamentos, mejorando la coherencia de objetivos y coordinación de las actuaciones, y todo ello con metodologías participativas que han generado un mayor compromiso de los empleados

El PAM y las revisiones anuales del mismo, así como la retroalimentación de los empleados y de los proveedores y asociados nos proporcionan los inputs para identificar las futuras exigencias de liderazgo. El CTD identifica las competencias críticas para un adecuado desarrollo del PAM relacionadas con los valores y estilo de dirección.

Las competencias relacionadas con el liderazgo nos permiten revisar el estilo de dirección y programar las necesidades de desarrollo y formación de los directivos.

De acuerdo con la evolución de nuestro Modelo los contenidos formativos estratégicos se centraron primero en el desarrollo de habilidades directivas (sistema gerencial) y posteriormente en la gestión de la Excelencia (ver figura 1.3).



Nuestro enfoque se basa en el concepto de que los directivos son facilitadores y formadores. En las competencias más críticas para el desarrollo de nuestro Modelo, el equipo directivo (CTD) se forma en primer lugar, y una vez adecuada la formación recibida a nuestras necesidades concretas se traslada al resto de directivos y empleados, impartiendo directamente la formación o bien diseñándola conjuntamente con formadores externos (ver figura 1.4).

Los directivos imparten un curso de acogida para el personal de nueva incorporación, en el que participa el Gerente.

El CTD, del que forma parte la Directora de RRHH, revisa y mejora anualmente el proceso formativo (ver 3b).

Promovemos una comunicación fluida y orientada a la acción:

- Con un sistema de gestión que propicia el diálogo y el análisis compartido en todos los ámbitos: cada propietario de proceso con los responsables de los departamentos involucrados, responsables de departamento con sus colaboradores, personas de distintos departamentos y niveles con misiones comunes en distintos tipos de grupos de trabajo, etc.
- Con el apoyo de un estilo directivo comunicador y generador de confianza. Son ejemplos de ello, nuestra política de puertas abiertas, que propicia que cualquier empleado pueda dirigirse a cualquier

directivo para plantearle el tema que considere oportuno; y la aplicación informática RADAR instalada en la intranet y que pone al alcance de todo el personal la información más relevante de la gestión: objetivos, resultados, actas de las reuniones de los departamentos y los equipos, etc.). Para más información ver subcriterio 3c.

Los directivos participan directamente en actividades de mejora y aprendizaje. De acuerdo con nuestro Proceso de Planificación y Desarrollo Estratégico, todos los directivos definen objetivos de mejora sobre resultados de percepción y rendimiento y evalúan su cumplimiento.

También fomentan la participación del personal en la mejora estableciendo y revisando las distintas metodologías (rediseño de procesos, sistema de proyectos de mejora, ideas de mejora ...); proporcionando formación específica para asegurar su adecuada utilización; difundiendo las mejoras conseguidas por diversas vías (jornadas de comunicación, revista interna, RADAR, etc.); y con una adecuada política de incentivos y reconocimientos. Es un ejemplo, que los equipos de mejora y grupos de cambio presenten sus proyectos y resultados, en el Salón de Actos del Ayuntamiento, ante el Alcalde, representantes políticos, directivos y empleados que desean asistir.

Estimulamos la creatividad y la innovación uniendo la formación específica con el análisis compartido de la información (indicadores de percepción y rendimiento, mejores prácticas de otras organizaciones, nuevas tecnologías) para que, a través de los distintos sistemas de participación, podamos identificar oportunidades de mejora y las aprovechemos de forma creativa. Para asegurar el tránsito entre creatividad e innovación disponemos de metodologías de implantación de los cambios que han sido revisadas y mejoradas (ver 1d).

Las prioridades las definimos a través del Proceso de Planificación y Desarrollo Estratégico. Desde 1.996 (primer ejercicio de autoevaluación) las prioridades de mejora se integran en la planificación estratégica, efectuándose la correspondiente asignación de recursos financieros en el Presupuesto Municipal. En los últimos Presupuestos la financiación destinada a actividades de indagación (benchmarking, encuestas y estudios) e innovación y mejora (rediseño y automatización de procesos clave) ha sido de 29,16 millones en 1.996, 47,44 en 1.997, 45,99 en 1.998 y 37,76 en 1.999.

1b. LOS LÍDERES ESTÁN IMPLICADOS CON PERSONAS DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN O DE FUERA DE LA MISMA, PARA PROMOVER Y DESARROLLAR LOS INTERESES DE LOS PÚBLICOS INVOLUCRADOS EN LA ORGANIZACIÓN.

De acuerdo con nuestra Misión debemos desarrollar la ciudad y prestar los servicios de forma que respondan a las necesidades presentes y futuras de todos los públicos implicados.

Debemos tener en cuenta que, debido a la naturaleza de nuestra institución, operamos en un entorno constituido por numerosos grupos de interés (GI) con requerimientos incluso contrapuestos y que se resuelven por los representantes políticos a través del proceso democrático y la legitimación otorgada por las urnas. Por ello, el conocimiento de los GI es especialmente crítico, y el diálogo con ellos constituye gran parte de la actividad de los líderes políticos y técnicos, ya sea para que sus actuaciones sean sinérgicas con nuestro modelo de ciudad o para que complementen la oferta de los servicios solicitados por los ciudadanos.

Son ejemplos de implicación: La participación directa en organismos supramunicipales (Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona, Entidad Metropolitana del Transporte, Entidad Metropolitana de Residuos, Mancomunidad del Baix Llobregat, etc.); La participación directa en actividades de interés estratégico (Plan Estratégico del Baix Llobregat, Barcelona 2.000, etc.). Las actividades encaminadas a la consecución de convenios para la prestación de servicios (con la Generalitat de Catalunya respecto al Servicio de Atención Domiciliaria, Escuela de Música, Servicios Sociales de Atención Primaria, etc.).

El mejor ejemplo de iniciativa para mejorar la relación con los distintos GI fue la definición entre 1.993 y 1.995 de nuestro Modelo de Ciudad con la participación de políticos, directivos, representantes de otras ad-

ministraciones, ciudadanos y agentes socio-económicos de la población, consiguiéndose un mayor consenso sobre la contribución de todos ellos en el desarrollo de la ciudad (ver 2a).

El AE tiene integrado en el Proceso de Planificación y Desarrollo Estratégico una metodología para identificar y priorizar los GI en función de:

- La relación entre sus requerimientos y nuestra Misión.
- Su capacidad para contribuir a los resultados de la organización.

Las características que definen nuestro Modelo de Ciudad: Vertebrada, Accesible, Sostenible, Solidaria, Activa, Saludable y Dinámica, nos facilitan su identificación y priorización. Este análisis nos facilita información para establecer las políticas y estrategias de actuación, así como los mecanismos específicos que nos proporcionan la información relevante para nuestra planificación y operativa.

Son ejemplos de asociaciones estratégicas identificadas a partir de las características de nuestro Modelo de Ciudad, nuestra pertenencia a la Red Catalana de Ciudades hacia la Sostenibilidad, la Red Catalana de Ciudades Saludables, la Red de Ciudades Educadoras, el Fondo Catalán de Cooperación al Desarrollo.

Y un ejemplo de política definida a partir de este análisis es el de suscribir convenios específicos con las entidades ciudadanas para establecer un programa local de actividades coherente, diverso y eficaz; incorporando elementos de racionalización de costes en temas de consumos, difusión e infraestructuras. En aplicación de esta política hemos establecido hasta la fecha 48 convenios.

Desde 1.991 hemos elaborado y perfeccionado mecanismos específicos para obtener, de forma sistemática y estructurada, la información relevante de los distintos públicos a fin de mejorar nuestra planificación estratégica y operativa.

En relación con los ciudadanos disponemos de nuestro Sistema de Gestión de la Satisfacción de los Ciudadanos (ver figura 5.1), constituido por un conjunto de instrumentos (grupos focales, encuestas, quejas y sugerencias, etc.) que nos permiten adecuar permanentemente los servicios a sus necesidades y expectativas. El compromiso del Ayuntamiento con los ciudadanos, se evidencia sobre todo con la publicación de los Compromisos de Servicio, cuyo elevado nivel de autoexigencia es el resultado de un rediseño completo de los procesos que producen estos servicios, efectuado desde la identificación y jerarquización de sus expectativas.

En relación con los empleados disponemos de un conjunto de instrumentos (encuestas de clima laboral, auditorias de valores, etc.) que configuran nuestro sistema de retroalimentación de los empleados. Nos proporciona la información necesaria para definir las políticas de las personas.

Es un ejemplo de la notoriedad de nuestra política de las personas, la elección del Ayuntamiento por el Sindicato Comarcal del Baix Llobregat de la UGT para mostrar a la Confederación Sindical Italiana del Trabajo (CSIL) nuestro Modelo de Gestión en una jornada realizada en el marco del programa europeo Leonardo, y la felicitación y reconocimiento expresado con posterioridad por ambas instituciones.

Para conocer cómo gestionamos las relaciones con nuestros proveedores ver el subcriterio 4d.

Las relaciones con los Grupos de Interés y sus contribuciones al desarrollo de la ciudad y a la prestación de servicios se evalúan y revisan con las revisiones del PAM.

El AE coherente con su Visión "Ser una Corporación reconocida por la gestión innovadora de los servicios públicos" desarrolla numerosas actividades encaminadas a promover la Excelencia en la gestión (ver figura 1.5), con un doble objetivo:



PROMOCIÓN EXTERNA DE LA CALIDAD (EJEMPLOS)	
Ponencias, Seminarios, Cursos.	
En los últimos 5 años hemos participado con 67 ponencias en diversos Seminarios, Jornadas, Congresos, Cursos, Mesas redondas, entre los que destacamos:	
Gerente	IV Congrés Català d'empreses Qualitat- Ponencia 1.993 Asociación Española Calidad - Curso "Gestión de la Calidad en la Administración Local" 1.994 VII Congrés Català d'empreses Qualitat- Ponencia 1.996 CLAD- III Congreso Internacional de Calidad sobre la Reforma del Estado y la Admón. Pública. "La experiencia de un Gerente Local" 1.998 ESADE- Taller "Análisis y Valoración de experiencias sobre Calidad de Servicios y Gestión Pública" 1.999 Congreso IULA 99 – Consultor en "Sistemes de qualitat en els Governos Locals" 1.999 43 Congreso Europeo de Calidad- Ponencia "La aplicación del modelo europeo EFQM en el Ayuntamiento de Esplugues" 1.999 Univ. del País Vasco- XVIII Cursos de verano/XI Cursos Europeos 1.999 X Congrés Català d'empreses Qualitat- Ponencia 1.999 Univ. Complutense de Madrid- Master en Gestión Pública . 2.000 III Curso Superior de Dirección Pública Local para Gestores Iberoamericanos" 2.000
Adjunto a Gerencia Coordinador	Escuela Superior de Tecnología – Curso "Gestión de Calidad en los Servicios" 1.994 –1.995 V Congrés d'empreses de Qualitat- Ponencia 1.994 Universidad Politécnica de Catalunya - Master en Gestión de Calidad. 1.996 –1.997 -1.998-1.999 Universidad de Oviedo y Ayuntamiento de Gijón -III Seminario sobre Gestión Pública Local. 1.997 43 Congreso Europeo de Calidad- Ponencia "Aplicación del Modelo Europeo en el Ayuntamiento de Esplugues" 1.999 CGC- VIII Foro . 1.999 II Encuentro Interadministrativo sobre Administración Única y Calidad de los Servicios en Castilla y León"- Ponencia 1.999 Universidad de Oviedo y Ayuntamiento de Gijón -III Seminario sobre Gestión Pública Local. 1.997 CGC- Grupo trabajo Universidades. Presentación experiencia Esplugues . 1.999 CGC- VIII Foro . 1.999 Fundación Carles Pi i Sunyer- Seminario "Homogeneización de indicadores en la administración local". 2.000
D. A. Servicios Económicos	Fundación Abat Oliba- Jornada "Experiències concretes i practiques per canviar la cultura organitzativa a l'administració pública " . 1.999
D. A. Servicios a la Persona	
Artículos propios, Entrevistas	
Gerente	Qualitas Hodlie – "El modelo EFQM claro referente en la definición del Modelo de Gestión del Ayuntamiento de Esplugues". 1.999 La Factoría- "Administración y Estado del Bienestar". 1.999
Alcalde	Expansión – Presentación PAM . 1.999 Qualitas Hodlie – "Un Ayuntamiento 500" . 1.999 Cinco días – "Liderazgo y participación de los trabajadores". 1.999
Grupos de trabajo	
Gerente / P. Proc. Solicitudes	CGC – Benchmarking de Administraciones Públicas 1.997
Gerente	Xarxa Barcelona Qualitat – Aplicación de la calidad en la Administraciones públicas. 1.998 FEMP –Administraciones Públicas y Calidad 1.997 a 2.000 Fundació Pi i Sunyer – Homogeneización de indicadores en la Administración Local. 1.999
Adjunto a Gerencia / D.A. Serv. Económicos	CGC- Gestión de procesos . 1.997
D. A. Serv. a la Persona	
P. Proceso Solicitudes	CGC – Sistema satisfacción Ciudadanos 1.999 Direc. Gral. Calidad. Consejería Hacienda – Instrumentos de medición de satisfacción de los clientes. 1.999
Alcalde	CGC –Análisis Stakeholders (criterio 8) 2.000
Concejal Procesos Calidad	FEMP – Comisión Modernización y Calidad. 2.000
Organización de visitas	
En los últimos 3 años nuestro Ayuntamiento ha sido visitado por 26 Ayuntamientos, 13 Administraciones Autonómicas y del Estado, 5 Administraciones locales de Argelia, Chile, Uruguay y el Gobierno de Andorra.	
Comités Evaluadores	
Concejal Procesos y Calidad	EFQM- Evaluación 1.999
Gerente / Adj. a Gerencia / D. A. Serv. Económicos	CGC- Mejores Prácticas 1.999
Intercambio de experiencias	
Ayuntamiento de Alcobendas, Ayuntamiento de Barcelona, Comunidad Autónoma de Madrid, Instituto Nacional de la Seguridad Social, Ministerio de Administraciones Públicas, Ministerio de Educación y Cultura, Ente Público Puertos del Estado .	

Figura 1.5

- Aprender de los mejores.
- Extender el modelo de la EFQM a otras administraciones para crear un entorno de aprendizaje que propicie el benchmarking.

Para conseguir estos objetivos elegimos las organizaciones que pueden contribuir mejor a la consecución de nuestros objetivos. Es un ejemplo, nuestra asociación con el Club Gestión de Calidad y la EFQM para responder a una necesidad de la sociedad de impulsar la gestión de la Excelencia en las empresas y administraciones públicas. Asimismo, el Gerente es miembro del Consejo de Calidad de la Universidad Politécnica de Catalunya, presidido por el Sr. Miquel Roca i Junyent.

Y por otro lado, aprovechamos las mejores oportunidades para explicar nuestra experiencia o bien planificamos encuentros. Por ejemplo, la Jornada de Puertas Abiertas (febrero de 1.999) que organizamos con la colaboración del Club Gestión de Calidad, a la que asistieron 85 representantes de administraciones y empresas.

El CTD revisa la efectividad de estas actividades teniendo en cuenta:

- El cumplimiento de objetivos específicos, entre los que destacamos: nuestra colaboración en la elaboración del Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos, editado por el Ministerio de Administraciones Públicas (únicamente participamos dos ayuntamientos). Y, también, nuestra colaboración en la elaboración del Documento "Consideraciones para la implantación de la Calidad en la Administración Local" aprobado en diciembre de 1.999 por la Federación Española de Municipios y Provincias.
- El avance en los resultados de la Autoevaluación anual.
- El grado de aproximación a nuestra Visión.

Los dirigentes políticos y equipo directivo promueven una cultura del reconocimiento en la organización por diversas vías:

- Mediante un sistema de incentivos y reconocimientos que, desde 1.993, revisan y perfeccionan año tras año.
- Alentando a todos los directivos que complementen el sistema institucional mediante el reconocimiento inmediato de los esfuerzos y logros de sus colaboradores. Los directivos deben comunicar a la gerencia en su informe mensual los reconocimientos otorgados.
- Aprovechando los distintos encuentros anuales

con todos los empleados para hacer visible este propósito. Es un ejemplo el acto de clausura de la Semana de la Calidad, donde el Alcalde, el Concejal de Procesos y Calidad y el Gerente entregaron los premios a los componentes de los equipos de mejora que concluyeron con éxito sus misiones.

El AE reconoce a las instituciones y personas por sus actuaciones destacadas en diversos ámbitos.

Disponemos de un Reglamento de Honores, de 1.986, en virtud del cual se otorgan reconocimientos especiales y premian servicios extraordinarios prestados a la ciudad. Es un ejemplo la medalla de oro al diario local "Crónica de la vida d'Esplugues" por su contribución continuada durante 50 años a la difusión de la actividad local.

En 1.997 se crearon los premios "Pont d'Esplugues", que se conceden anualmente y que reconocen a todas aquellas personas, entidades y empresas que con sus acciones contribuyen a dinamizar y prestigiar la ciudad.

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 la Calidad Total. En 1.998 se invitó al Director General de la Calidad de los Servicios de la Comunidad de Madrid y en 1.999 a la Directora de la Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas.

1c. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ DESARROLLADA PARA SUSTENTAR LA EFICAZ Y EFICIENTE APLICACIÓN DE LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA, EN ARMONÍA CON LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.

En 1.991, con la implantación del sistema gerencial efectuamos una serie de cambios para adecuar la estructura al nuevo enfoque de gestión:

- Establecimiento de un nuevo modelo de relación entre representantes políticos y técnicos.
- Recomposición y achatamiento del organigrama técnico-administrativo (menos niveles y menos unidades).
- Cohesión de los primeros directivos a través del CTD

Desde entonces el CTD ha revisado anualmente la adecuación de la estructura organizativa para llevar a cabo el PAM. Mediante estas revisiones el CTD constató, a través de los informes anuales de resultados, una mejora de la gestión departamental. Sin embargo no se resolvía la gestión de las interfases internas y la orientación al ciudadano era insuficiente.

Entendimos que para dar respuesta a este diagnóstico debíamos implantar una gestión por procesos que nos permitiera redefinir los procesos tomando como referencia las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

En 1.996, con el nuevo Modelo de Gestión, desarrollamos nuestros tres principios estratégicos:

- Servir con compromiso: Definir los requisitos de los servicios a partir de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. (ver 5a)
- Gestionar por procesos: Redefinir los procesos y procedimientos para asegurar que los servicios son acordes con las expectativas de los ciudadanos.
- Gestionar por competencias: Asegurar los conocimientos y motivación del personal, factor clave en una organización, como la nuestra, prestadora de servicios.

El conjunto de procesos, métodos, técnicas y estructuras organizativas creadas para su correcto funcionamiento constituyen nuestro Sistema de Gestión.

Las estructuras organizativas que dan soporte al Sistema de Gestión son las siguientes: Comité Técnico de Dirección, Comité Técnico de Gestión, Comité Técnico de la Calidad, Departamento de Procesos y Calidad, Propietarios de proceso, Grupos de cambio, Equipos de mejora, Grupos de trabajo, (ver misión y composición en la Presentación de la organización).



El gerente y el CTD evalúan periódicamente su efectividad, y proponen a la Comisión de Gobierno modificaciones, tanto en su composición, como en sus funciones y régimen de funcionamiento. Es un ejemplo, la creación del Comité Técnico de Gestión, compuesto por todos los propietarios de proceso, para coordinar las interrelaciones entre procesos.

La introducción operativa de este nuevo enfoque organizativo de gestión por procesos, la realizamos a través del proyecto DIANA. La primera actividad del mismo fue definir todos los procesos de la organización.

Del estudio de los departamentos funcionales y del análisis de los servicios prestados, identificamos todos los procesos de la organización.

Una vez definidos todos los procesos de la organización, mediante una matriz ponderada de factores (impacto en el ciudadano, impacto en el personal, impacto económico, impacto en la sociedad, impacto de las estrategias definidas en el PAM), el CTD priorizó y determinó los procesos clave.

Para valorar el grado de impacto en el ciudadano de los procesos de servicio tenemos en cuenta la importancia que los ciudadanos otorgan a los diferentes servicios municipales. (Encuestas generales de 1.997 y 1.999).

El CTD revisa anualmente desde 1.997 los procesos de la organización, aportando mejoras en cada ciclo.

En 1.998 se fusionaron algunos procesos para reducir el número de interrelaciones entre ellos y mejorar la efectividad de su gestión, resultando 26 procesos en lugar de los 34 definidos inicialmente. También se incorporó como proceso clave la Gestión de la Información y del Conocimiento por su relevancia en la estrategia de la organización.

En 1.998 se redujo a 22 el número de procesos para adecuarlos mejor a la gestión del Presupuesto Municipal, facilitándose la asignación de recursos (ver figura 1.6).

Evaluamos el impacto de los procesos clave en los resultados de la organización respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos principales por los que evaluamos nuestros procesos clave?
- ¿Qué resultados tenemos?
- ¿Son críticos respecto al desarrollo de la política y estrategia de la organización?

Los resultados se analizan bimensualmente por el Comité Técnico de Gestión y semestralmente por el CTD, realizándose acciones correctoras cuando no son los esperados.

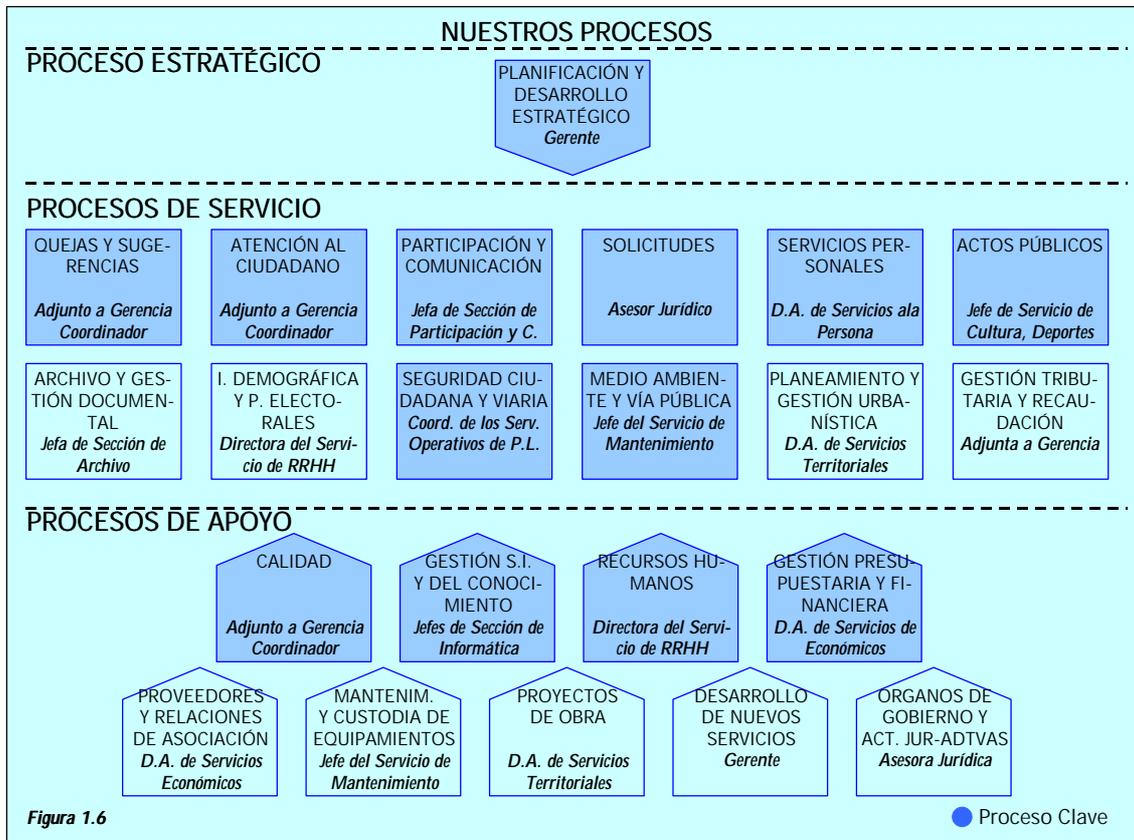
1d.LOS PROCESOS SE GESTIONAN Y SE MEJORAN SISTEMÁTICAMENTE

• *Identifica propietarios de los procesos*

En 1.998 el Ayuntamiento incorporó a la gestión de los procesos el concepto de "propietario", asumido anteriormente de forma conjunta por el CTD. El criterio utilizado por el CTD para elegir a los propietarios de proceso fue escoger al directivo de mayor nivel más involucrado en el proceso, al efecto de asegurar la autoridad necesaria para efectuar los cambios.

Desde este momento asumen la responsabilidad global del proceso y de su mejora continua, ejerciendo las funciones formalmente aprobadas.

Todos los procesos de la organización tienen, al menos, el nivel básico de descripción, que consta de: Alcance/ Entradas y Salidas/Mecanismos de aprendizaje/Estándares/Relación con otros procesos/Departamentos



implicados/Servicios asociados/Diagrama del proceso/Control de la documentación distribuida (procedimientos, instrucciones operativas) / Revisiones / Evaluaciones (puntos fuertes, áreas de mejora).

En los procesos clave en los que se ha efectuado un rediseño completo, hemos elaborado un soporte documental más exhaustivo, con una descripción detallada de cada tarea. (Ver figura 5.4).

Para la definición y documentación de los procesos hemos tenido presentes los requisitos de las normas ISO 9000. La documentación actualizada de los procesos está disponible en la aplicación informática "RADAR"

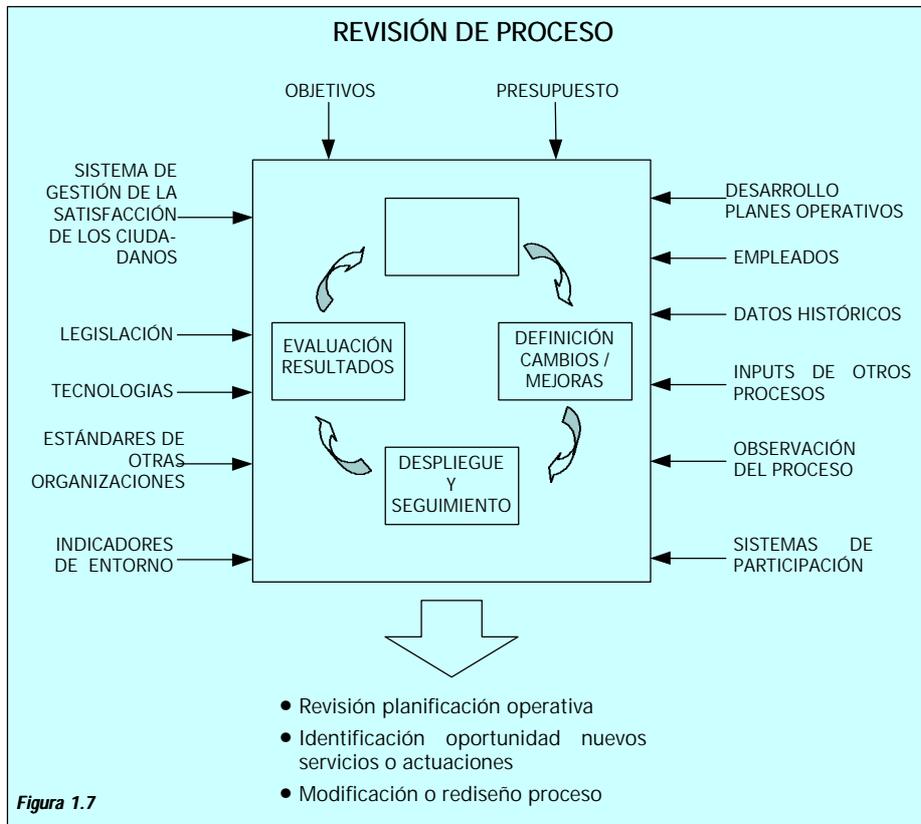
Los propietarios de proceso definen objetivos sobre sus resultados clave, en línea con las estrategias definidas en el PAM y analizando los diferentes inputs que pueden incidir en su proceso (ver figura 1.7). Los objetivos definidos son de cumplimiento de los estándares y de mejora de la actuación.

Para asegurar el cumplimiento de los estándares utilizamos distintos sistemas de control (ver 5c)

Para una mayor autoexigencia respecto al cumplimiento de los estándares, el AE ha publicado Compromisos de Servicio con los ciudadanos en los servicios de mayor impacto. (ver 5c).

Resolvemos los problemas de interfaces críticas dentro de la organización estableciendo compromisos "cliente-proveedor" internos que se incorporan a la documentación de los correspondientes procesos. Son ejemplos:

- El procedimiento acordado por el propietario del proceso de Actos Públicos con todos los responsables de los departamentos que dan soporte a la organización de estos actos, por el que se definen plazos para los distintos tipos de petición con el fin de asegurar una adecuada celebración de los actos (acontecimientos culturales, deportivos, etc.)



- El procedimiento acordado por el propietario de Atención al Ciudadano con los responsables de departamento afectados para asegurar el mantenimiento de la Base de Datos de atención al ciudadano

La gestión de estas interfaces es la misma que para el cumplimiento de estándares de servicio.

Los propietarios de proceso para alcanzar los objetivos de mejora desarrollan planes de acción con los departamentos involucrados y constituyen equipos (grupos de cambio, equipos de mejora, grupos de trabajo). Para conocer con mayor detalle el despliegue y las revisiones que aplicamos ver el subcriterio 2c.

Disponemos de métodos que producen mejoras de tipo incremental o continua y métodos para introducir mejoras más drásticas, que afectan al rediseño completo de los procesos.

Hemos rediseñado siete procesos (6 de servicio y 1 de apoyo). La metodología para el rediseño completo de un proceso la describimos en el subcriterio 5b.

Fijamos los objetivos de rediseño basándonos en las necesidades y expectativas de los ciudadanos y en los estándares de otras organizaciones.

Una vez definido el rediseño del proceso y validado por el CTD, a fin de analizar posibles efectos laterales no deseados, se constituye un grupo de cambio para llevar a cabo la implantación.

Un grupo de cambio está compuesto por diferentes empleados implicados en el proceso que reciben una formación específica para desarrollar su función. La formación impartida a los grupos de cambio ha sido de 224 horas.

La metodología de aplicación de los cambios es la siguiente:

- Determinar la composición del grupo.
- Recibir la formación específica.
- Definir los criterios de funcionamiento.
- Asegurar la comprensión del proceso y los cambios propuestos.
- Evaluar necesidades informáticas o de otros recursos.
- Elaborar el Plan de Implantación y valorarlo.
- Realizar acciones de formación y comunicación.
- Resolver las incidencias de implantación.
- Realizar el seguimiento y presentar resultados.

La comunicación de los cambios se realiza por el grupo de cambio de cada proceso mediante comunicaciones en la revista interna y 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.

Los cambios que afectan a los servicios que prestamos a los ciudadanos, como la ampliación de los Puntos de Atención al Ciudadano, se han comunicado a través de los diferentes 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, 1.773 horas de formación distribuidas a 194 empleados.

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

Con el rediseño de los procesos hemos alcanzado el objetivo de incrementar en un 5% la satisfacción de los ciudadanos respecto a todos los servicios asociados a estos procesos.

Los métodos de mejora continua se aplican en el ámbito departamental e interdepartamental. En el ámbito de los departamentos con planes de acción para alcanzar los objetivos de mejora de proceso y sugerencias de mejora de los colaboradores. En los últimos 2 años hemos aplicado 139 sugerencias departamentales, son ejemplos la implantación que permite realizar las asistencias informáticas por control remoto y la realización de cursos sobre el Alzheimer para familiares o cuidadores de estos enfermos.

En el ámbito interdepartamental: Equipos de Mejora e Ideas de Mejora.

La metodología de equipos de mejora fue definida por el CTD basándonos en mejores prácticas de otras organizaciones.

La implantación de este sistema (37 equipos) ha alcanzado a todos los departamentos de la organización.

Hemos implantado hasta el momento con éxito 15 proyectos de mejora. Citamos 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 de patrimonio, etc.).

El procedimiento de Ideas de Mejora permite, a cualquier empleado, presentar a gerencia una idea innovadora o propuesta de mejora no relacionada con su puesto de trabajo. Se evalúa y en su caso, se determina el responsable de implantación.

Hemos aplicado 46 , entre las que destacamos: la de organizar charlas sobre educación vial a personas de la 3ª edad (5 sesiones a las que asistieron 228 ciudadanos), o la de crear una mascota para transmitir los valores de nuestra organización a través de la revista interna.

El propietario del proceso Calidad revisa y perfecciona de forma sistemática la efectividad de estos métodos con las personas que los han utilizado. Son ejemplos, los Encuentros de Facilitadores de equipos de mejora (1.997 y 1.998) y el encuentro de grupos de cambio (1.999) celebrados en una ciudad cercana a Esplugues.

Actualmente estamos participando con la Universidad Carlos III de Madrid para compartir y aprender de nuestras experiencias en equipos de mejora.



2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

2a. LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA ESTÁ BASADA EN LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS DE LOS PÚBLICOS INVOLUCRADOS.

El proceso democrático asegura que la producción de bienes y servicios de nuestra organización responda a las necesidades de la mayoría de los ciudadanos. Sin embargo no nos proporciona la información necesaria para desarrollar una gestión de calidad.

Desde la implantación del sistema gerencial hemos ido construyendo y perfeccionando mecanismos que nos aportan información relevante (ver figura 2.1) para formular y revisar nuestra política y estrategia, añadiendo valor a los compromisos que los representantes políticos adquieren con los ciudadanos.

FUENTES DE INFORMACIÓN I	
INFORMACIÓN	RESPONSABLE
- CIUDADANOS / Sistema de gestión de la Satisfacción de los Ciudadanos • Necesidades y expectativas • Percepción	→ Adjunto a Gerencia
- EMPLEADOS / Sistema de retroalimentación • Necesidades y expectativas • Percepción	→ Dtora. De RRHH
- PROVEEDORES • Cumplimiento estándares • Percepción usuarios • Participación mejora • Percepción de nuestra organización	→ D. A. S. Económicos
- OTRAS ADMINISTRACIONES	
- En aspectos de vertebración y accesibilidad • Aportaciones • Desarrollo urbanístico	→ Gerente
- En aspectos de sostenibilidad • Aportaciones	→ D.A. S. Territoriales
- En aspectos de solidaridad y salud pública • Aportaciones	→ D.A. S. a la Persona
- COMERCIOS Y EMPRESAS • Aportaciones • Propuestas / acuerdos	→ Gerente
- ASOCIACIONES Y ENTIDADES LOCALES • Propuestas / acuerdos	→ D.A. S. a la Persona
- SOCIEDAD	
• En aspectos de sostenibilidad	→ D.A. S. Territoriales
• En aspectos de solidaridad	→ D.A. S. a la Persona
• Excelencia en la gestión	→ Gerente

Figura 2.1

Nuestro sistema de retroalimentación de los empleados (ver 3a), cuya fuente de información más relevante es la Encuesta de Clima Laboral (1.996, 1.997, 1.998 y a partir de esta fecha cada 2 años, intercalando una auditoría de valores), nos proporciona información de nivel estratégico. Los indicadores más relevantes por su carácter global son la satisfacción de trabajar en el Ayuntamiento y el orgullo de pertenecer a nuestra organización. Su incidencia en la planificación estratégica es manifiesta, destacamos como ejemplo la última revisión de nuestro Modelo de Gestión. Uno de los motivos que nos impulsó a realizar una revisión en profundidad fue que, a pesar de tener unos resultados de satisfacción de los empleados comparables con empresas galardonadas por la EFQM, éstos no mostraban una tendencia claramente positiva.

Nuestro Sistema de Gestión de la Satisfacción de los Ciudadanos (ver figura 5.1) nos suministra información respecto a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y sobre su grado de satisfacción y motivos de insatisfacción, constituyendo además cauces de participación ciudadana.

Con este sistema conocemos la evolución y comparaciones externas de nuestros indicadores clave más importantes. El indicador principal, por su carácter global, es la satisfacción de los ciudadanos respecto a la gestión del Ayuntamiento. (Ver figura 6.1).

En coherencia con nuestra Misión son también indicadores clave:

- Para evaluar el desarrollo de la ciudad:
 - La satisfacción de vivir en Esplugues (ver figura 8.1).
 - La percepción sobre la mejora experimentada por la ciudad y sus expectativas de futuro (ver figura 8.2).
- Para evaluar la prestación de los servicios:
 - Los indicadores de satisfacción de los servicios de mayor impacto, priorizados por los ciudadanos a través de la Encuesta General (ver figuras 6.3 a 6.9).

Como ejemplo de la incidencia de estos inputs en nuestra planificación estratégica destacamos la incorporación, en la revisión de 1.997 del PAM anterior, de la estrategia de acercamiento de la administración al ciudadano, mediante actuaciones prioritarias centradas en el aumento y distribución geográfica de Puntos de Atención al Ciudadano y en el incremento de su oferta de servicios.



Los proveedores clave también nos proporcionan información de nivel estratégico (ver 4d). La evaluación de su relación con la organización nos permite tomar decisiones, como las de incrementar la delegación de funciones a un proveedor (caso ORGT) o modificar el régimen de gestión del servicio. El Complejo Polideportivo La Plana que hasta 1.998 fue gestionado por una empresa pasó a gestionarse directamente por el Ayuntamiento mejorándose los resultados.

La relación del AE con otras administraciones, con las empresas y comercios y con las asociaciones y entidades locales es también relevante en la formulación de las estrategias, debido a que sus actuaciones tienen un impacto importante en la prestación de servicios y, especialmente, en el desarrollo de la ciudad.

METODOLOGIA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ESPLUGUES 1.993-2.003

FASE PREVIA

- Aprobación esquema organizativo (Pleno del Ayuntamiento).
- Documento de intenciones para asegurar la voluntad de asumir el Plan (Pleno del Ayuntamiento).

1ª FASE: DIAGNÓSTICO-OBJETIVO CENTRAL- TEMAS CLAVE.

- Diagnóstico de la ciudad.
- 1ª Encuesta agentes sociales i económicos.
Objetivo: obtener más información para el diagnóstico.
- Determinación del objetivo central y temas clave. (Comisión Ejecutiva).

2ª FASE: ANÁLISIS DE TEMAS CLAVE-OBJETIVOS SECTORIALES.

- Estudio de los objetivos sectoriales (Comisiones de Trabajo).
- 2ª Encuesta agentes sociales y económicos.
Objetivo: valoración de los objetivos sectoriales.
- Evaluación resultados (DAFO).
- Aprobación objetivos sectoriales (Comisión Ejecutiva).
- Ratificación objetivo sectoriales (Consejo General del Plan).

3ª FASE: PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.

- Elaboración (Comisiones de Trabajo).
- Evaluación (Comisión Ejecutiva).

4ª FASE: REDACCIÓN DEL PLAN.

- Aprobación (Comisión Ejecutiva).
- Ratificación (Consejo General del Plan).
- Redacción definitiva y difusión.
- Constitución órgano de seguimiento y revisión.

Figura 2.2

En 1.992, como consecuencia de un proceso de revisión de la política y estrategia, se evidenció la necesidad de disponer de una visión a largo plazo de la ciudad, compartida por todos los G.I. Este enfoque lo llevamos a la práctica mediante la elaboración del Plan Estratégico de Esplugues 1.993-2.003 aplicando la metodología que se describe en la figura 2.2.

Apoiados por un diagnóstico previo de la ciudad, confeccionado a partir del resultado de encuestas de percepción y del análisis de indicadores de entorno (sectores económicos, vivienda, transporte, sanidad, enseñanza, etc.) participaron en el Plan Estratégico ciudadanos, agentes socio-económicos del municipio, representantes de otras administraciones, políticos y equipo directivo del Ayuntamiento.

El resultado fue la definición de nuestro Modelo de Ciudad, que desde entonces (1.995) ha constituido un referente claro en la elaboración de los programas electorales de todos los grupos políticos que han concurrido a las urnas, lo que supone disponer de un horizonte temporal superior al de los mandatos políticos, más acorde con objetivos estratégicos de ciudad.

Por otro lado, la participación de todos los públicos involucrados en su elaboración ha propiciado un mayor consenso en las actuaciones posteriores necesarias para desarrollar el Modelo.

Un ejemplo significativo del resultado de aplicar esta política es el premio 1.999 de Espacios Exteriores concedido por Fomento de las Artes Decorativas (FAD) al parque de la Solidaridad, ubicado encima de un tramo cubierto del II cinturón de ronda, que supone un punto de encuentro entre dos barrios de nuestra población. Es la actuación más emblemática llevada a cabo para desarrollar la vertebración de la ciudad.

Los representantes políticos tienen un rol predominante en la relación con los distintos grupos de interés. En consecuencia, una adecuada interrelación entre políticos y directivos de primer nivel es crítica para que la información se comparta, cosa que aseguramos mediante la presencia permanente, con voz pero sin voto, de directivos del CTD en la Comisión de Gobierno que se celebra semanalmente.

La información relevante se integra y analiza sistemáticamente por los responsables técnicos relacionados en la figura 2.1, todos ellos miembros del CTD, quienes presentan sus conclusiones en las reuniones de revisión

de la política y estrategia del CTD. El Gerente transmite al Alcalde y al equipo de gobierno las recomendaciones técnicas y propuestas que, en su caso, son sometidas a la consideración y aprobación de la Comisión de Gobierno.

La relevancia y adecuación de la información estratégica se revisa por el CTD con las revisiones anuales del PAM. Como consecuencia, todos los inputs han sido mejorados. Son ejemplos:

- La Encuesta General de Satisfacción de los Ciudadanos (1.997) con objeto de incorporar cuestiones relativas a los atributos de los servicios y su jerarquización, inputs imprescindibles para el rediseño de los procesos de prestación de estos servicios.
- La Encuesta de Clima Laboral (ver 3a).

También fruto de estas revisiones hemos incorporado nuevos inputs: Las evaluaciones de nuestra organización por los proveedores clave, la Auditoría de Valores, etc.

2b. LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA ESTÁ BASADA EN INFORMACIÓN OBTENIDA POR MEDICIONES DEL CUMPLIMIENTO Y POR ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN Y LA CREATIVIDAD.

Además de la información proveniente del marco relacional descrita en el subcriterio anterior, la información que se describe en la figura 2.3 también puede alcanzar un nivel estratégico.

FUENTES DE INFORMACIÓN II	
INFORMACIÓN	RESPONSABLE
- INDICADORES FINANCIEROS	→ D. A. S. Económicos
- INDICADORES RENDIMIENTO	→ CTG
- MARCO LEGAL	→ Dtor. Servicios Jurídicos
- BENCHMARKING	→ Gerente / Propietarios de Proceso
- INDICADORES DE ENTORNO (demo-gráficos, socioeconómicos)	→ Procesos y Calidad
- INDICADORES MEDIOAMBIENTALES	→ D. A. S. Territoriales
- NUEVAS TECNOLOGÍAS	→ Jefe de la Sección de Informática / Jefe Servicio Medio Ambiente y Mantenimiento de Servicios Municipales

Figura 2.3

El volumen de recursos financieros disponibles es un factor decisivo para priorizar las actuaciones encaminadas a desarrollar nuestras estrategias. Teniendo en cuenta que nuestra política es satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos con la menor presión fiscal posible, los indicadores más relevantes para monitorizar la gestión financiera son la presión fiscal, el resultado presupuestario y la evolución de la carga financiera. Para conocer cómo gestionamos los recursos financieros ver el subcriterio 4a.

La inmensa mayoría de nuestras actividades están reguladas por las normas jurídicas y los cambios que se producen en este marco inciden en la política y estrategia de la organización. Es un ejemplo: la modificación de los plazos máximos de vigencia de los contratos, que tienen consecuencias sobre la amortización de los bienes para la prestación de los servicios y que afectará al volumen de recursos disponibles.

El Director de los Servicios Jurídicos es el responsable de asegurar que todas las actividades se ajusten a la legalidad vigente, para ello cuenta con el apoyo de un asesor jurídico en cada una de las cuatro Áreas del Ayuntamiento. Todos los directivos tienen acceso, vía intranet/internet, a las publicaciones de los diarios oficiales y a la jurisprudencia. En la definición de los procesos se describe el conjunto de normas que afectan al desarrollo de las actividades de forma que podemos conocer al momento la incidencia en los procesos de un cambio legislativo y programar, en consecuencia, las acciones de adecuación necesarias.

La evolución de los indicadores de rendimiento también pueden alcanzar un nivel estratégico. De hecho, el desarrollo de uno de nuestros tres principios estratégico, Servir con Compromiso, ha traído como consecuencia la publicación de Compromisos de Servicio con los Ciudadanos. Desde este momento su cumplimiento y revisión son objetivos que hemos incorporado a la planificación estratégica.

Las actividades de benchmarking han tenido una incidencia relevante en nuestra política y estrategia. El ejemplo más notable es la definición y desarrollo de nuestro Modelo de Gestión que ha provocado una auténtica y profunda transformación de la cultura "burocrática" de la organización. También hemos realizado acciones de benchmarking para rediseñar servicios: con el Ayuntamiento de Barcelona, para diseñar los

Puntos de Atención al Ciudadano, con el Ayuntamiento de Vitoria para diseñar la Encuesta de Clima Laboral, con HP para la gestión de los procesos.

El Gerente y el equipo directivo para incrementar la incidencia del benchmarking en el desarrollo de nuestra política y estrategia lideran grupos de trabajo con otras instituciones (Club Gestión de Calidad y Fundación Pi i Sunyer), solicitan a los propietarios de los procesos comparaciones externas de los resultados obtenidos y han diseñado un proceso sistemático para integrarlo en nuestro enfoque de gestión por procesos, tomando como referencia el proceso de benchmarking del Club Gestión de Calidad.

El departamento de Procesos y Calidad registra en la aplicación informática "RADAR" los indicadores de entorno (demográficos, socio-económicos, etc.) que el CTD identifica como relevantes para comprender y prevenir cambios en las condiciones o supuestos sobre los que se implantaron determinados servicios o se decidió la realización de algunas actividades. Son ejemplo de su incidencia en la política y estrategia, la reducción del índice de paro en nuestra población, que ha tenido efectos significativos en el diseño de los planes de formación ocupacional; y la reducción de niños y niñas en edad escolar que nos ha permitido programar con la suficiente antelación la reconversión de tres equipamientos escolares a otros usos, demandados por la comunidad.

Las fuentes de esta información son diversas: organismos públicos, publicaciones especializadas, etc. En algunos casos para conseguir el nivel de desagregación de la información que precisamos hemos establecido convenios. Es un ejemplo el convenio con el Instituto Catalán de Estadística.

Por la especial relevancia de las políticas medioambientales en el vigente Programa de Actuación Municipal, hemos definido e incorporado en los indicadores de entorno 20 indicadores para monitorizar los efectos de nuestras actuaciones en este ámbito.

El sistema para identificar y explotar nuevas tecnologías se describe en el subcriterio 4c. La información que nos proporciona la tenemos en cuenta en las revisiones de política y estrategia a fin de evaluar los beneficios que podríamos obtener con su aplicación, ya sea para trabajar más eficientemente o, sobre todo, si nos permiten mejorar la calidad de los servicios. Las áreas tecnológicas de nuestro interés son las tecnologías de la información y las relacionadas con el medio ambiente. En ambas hemos establecido una asociación estratégica: con LOCALRED y con la Red Catalana de Ciudades hacia la Sostenibilidad.

Son ejemplos del impacto de las nuevas tecnologías en la planificación estratégica el cambio de sistema en la recogida de basuras y el nuevo enfoque de los sistemas de información que incorpora al ciudadano como usuario de los mismos, cuya puesta práctica ha exigido una aportación de recursos extraordinarios para cambiar nuestra plataforma informática.

La información relevante se analiza sistemáticamente por los responsables técnicos relacionados en la figura 2.3 y sigue el mismo procedimiento descrito en el subcriterio anterior.

La relevancia y adecuación de la información se revisa por el CTD con el soporte de los dos Coordinadores de Calidad. Como consecuencia todos los inputs han sido mejorados. Son algunos ejemplos:

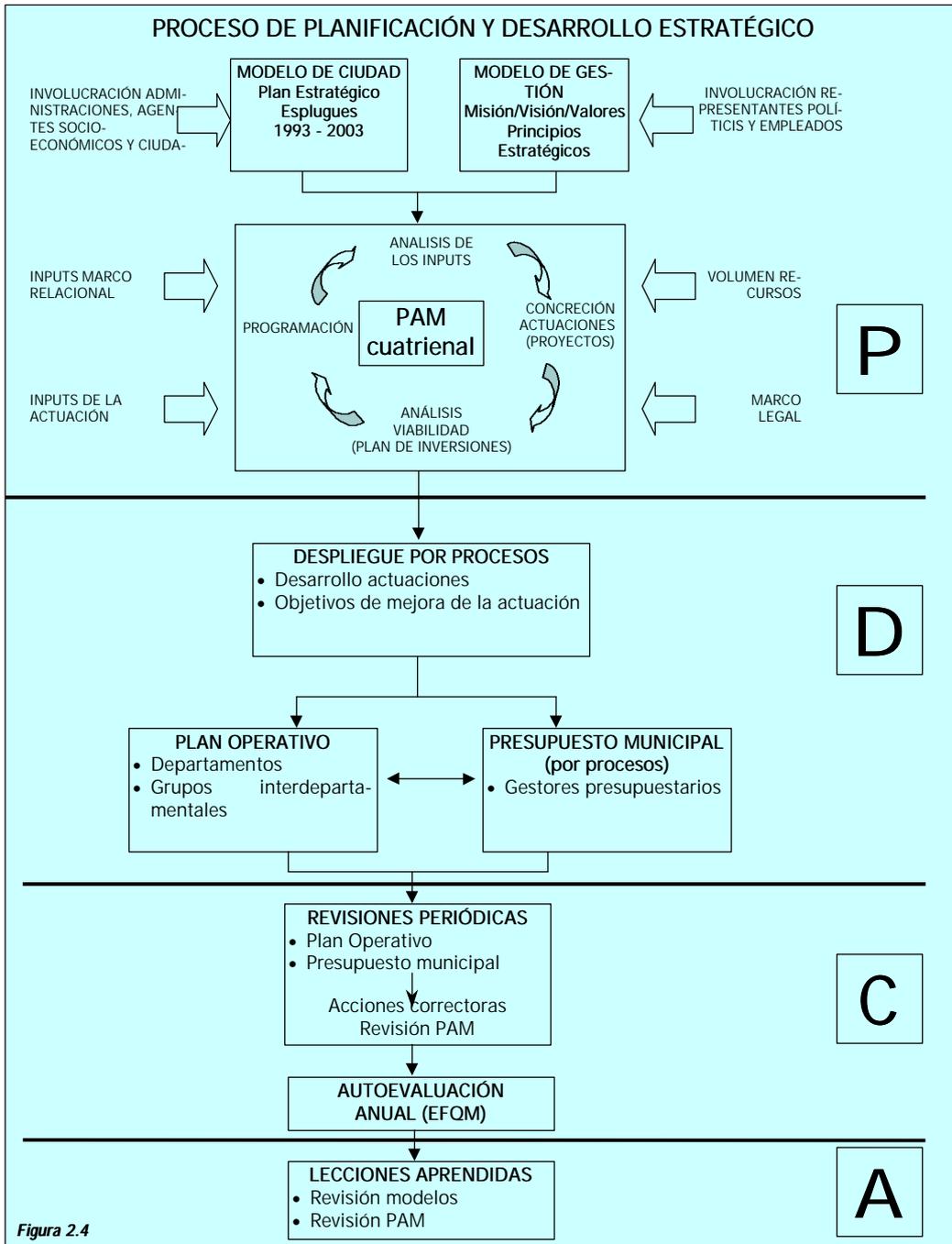
- La mejora de los indicadores de entorno, tomando como referencia un proyecto de indicadores de ciudad realizado por cinco municipios de Catalunya.
- La definición de los indicadores de rendimiento de los procesos. Para ello los Coordinadores de Calidad revisaron con cada uno de los propietarios de proceso la identificación y definición de los indicadores clave.

2c. LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE DESARROLLA, EVALÚA, REVISY Y MEJORA.

El AE plasma sus estrategias y actuaciones prioritarias en el Programa de Actuación Municipal (PAM). El PAM es un instrumento de planificación estratégica que tiene un ámbito temporal de 4 años, coincidente con los mandatos políticos.



El proceso de Planificación y Desarrollo Estratégico (ver figura 2.4) da soporte a la elaboración, la comunicación, el despliegue, la evaluación y revisión del PAM. Su propietario es el Gerente.





El CTD, con la colaboración del concejal de Procesos y Calidad, define el PAM al inicio del mandato político tomando como referencia:

- Nuestro Modelo de Ciudad y nuestro Modelo de Gestión los cuales definen nuestras políticas a seguir para cumplir nuestra Misión y poder alcanzar nuestra Visión.

El modelo de Ciudad, definido conjuntamente por todos los públicos involucrados nos orienta respecto a las actuaciones que debe realizar directamente el Ayuntamiento, por ser de su competencia, o que debe promover para que realicen los demás (otras administraciones, agentes socio-económicos, asociaciones y entidades) mediante su liderazgo en el gobierno y desarrollo de la ciudad.

El Modelo de Gestión nos orienta respecto a las actuaciones que debemos llevar a cabo para mejorar nuestra forma de pensar y hacer las cosas para cumplir con mayor eficacia y eficiencia los fines de la organización.

Ambos constituyen unos referentes claros sobre los que desarrollamos nuestras estrategias.

- El programa electoral del equipo de gobierno, cuya opción, lógicamente, ha sido la más votada en las elecciones municipales. El programa electoral es, en buena medida, una concreción de las actuaciones que se compromete a llevar a cabo en los próximos 4 años el equipo de gobierno, encaminadas a desarrollar el modelo de ciudad y de administración municipal.

El CTD incorpora al PAM todas las actuaciones previstas en el programa electoral.

- Y la información de todos los inputs descritos en los dos subcriterios anteriores

Los puntos fuertes y áreas de mejora priorizados por el CTD, como resultado de la autoevaluación EFQM, tienen desde 1.996 una importancia de primer orden, puesto que en el proceso de autoevaluación integramos una buena parte de la información de nivel estratégico.

La autoevaluación de 1.996 la realizamos utilizando el enfoque cuestionario y las demás (1.997, 1.998 y 1.999) con el enfoque de simulación de presentación al premio. Tenemos el objetivo de contrastar, cada dos años, nuestra autoevaluación con la que efectúe, con nuestra Memoria, un grupo de expertos en el modelo EFQM. Con este propósito sometimos la Memoria de 1.997 a la evaluación de un grupo de expertos, compuesto por un profesor de Universidad, el director de Calidad de una empresa multinacional y un consultor. Por recomendación de este grupo presentamos la Memoria de 1.998 al Premio Europeo a la Calidad de la EFQM. De esta forma aseguramos que los inputs son adecuados.

Con toda esta información el CTD define las estrategias, los factores críticos y las actuaciones prioritarias para desarrollarlas. Para cada actuación prioritaria se determina:

- La conexión, en su caso, con otras actuaciones con la finalidad de asegurar su coordinación.

- La necesidad, o no, de planificar la inversión. En caso afirmativo se elabora un presupuesto y se incorpora al Plan de Inversiones. El Plan de Inversiones es un instrumento asociado al PAM que nos permite situar en el tiempo las inversiones, cuantificando las necesidades de financiación a fin de que sean coherentes con los objetivos de carga financiera a medio plazo.

- La programación y la determinación de responsabilidades. Estas son asignadas a los responsables de los procesos para iniciar el despliegue en cascada a toda la organización.

Cuando las actuaciones prioritarias requieren para poder ser operativas la confección de un proyecto o la realización de un estudio se asignan a un equipo de proyecto. Es un ejemplo, el equipo que estudia la viabilidad de un museo de cerámica.

Una vez elaborado, el CTD presenta la propuesta de PAM al equipo de gobierno quién, tras las deliberaciones y ajustes oportunos, lo somete a la aprobación de la Comisión de Gobierno. El resultado de este proceso son las estrategias, factores críticos y actuaciones prioritarias que orientarán la actuación de la organización los próximos 4 años. (Ver en la figura 2.5 las estrategias del actual PAM).



PAM 1.999-2.003 (Líneas estratégicas)

ESTRATEGIA DE REFUERZO DEL COMPROMISO DEMOCRÁTICO CON LOS CIUDADANOS DE ESPLUGUES

Factores críticos:

- Cumplimiento del PAM respecto a las actuaciones vinculadas al programa electoral del equipo de gobierno.
- Potenciación de la participación ciudadana.
- Mejora de la transparencia respecto al nivel de actuación del Ayuntamiento en la prestación de los servicios. (Compromisos de Servicio con los ciudadanos).
- Mejora de la efectividad de la comunicación con los ciudadanos.

ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN

Factores críticos:

- Equilibrio económico y financiero a corto plazo.
- Gestión eficiente de los recursos.
- Sostenibilidad a largo plazo.

ESTRATEGIA DE ACERCAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN AL CIUDADANO

Factores críticos:

- Desarrollo tecnologías de la información.
- Seguridad jurídica en los procedimientos administrativos.
- Desarrollo policía comunitaria.

ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN DEL CAMBIO CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Figura 2.5

El Proceso participativo de elaboración del Modelo de Ciudad y del Modelo de Gestión así como el de formulación del PAM y su posterior despliegue operativo aseguran la alineación de la política y estrategia de la organización con todos los públicos involucrados.

El CTD revisa semestralmente el PAM:

- Comprobando el estado en que se encuentran las actuaciones previas al despliegue operativo (estudios, proyectos) y la evolución del Plan de Inversiones. Si alguna actuación tiene el nivel de definición necesario para su ejecución, se determinan las responsabilidades, se comunica a los afectados y se incorpora al Plan Operativo.
- Analizando los inputs de las fuentes de información identificadas.
- Verificando el desarrollo del Plan Operativo y la ejecución del Presupuesto Municipal.

Las modificaciones son aprobadas por la Comisión de Gobierno.

La relevancia y efectividad de las estrategias y actuaciones prioritarias del PAM se comprueba mediante la evolución de los indicadores clave más importantes

que ya hemos mencionado.

También revisamos nuestro Proceso de Planificación y Desarrollo Estratégico examinando las Memorias de las organizaciones galardonadas por la EFQM, perfeccionando el proceso año tras año.

En 1.998 integramos el Plan de Calidad en la planificación corporativa (PAM) y en 1.999 hemos modificado la forma de llevar a cabo el despliegue para asegurar una mejor coordinación vertical y horizontal de los objetivos y planes de acción.

2d. CÓMO SE COMUNICA LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

La planificación operativa anual (Plan Operativo y Presupuesto Municipal) se obtiene del despliegue en cascada del PAM.

El Alcalde, el concejal de Procesos y Calidad y el gerente comunican el PAM a todos los empleados mediante reuniones celebradas con este propósito. En estas sesiones se les hace entrega de la documentación del PAM.

Posteriormente iniciamos el despliegue. El primer nivel de despliegue es el de los procesos. Los propietarios de los procesos definen sus objetivos de acuerdo con las estrategias del PAM, proponiendo los recursos necesarios para alcanzarlos. El Presupuesto Municipal se elabora y presenta por procesos para acomodarlo a este tipo de gestión.

El Presupuesto Municipal lo aprueba el Pleno del Ayuntamiento y se realizan sistemáticamente las siguientes acciones de comunicación:

Antes de su aprobación:

- El Concejal de Servicios Económicos explica su contenido a todos los grupos políticos con representación en el Ayuntamiento.



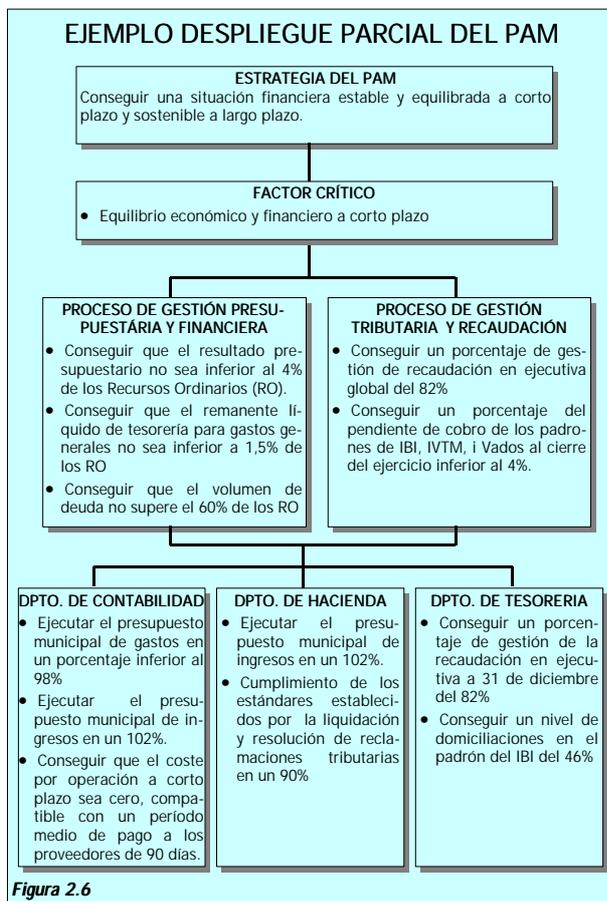
- Se informa a las Asociaciones de Vecinos en una reunión a la que también asiste el gerente.

Una vez aprobado:

- Se publica en la revista municipal para conocimiento de los ciudadanos.
- Se comunica al conjunto del personal con motivo de la presentación de objetivos del año entrante.

Una vez asegurada la coherencia de los objetivos de proceso por los Coordinadores de Calidad, se inicia el segundo nivel de despliegue, que es el de los departamentos y equipos. Los propietarios de los procesos acuerdan con los responsables de los departamentos implicados en los mismos (un proceso implica a varios departamentos y un departamento está implicado en varios procesos) los objetivos y/o acciones que éstos deben conseguir o realizar para alcanzar los objetivos de proceso.

Los propietarios de proceso crean equipos de mejora, grupos de cambio o grupos de trabajo cuando lo consideran más oportuno para desarrollar algunos de sus objetivos. Los equipos de mejora cuando se da una fuerte involucración de varios departamentos en la consecución de un objetivo de mejora, los grupos de cambio cuando lo que se pretende es el rediseño total del proceso, y los grupos de trabajo cuando para alcanzar un objetivo se precisa el concurso de diferentes profesionales, no siendo válidas las metodologías que utilizan los grupos anteriores.



En el tercer nivel del despliegue, los responsables de los departamentos con la participación de sus colaboradores definen los objetivos individuales y los planes operativos con las correspondientes asignaciones de responsabilidad y delegaciones.

Una vez concluido el despliegue, el CTD revisa su alineación con el PAM y su coordinación horizontal, sometiéndolo a la aprobación de la Comisión de Gobierno. (Ver ejemplo de despliegue del PAM vigente en la figura 2.6).

Los objetivos de proceso se revisan bimensualmente por el Comité Técnico de Gestión, compuesto por todos los propietarios de proceso.

Los objetivos departamentales e individuales se revisan mensualmente por los responsables de los departamentos y sus colaboradores.

Además, la aplicación informática RADAR (ver figura 4.3) da soporte a todo el despliegue permitiendo, en todo momento, visualizar los indicadores de percepción y rendimiento de cada proceso, así como los

acuerdos tomados por todos los actores intervinientes: CTD, CTG, departamentos y equipos interfuncionales (equipos de mejora, grupos de cambio y grupos de trabajo), facilitando así, la comunicación transversal en la organización.

En la Encuesta de Clima laboral evaluamos la satisfacción del personal respecto a la forma de acordar objetivos. Motivados por los resultados, realizamos una auditoría en todos los departamentos a fin de detectar las dificultades y problemas de alineación. Como consecuencia, diseñamos un curso para todos los directivos y en 1.999 modificamos la forma de acordar objetivos.

3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

3a. LAS PERSONAS: PLANIFICACIÓN Y MEJORA.

La adhesión de las personas es uno de los dos pilares sobre los que sustentamos nuestro proceso de cambio cultural, en consecuencia el proceso de gestión de RRHH es clave en nuestra organización.

El enfoque que preside la planificación y mejora de las personas, consecuente con nuestra política y estrategia, es el siguiente:

- Satisfacción de los empleados (propiciar eficacia).
 - Compartiendo los nuevos valores culturales.
 - Participando en la definición de objetivos que aporten valor a los servicios y a la perspectiva de ciudad.
 - Desarrollando sus competencias.
 - Generando una comunicación fluida y orientada a la acción.
 - Reforzando con incentivos y reconocimientos el proceso de transformación cultural.
- Mantener el número de empleados (propiciar eficiencia).

Los resultados clave más importantes de la gestión de los RRHH son:

- La evolución de nuestra plantilla (ver figura 7.5).
- El grado de satisfacción de los empleados, que conocemos, desde 1.996, a través de las Encuestas de Clima Laboral. Especialmente importantes por su significación global son los ítems referidos a la satisfacción de trabajar en el Ayuntamiento y al orgullo de pertenecer a nuestra organización (ver figuras 7.2 y 7.3).

La planificación de las personas forma parte de la planificación estratégica. Las estrategias y actuaciones prioritarias se definen en el PAM.

En la formulación y revisiones del PAM, respecto a la gestión de RRHH, analizamos las competencias críticas para su adecuada ejecución. Los resultados de este análisis comprenden:

- La relación de puestos de trabajo revisada, con identificación de las amortizaciones y creación de nuevos puestos, así como la correspondiente oferta pública de empleo.
- El organigrama modificado, con identificación de las necesidades de movilidad vertical y horizontal y las correspondientes modificaciones en la descripción y valoración de puestos de trabajo. Sistemáticamente, la relación de puestos, el organigrama, y la descripción y valoración de los puestos modificados se aprueban cada año con el Presupuesto Municipal.
- Las necesidades de formación estratégica. Entendemos así:
 - La formación necesaria para reforzar las competencias críticas para el desarrollo del PAM. Por ejemplo, en el PAM anterior se priorizaron las acciones formativas que desarrollaban las habilidades del personal en métodos y técnicas de calidad.
 - La formación que tiene por finalidad asegurar la adecuación de las personas a los puestos de trabajo, ya sea por la incorporación a un nuevo puesto (contratación externa, promoción interna, movilidad horizontal) o por la definición de nuevas funciones a puestos existentes. Son ejemplos de esto último, la función de gestor presupuestario en 9 puestos de trabajo para agilizar y mejorar la ejecución del Presupuesto Municipal, o la función de usuario informático avanzado en 18 puestos, con la finalidad de conseguir una mayor autonomía y asistencia en los departamentos.

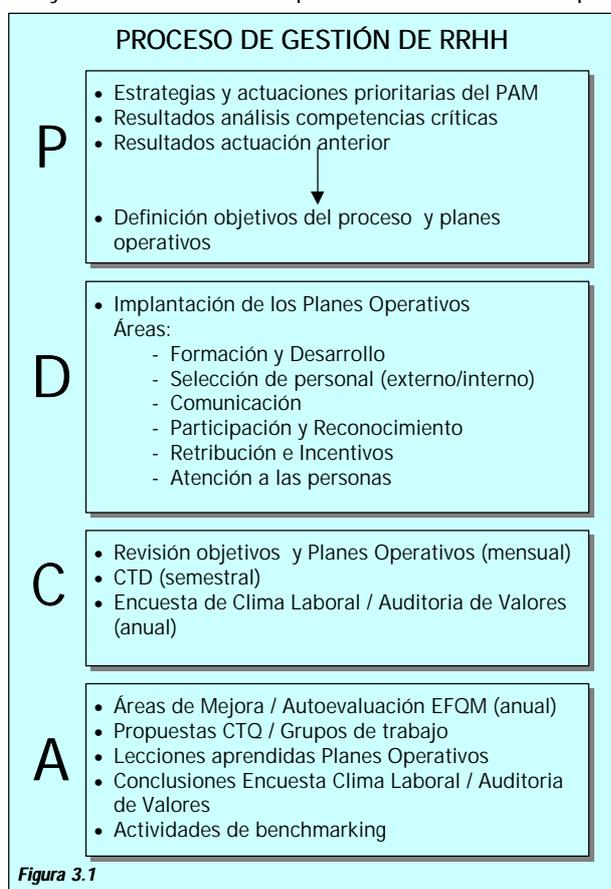
El procedimiento que utilizamos para comparar las competencias necesarias con las existentes en la organización ha sido mejorado con el nuevo enfoque de gestión por competencias introducido en la última revisión de nuestro Modelo de Gestión. Actualmente disponemos, como instrumento para el diagnóstico, del Directorio de Competencias. Se trata de una relación exhaustiva de competencias técnicas y genéricas, éstas últimas, relacionadas con los valores de la organización. Para cada competencia se definen 4 niveles: Experto,

Especialista, Profesional y Usuario. Cada puesto de trabajo tiene definido su perfil: competencias requeridas y nivel de cada una.

De acuerdo con nuestra política, solamente cuando el diferencial entre las competencias necesarias y las existentes es muy elevado recurrimos a la contratación de los servicios o la incorporación de nuevo personal. Son ejemplos, la subcontratación de la Oficina de Dinamización Económica para desarrollar la estrategia del vigente PAM respecto a una ciudad activa y la incorporación en nuestra plantilla de un informático altamente especializado para asegurar el cambio de nuestra plataforma informática y desarrollar la incorporación del ciudadano como usuario de nuestros sistemas de información.

Con la formulación y revisiones del PAM, revisamos también el marco de nuestros procesos (ver 1c).

De acuerdo con nuestro proceso de Gestión de RRHH (ver figura 3.1), la Directora de RRHH define los objetivos y Planes de Acción a partir de la información procedente del PAM y de la actuación anterior.



Aseguramos la implicación de los representantes sindicales en el desarrollo de las políticas, mediante las siguientes actividades:

- Reuniones quincenales con la Directora de RRHH.
- Integración al Comité Técnico de Calidad como miembros del mismo. La misión de este Comité es la de analizar toda la información resultante de la gestión de los RRHH a fin de identificar oportunidades de mejora y presentar propuestas al CTD.
- Participación como miembros de grupos de trabajo en el ámbito de los RRHH. Actualmente participan en el grupo "Reconocimientos" que tiene como objetivo el rediseño del Sistema de Reconocimientos y de las técnicas de evaluación del rendimiento.
- Participación en la planificación y desarrollo de los planes de formación y en todos los procesos de selección externa y promoción interna del personal.

Como resultado de estas actuaciones podemos decir que los últimos convenios han tenido una duración de 3 y 5 años respectivamente, existiendo total ausencia de conflictividad y de huelgas en todo este período.

El despliegue de los objetivos se realiza con la misma lógica que preside el despliegue del PAM en todos los procesos.

La Directora de RRHH revisa mensualmente el desarrollo de los planes de acción y la consecución de los objetivos, y cada seis meses da cuenta de los resultados al CTD.

El impacto de nuestras políticas en la percepción del personal lo comprobamos anualmente a través de las encuestas de clima laboral y desde 1.999, también con la Auditoría de Valores.

Hemos realizado tres procesos de encuestación con una periodicidad anual. En 1.998, el CTD observó que los ciclos anuales eran demasiado cortos para consolidar acciones de mejora y decidió efectuar las encuestas cada dos años. Las encuestas nos proporcionan información sobre los factores que, en opinión de los empleados, son más importantes para estar satisfechos en el trabajo y sobre la medida de su satisfacción.



Con esta información construimos una matriz de doble entrada (importancia/satisfacción) que facilita la identificación de las oportunidades de mejora.

Los datos estadísticos que recogemos para cruzar variables se refieren al sexo, tramo de edad, estudios, grupo de sueldo, directivo o no, y antigüedad. En la tercera encuesta eliminamos los datos relativos a la edad y el nivel de estudios porque no aportaban valor al análisis. Por el tamaño de nuestra organización y con objeto de mantener la confidencialidad no efectuamos segmentación del personal por departamentos o áreas de trabajo.

El hecho de obtener unos resultados muy positivos, pero que, en general, no evidencian una tendencia alcista fue uno de los inputs que motivó en 1.999 una revisión en profundidad de las políticas de personal, incorporando instrumentos de gestión, como el directorio de competencias a fin de mejorar el diagnóstico entre las competencias disponibles y las necesidades actuales y futuras de la organización (implantado en el plan de formación 2.000), y orientando la formación hacia el autodesarrollo. Tenemos el objetivo de que todos los directivos acuerden durante este ejercicio un plan de desarrollo individual, tomando como referencia la autoevaluación 361°.

Diseñamos la encuesta conjuntamente con el Ayuntamiento de Vitoria. El departamento de Procesos y Calidad, en apoyo a la Directora de RRHH, realiza el tratamiento de los datos y presenta al CTD la información analizada. El CTD elabora las conclusiones y consensúa las acciones de mejora a emprender, tanto para mejorar los resultados como para mejorar el proceso. En algunos casos hemos efectuado dinámicas de grupo con personas de diferentes departamentos para profundizar en algún resultado puntual y no equivocarnos en el diagnóstico. Es un ejemplo el grupo de trabajo para identificar oportunidades de mejora en la comunicación.

Del resultado de la encuesta damos difusión a través de la revista interna y distribuimos una copia íntegra a todos los departamentos para su consulta. Como consecuencia de las revisiones anuales hemos emprendido numerosas acciones de mejora (ver 7a) y perfeccionado el proceso de encuestación. Por ejemplo:

- En la segunda encuesta (1.997) modificamos la escala de valoración, pasando de un número impar de respuestas a un número par definido como sigue: Muy Satisfecho, Satisfecho, Casi Satisfecho, Casi Insatisfecho, Insatisfecho y Muy Insatisfecho. El objetivo de esta modificación fue evitar la respuesta en la alternativa intermedia, sin definirse por una respuesta positiva o negativa. Para ello, nos basamos en una empresa galardonada por la EFQM

Nuestra encuesta ha sido utilizada como referente por una Diputación Provincial y una empresa perteneciente al Club Gestión de Calidad.

Los procesos de selección para cubrir plazas estructurales e indefinidas están fijados por Ley (oposiciones, concursos o concursos-oposiciones). La selección se realiza por la propia organización. En los tribunales participa una representación de los trabajadores. A pesar de las restricciones normativas, se incluyen sistemáticamente pruebas prácticas, entrevistas personales y tests psicotécnicos. De este modo evaluamos la aptitud del candidato en relación a los valores de la organización. Los directivos que habitualmente participan en los procesos de selección fueron formados en técnicas de entrevistas.

Una vez seleccionados se inicia un proceso de acogida para que conozcan nuestro Modelo de Gestión, el PAM, la organización, la ciudad y el cometido de su puesto de trabajo.

En este curso participan el Gerente, el Adjunto a Gerencia (coordinador de calidad), la Directora de RRHH y el responsable inmediato de la persona que se incorpora.

Durante el curso se les entrega nuestra Guía de Acogida, que contiene, además de nuestro Modelo de Gestión y el PAM, la guía de los servicios que prestamos, el plano de la ciudad, el convenio colectivo, el organigrama municipal y la descripción y valoración de su puesto de trabajo.



La imparcialidad en el empleo viene obligada por la normativa legal sobre el acceso a la Función Pública. Nuestra organización debe regirse por criterios de imparcialidad y por los de mérito y capacidad de los aspirantes. Evidenciamos su cumplimiento por la inexistencia de reclamaciones contra las resoluciones de los Tribunales de las distintas oposiciones en los últimos años.

Desarrollamos la carrera profesional de nuestros empleados, de acuerdo con la normativa legal, que establece dos modalidades:

- Movilidad en puestos de trabajo conservando la misma categoría (posibilidad de acceder a un puesto con mayor retribución, pero conservando la misma categoría).
- Promoción a una categoría superior. En este caso la ley impone que debe superarse un proceso de selección reglado (concurso, concurso-oposición).

Impulsamos la promoción interna, mediante:

- La reserva del máximo de plazas de promoción interna permitido por la Ley.
- Incluyendo acciones formativas específicas en los planes de formación.

Como resultado de esta política, el 100% de personas pertenecientes a diversas categorías intermedias (Administrativos, Técnicos de Gestión, Cabos y Sargentos) han accedido a la categoría por promoción interna, así como el 69% de los directivos.

CAJA DE HERRAMIENTAS	
<p>DE CREATIVIDAD.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tormentas de ideas ● Analogías ● Preguntas clave ● Palabras inductoras ● Matriz de creatividad <p>DE PLANIFICACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diagrama de Gant ● Diagrama de Pert <p>DE MEDICIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recogida de datos ● Indicadores de calidad 	<p>DE ANÁLISIS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● "Ver con los propios ojos" ● Diagrama de flujo ● Diagrama de causa-efecto ● Estadística básica ● Diagrama de correlación <p>DE SELECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Selección ponderada ● Análisis de Pareto ● Matriz de prioridad ● Matriz de criterios

Figura 3.2

Utilizamos métodos innovadores para mejorar la forma de trabajar. Nuestro propio sistema de gestión es innovador en la Administración Pública, especialmente la gestión por procesos y nuestro sistema de despliegue de objetivos en todos los niveles de la organización: procesos, departamentos, equipos de mejora, grupos de trabajo, grupos de cambio y personas. Ver en la figura 3.4 la participación del personal en la mejora.

Para asegurar un adecuado desarrollo proporcionamos formación específica sobre las metodologías a seguir y las herramientas básicas de calidad (ver figura 3.2), con el soporte permanente de los dos Coordinadores de Calidad y del departamento de Procesos y Calidad.

Todas las metodologías han sido revisadas y mejoradas con la participación de los empleados que las han utilizado (ver 1d).

3b. DESARROLLO DE LA CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

El AE desarrolla las capacidades de las personas mediante la formación permanente y el apoyo de sus directivos, ser formador es un rasgo del perfil del directivo excelente.

En 1.991 iniciamos una ofensiva de capacitación de las personas, de arriba a abajo, para dar soporte al proceso de transformación de la organización. Desde entonces disponemos de planes anuales de formación que hemos ido revisando y perfeccionando año tras año.

La formación es un subproceso de la gestión de RRHH. Son ejemplos de objetivos actuales: Incrementar un 5% los empleados muy satisfechos y satisfechos con la formación recibida y conseguir que el 70% de las acciones formativas tengan un impacto positivo en el puesto de trabajo.

La Directora de RRHH confecciona los planes y fija los objetivos a conseguir con su implantación a partir de la información siguiente:

- Las competencias críticas identificadas por el CTD para cada una de las estrategias del PAM y que revisamos cada año.
- Las necesidades identificadas por los directivos para el desarrollo de sus planes operativos. Los directivos acuerdan con sus colaboradores las acciones formativas que éstos precisan para asumir las responsabilidades derivadas de los planes de acción o para mejorar el desempeño de su puesto de trabajo.
- Las peticiones de los representantes sindicales.
- Las lecciones aprendidas durante el ejercicio anterior por los coordinadores de las acciones formativas, en la evaluación del plan y en la autoevaluación anual (EFQM).
- Las encuestas de clima laboral.

En la planificación se tienen muy en cuenta los recursos económicos para desarrollarla. Para que su impacto en la partida de formación del Presupuesto Municipal sea menor, el Ayuntamiento participa a través de la Diputación de Barcelona en los Planes de Formación Agrupada subvencionados en un 100%, y tiene suscrito con la misma Diputación un convenio de colaboración a través del cual obtiene un 50% de subvención.

El Plan de formación anual es presentado a los representantes sindicales y al CTD para asegurar su alineación con la política y estrategia de la organización. Finalmente es aprobado por la Comisión de Gobierno del Ayuntamiento.

Los directivos tienen un rol relevante en el diseño y desarrollo de las acciones formativas de carácter más estratégico. Fijan los objetivos específicos y diseñan la acción por sí mismos o conjuntamente con formadores externos.

Cuando no son formadores presentan, clausuran y asisten a las pausas de los cursos. También cabe señalar que en muchas acciones el formador interno o externo ejerce de tutor de los participantes para asegurar la adecuada aplicación de los métodos y técnicas aprendidos.

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

- La revisión mensual de los objetivos del plan por la Directora de RRHH y la revisión del CTG con los demás propietarios de proceso.
- La revisión de la efectividad de las acciones. Las acciones formativas previstas en el Plan tienen definido su nivel de evaluación en función de su impacto en la estrategia corporativa. El primer nivel de evaluación, el de la satisfacción de los participantes, lo realizamos en todas las acciones (ver figura 7.4). Como consecuencia de la revisión del último plan hemos aplicado el modelo Kirk Patrick de evaluación de los cuatro niveles, con objeto de perfeccionar la evaluación de las acciones formativas estratégicas.
- El análisis del impacto de la formación en el progreso de la organización vía autoevaluación anual EFQM.

El subproceso de formación se revisa anualmente por la Directora de RRHH introduciendo mejoras, entre las que destacamos:

- La ampliación paulatina de la participación del personal en la identificación de necesidades. Actualmente participa todo el personal.
- La aplicación de nuevos formatos con formadores internos: aulas, talleres, seminarios, formación en el puesto, encuentros para efectuar análisis comparativos. De esta forma aprovechamos los conocimientos y experiencias de unos en beneficio de los demás.
- El ofrecimiento de la documentación de los contenidos formativos a todo el personal.
- La posibilidad de que cualquier empleado pueda inscribirse, previa autorización, en un curso externo de su interés, siempre que guarde relación con su puesto de trabajo. Esta formación es subvencionada por el Ayuntamiento.
- El establecimiento de estímulos tangibles. Es un ejemplo que las horas lectivas fuera de la jornada habitual computan a efectos del incentivo por mayor dedicación.



El AE asegura la alineación de los objetivos individuales y de equipo con los fines de la organización a través del despliegue del PAM y sus revisiones periódicas a distintos niveles (ver 2d).

El despliegue del PAM hasta el nivel de las personas asegura que todos los empleados sepan que se espera de ellos y da mayor sentido a su trabajo. En su departamento deben contribuir en la consecución de los objetivos del mismo, ya sea cumpliendo con sus objetivos individuales o llevando a cabo las responsabilidades asignadas en los planes de acción. Las revisiones mensuales de los objetivos individuales permiten, no sólo evaluar el rendimiento de las personas, sino también ayudarles a mejorar su rendimiento en el trabajo diario.

En los grupos de trabajo multidepartamentales responden solidariamente con sus compañeros del cumplimiento de las misiones encomendadas. Cada propietario de proceso ejerce la función de facilitador de los grupos de trabajo multidepartamentales que operan en el ámbito de su proceso.

3c. COMUNICACIÓN Y FACULTAMIENTO DE LAS PERSONAS.

Nuestra principal estrategia para promover un diálogo fluido y orientado a la acción entre las personas de la organización es nuestro sistema de despliegue de objetivos y revisiones en todos los niveles, apoyado por un estilo directivo comunicador y generador de confianza.

Este sistema propicia un diálogo transversal imprescindible en una organización como la nuestra en la que cada departamento está involucrado en varios procesos. De esta forma estamos superando el desafío más importante respecto a la comunicación interna que teníamos planteado.

Por otra parte, disponemos de diversos canales de comunicación. Recibimos información del personal mediante:

- Las Encuestas de Clima Laboral y Auditoría de Valores.

SISTEMA DE REUNIONES	
SISTEMAS DE REUNIONES	PERIODICIDAD MÍNIMA
• Reuniones CTD	semanal.
• Reuniones con todo el personal.....	anual.
• Reuniones dirección de Área (director de Área con todos sus directivos).....	mensual.
• Reunión general de Área (director de Área con todo su personal)	2 al año.
• Reuniones del CTG.....	bimensual.
• Reuniones del CTC.....	bimensual.
• Reuniones de departamento.....	mensual.

Figura 3.3

- Informes mensuales de los departamentos a la Gerencia. Los responsables evalúan el clima del departamento, a los proveedores clave y comunican los reconocimientos que han otorgado a sus colaboradores o a personas de otros departamentos por su cooperación. Estos informes se transmiten vía aplicación informática, de forma que puede consultarse la evolución de los parámetros evaluados.

- Nuestro sistema de reuniones (ver figura 3.3).

- Reuniones mensuales de la Directora de RRHH con los representantes de los empleados.

- Para asegurarnos de que los empleados conozcan las actuaciones del Ayuntamiento planificamos trimestralmente la comunicación corporativa, utilizando como instrumentos:

- Nuestro sistema de reuniones, en las que incorporamos puntos a tratar en las correspondientes órdenes del día.
- La comunicación escrita.
 - La revista interna, que desde 1.991 se distribuye mensualmente a los empleados.
 - El boletín informativo, que se distribuye a los empleados desde 1.997 para comunicaciones puntuales.
 - El Cuaderno de la Calidad, que se distribuye mensualmente desde 1.995.
- Otros soportes: videos corporativos sobre planes de ciudad y el de Modelo de Gestión.



Para garantizar que todo lo que comunicamos al exterior se conozca previamente dentro de la organización, la revista municipal dirigida a los ciudadanos se distribuye a los empleados, y todas las publicaciones que edita el Ayuntamiento se ponen en los paneles de comunicación interna de todos los departamentos.

La Directora de RRHH revisa la efectividad de la comunicación mediante:

- Las encuestas de clima laboral.
- Las actas de las reuniones que sistemáticamente se realizan en todos los niveles de la organización, a las que todos los directivos pueden acceder a través del RADAR (ver figura 4.3).

También disponemos desde 1.996 de un grupo de trabajo permanente sobre Comunicación, liderado por la propietaria del proceso de Participación y Comunicación, del que forman parte la Directora de RRHH y el Jefe de la Sección de Información al Ciudadano. Este grupo identifica y revisa las necesidades de comunicación, a partir de dinámicas de grupos con personas de diferentes niveles y áreas de la organización, presentado propuestas al CTD. Son ejemplos de propuestas aplicadas:

- La distribución a los empleados de la revista municipal de comunicación externa.
- Los plafones de comunicación interna en todas las dependencias.
- El boletín informativo para noticias puntuales.

El personal dispone de un amplio margen de autonomía, tanto para organizar su trabajo como en las actividades de mejora. Los directivos actúan como facilitadores, dando soporte (formación y directrices) y apoyando a los equipos, sin coaccionar su progreso. Todos los equipos han implantado sus propuestas sin apenas modificaciones por la dirección. Las validaciones del equipo directivo no tienen carácter de supervisión, pero son necesarias para evaluar posibles efectos laterales en otros procesos.

Todos los directores han recibido formación 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, donde el 84,9% de los empleados manifiestan un grado de satisfacción positivo en relación a la autonomía que tienen para organizar su trabajo.

En 1.996, la aplicación de nuestro Modelo de Gestión nos llevó a implantar sistemas de participación que permiten involucrar a todo el personal en actividades de mejora. (Ver figura 3.4).

SISTEMAS PARTICIPACIÓN	Nº de Participantes	
	Directivos	Empleados
Dirección participativa por objetivos	Todos	Todos
Rediseño de proceso y Grupos de Cambio	30	47
Equipos de mejora	32	72
Sugerencias departamentales	-	139
Ideas de Mejora	25	67
Grupos de Trabajo	36	40

Figura 3.4

Antes de poner en funcionamiento los distintos sistemas celebramos reuniones de comunicación con todos los empleados, a las que también asisten, para reforzar el mensaje, el Alcalde y representantes políticos.

También aprovechamos otros eventos para fomentar la implicación del personal:

- Reuniones anuales del Alcalde, Concejal de Procesos y Calidad y Gerente para explicar el PAM y sus revisiones.
- Jornadas de Comunicación, que organizamos para todos los empleados bajo el lema "El trabajo en equipo, nuestra mejor solución", dónde se exponen con paneles los avances de todos los equipos.
- La Semana de la Calidad, en la que organizamos diferentes actos: conferencias, talleres, seminarios... En la última edición participaron todos los empleados, algunos en diversas actividades.
- Presentaciones públicas en el Salón de Actos del Ayuntamiento de los proyectos y resultados de los equipos de mejora y grupos de cambio con la presencia del Alcalde, miembros del equipo de gobierno y todos los empleados que quieran asistir (hemos realizado 10 sesiones) en las que se han presentado 29 proyectos y 11 informes de resultados.

3d.ATENCIÓN Y RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS.

Nuestro sistema retributivo viene determinado por ley. A pesar de ello, dentro de los márgenes que permite la normativa, hemos desarrollado una política innovadora y coherente con nuestra política y estrategia.



En 1.993 implantamos un sistema de incentivos (ver figura 3.5) para reforzar el compromiso de las personas a la nueva cultura organizativa. La retribución variable ligada al sistema supone, actualmente, un 8,2% de la retribución anual, tanto para los directivos como para el personal operativo.

SISTEMAS DE INCENTIVOS

- **Incentivo por resultados:** Otorgado en función de los resultados de cada departamento, y el grado de participación 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 por 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.

SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS

- Por resultados obtenidos per 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 servicio a través de la comunicación de incidencias en la vía pública. (mas de 25 comunicaciones).

Figura 3.5

Ha sido revisado y perfeccionado anualmente por el CTD, recogiendo las propuestas de los representantes de los empleados. Fruto de estas revisiones hemos ido mejorando los informes anuales de resultados de los departamentos, utilizados como input en el incentivo por resultados, y paulatinamente hemos incrementado el porcentaje de la retribución variable.

En 1.998, a propuesta del grupo de trabajo "Reconocimientos", liderado por la Directora de RRHH y compuesto por directivos de diferentes departamentos y representantes de los empleados, se complementó el sistema anterior con un sistema de reconocimientos más adecuado al desarrollo de nuestro Modelo de Gestión (ver figura 3.5). Los reconocimientos van desde un escrito del Gerente, en el que agradece el esfuerzo realizado, hasta el pago de 50.000 pesetas a los componentes de los grupos de cambio que implantan con éxito el rediseño de un proceso.

Este grupo de trabajo realizó distintas reuniones con grupos de empleados y encuestas al personal para asegurar que los distintos reconocimientos eran pertinentes y atractivos.

El mismo sistema contempla que las aportaciones más destacadas sean tenidas en cuenta como mérito en las promociones internas. Son un ejemplo de ello los grupos de cambio y equipos de mejora que concluyen con éxito sus misiones.

En 1.997 se estableció una gratificación para todo el personal de 100.000 pesetas a satisfacer cuando obtuviésemos una puntuación de 500 puntos en la evaluación de la EFQM, objetivo que se alcanzó en 1.999.

Con la revisión del Modelo de Gestión, efectuada al concluir el ciclo anterior, hemos modificado sustancialmente el sistema de incentivos, que incluye, en lugar de los cuatro conceptos actuales, dos conceptos: Resultados y Compromiso con nuestro Modelo de Gestión, y tres niveles de percepción. Su aplicación está prevista dentro del ejercicio actual.

El AE tiene el propósito de que todos los empleados puedan desarrollarse, no sólo profesionalmente, sino personalmente. Para ello diseña un conjunto de políticas específicas..

La Directora de RRHH elabora anualmente el Plan de atención a las personas, con la participación del Comité de Seguridad y Salud y el médico de empresa. El Plan contempla acciones relativas a la seguridad y salud, medio ambiente y actividades y mejoras sociales.

Seguridad y Salud. En 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 el Plan de Acción Preventiva que contiene las medidas necesarias para su corrección.

En el año 1.999 se ha revisado el Mapa de Riesgos en colaboración con la Universidad Politécnica de Catalunya, habiéndose elaborado el Cuadro de Priorización de Actuaciones Preventivas.



Por otra parte, disponemos, desde 1.987, de servicio médico de empresa propio, a pesar de que la Ley no nos obliga por el tamaño de nuestra organización.

Realizamos actuaciones sistemáticas, entre las que destacamos, las revisiones médico-preventivas anuales ajustadas a la historia clínica del empleado y al puesto de trabajo desempeñado; revisiones ginecológicas anuales, orientadas a la detección precoz del cáncer genital y mamario; vacunación antitetánica y antigripal a todos los empleados y antihepatitis a los colectivos de riesgo; talleres relativos a la prevención de riesgos laborales; campañas de concienciación; etc.

Medio Ambiente. Realizamos acciones de distinta naturaleza para promover la concienciación en esta materia:

- Disponemos en todas las dependencias municipales de contenedores para la recogida selectiva (papel, material ofimático).
- Medidas para la reducción de consumos (ver 4c).
- Acciones formativas dirigidas a la Policía Local y otros colectivos, pero abiertas a todos los empleados.

Actividades y Mejoras Sociales. Facilitamos instalaciones municipales y subvencionamos las actividades que organizan los empleados (campeonatos de fútbol sala, cena de Navidad, ...) Las mejoras sociales las pactamos con los representantes sindicales (ver figura 3.6).

MEJORAS SOCIALES

- En situación de Incapacidad Temporal se garantiza el 100% de las retribuciones.
- Flexibilidad horaria.
- Fondo de emergencia a utilizar a propuesta de los órganos de representación del personal.
- Premios por jubilación anticipada.
- Premio por jubilación en edad reglamentaria.
- Premio a los 25 años de servicio.
- Anticipos de nóminas sin intereses
- Ayuda para adquisición de vivienda en el municipio
- Seguro de vida.
- Aportaciones a plan de jubilación

Figura 3.6

Para las actividades propias de los órganos de representación hemos puesto a su disposición un local con equipamiento informático.

La Directora de RRHH revisa la efectividad de la atención a las personas, mediante:

- Las Encuestas de Clima Laboral, en las que preguntamos cuestiones relevantes como la satisfacción sobre el Servicio Médico de Empresa, los planes de pensiones y la flexibilidad de jornada. El ítem más importante a nivel de percepción es la satisfacción sobre el trato que reciben de la organización como personas (85% de respuestas positivas).

- Los indicadores de rendimiento: absentismo, accidentabilidad y conflictividad laboral. (Ver figura 7.6).
- Encuestas específicas de algunas actividades de prevención y vigilancia de la salud. (Ver figura 7.4).

Como consecuencia de estas revisiones hemos introducido mejoras en el subproceso. Son ejemplos:

- Realización de las revisiones médico-preventivas en las propias instalaciones municipales con el fin de evitar desplazamientos innecesarios.
- Adecuación de una nueva sala de descanso y vestuarios en la Casa Consistorial.
- Instalación de tablones de anuncios a disposición del personal en todas las dependencias municipales.
- Sección fija de "ergonomía en el puesto de trabajo", en la revista interna.
- Adecuación de sala de lectura de material formativo.



4. RECURSOS Y ASOCIADOS

4a. GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

La política económica y financiera del AE se orienta a la consecución de los siguientes propósitos:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos 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.
- Financiar los proyectos de inversión contenidos en el PAM.

• **Primer ciclo 1.991/1.996**

Durante el período 1.991/1.996 la gestión de los recursos económicos estuvo orientada por el objetivo de conseguir el saneamiento financiero y alcanzar el equilibrio económico impulsando los principios de control de gestión. Para ello de acuerdo con el proceso de gerencialización se actuó en cuatro ámbitos:

1. Mejora en la gestión de tributos y precios públicos.
 - La simplificación de las figuras impositivas: de 10 en 1.986 a 5 en 1.995.
 - Conseguir una comunicación on line con el Ministerio de Hacienda y la D.G.Tráfico
 - Reducción del plazo en la resolución de expedientes administrativos.
 - Reducción de los costes de gestión tributaria mediante delegación a la Diputación de Barcelona.
2. Mejoras en la gestión de la recaudación municipal.
 - Delegación del Servicio de Recaudación a la Diputación de Barcelona (el ámbito de actuación ejecutiva se amplía, pasando del nivel municipal al provincial.)
 - Información exhaustiva al ciudadano sobre periodos de cobro.
 - Depuración de las deudas pendientes de cobro.
3. Impulso a la gestión eficiente de los recursos.
 - Congelación de la plantilla municipal, los nuevos servicios se realizan mediante incrementos de la productividad del personal municipal o suprimiendo los que no aportan valor.
 - Mejoras en los procedimientos de contratación.
 - 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.
 - Impulso de las medidas de ahorro de consumos (energía, papel, teléfono, fotocopias)
4. Potenciación de la inversión ejecutada.
 - Planificación cuatrienal del gasto.
 - Maximizar los recursos financieros provenientes del endeudamiento a largo plazo.
 - Minimizar el coste de la deuda a largo plazo mediante operaciones de refinanciación.

Revisión primer ciclo: semestralmente se analizaban los resultados obtenidos y se acordaban acciones correctoras mediante reuniones específicas.

• **Segundo ciclo 1.996/1.999**

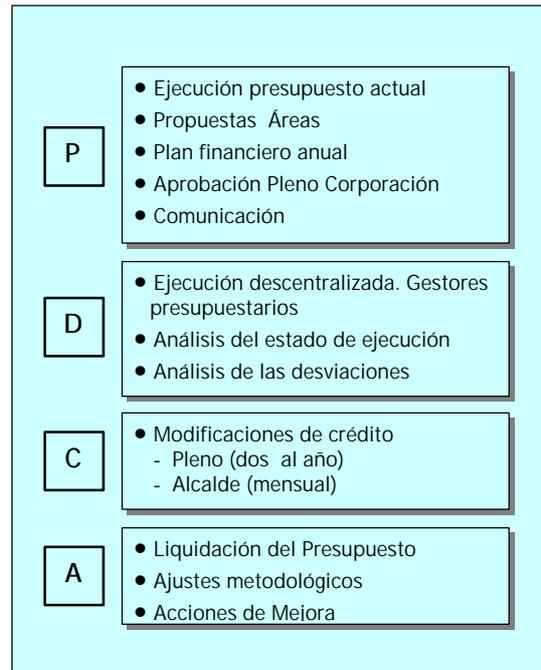
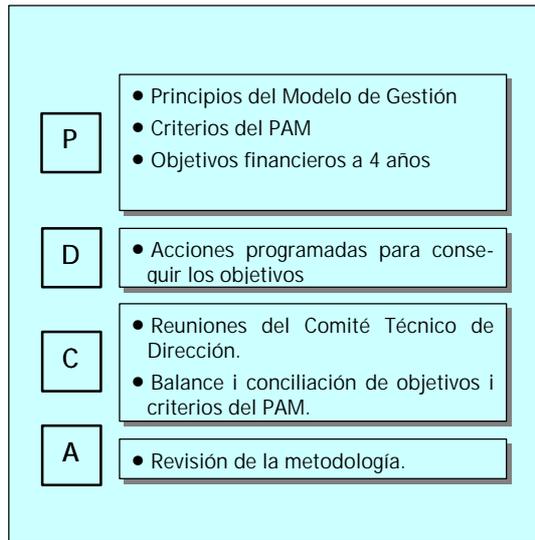
La adopción del modelo de la EFQM y la consecución de los objetivos fijados en este primer ciclo propició la revisión en profundidad de la gestión financiera que a partir de 1.996 ha pasado a desplegarse a través de dos procesos:

1. Gestión Tributaria y Recaudación que se desarrolla en el subcriterio 4c y cuyos resultados se evidencian en el subcriterio 9b.



2. Gestión Presupuestaria y Financiera, proceso integral que tiene dos ámbitos temporales:
 - a. Plurianual a cuatro años, vinculado al PAM.
 - b. 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).



- a. La planificación plurianual permite elaborar y actualizar cuatro escenarios de evolución de los ingresos y gastos municipales con un horizonte de cuatro años.

La estimación de los gastos se realiza en base a las prioridades y especificaciones 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 previsto en el PAM y en la estimación realizada sobre la evolución de la actividad económica

Dada la naturaleza de nuestra organización, cuyos ingresos no están determinados por la política de gastos, las inversiones no se evalúan únicamente por un criterio de rentabilidad económica sino que los recursos disponibles se asignan en función de las prioridades establecidas en el PAM, teniendo en cuenta el impacto que las nuevas inversiones provocarán en el gasto ordinario futuro y los estudios de viabilidad correspondientes. Es un ejemplo que la construcción de plazas de aparcamiento públicas se condiciona a los correspondientes estudios de mercado.

El endeudamiento municipal a largo plazo está íntegramente referenciado a tipos de interés variable, por lo que ve regularmente modificado su coste en las fechas de renovación, implicando para el Ayuntamiento una situación de riesgo de variación de tipos de interés. Para cubrirlo, se han concertado operaciones de derivados financieros por el 70% del capital pendiente hasta el año 2.003. Dichas operaciones financieras se han instrumentado a través de contratos de permutas financieras de tipo de interés ('SWAPS' y 'COLLARS').

El AE no tiene riesgos financieros derivados de la evolución de los tipos de cambio o por la fluctuación de índices.

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

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 1.996/1.999: 148.263.905 ptas.
- Inversión en la mejora y descentralización de los puntos de Información y Atención al Ciudadano en el periodo 1.996/1.999: 100.180.841 ptas.

La revisión de la planificación plurianual se halla vinculada a la revisión del PAM.

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

El AE ha desarrollado una metodología propia para la elaboración de los presupuestos generales basada en el presupuesto de ejecución o presupuesto por procesos. En dicho modelo, el Presupuesto se estructura en procesos, que a su vez se desagregan en distintas actividades con cuantificación del coste de las mismas. Las actividades presupuestadas deben vincularse a los objetivos de los procesos y llevar asociados los indicadores fiables y relevantes que deben posibilitar la evaluación de la eficacia y eficiencia de la actuación municipal.

Las diferentes áreas del Ayuntamiento formulan las propuestas presupuestarias. 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 del PAM.

El Presupuesto Municipal lo aprueba el Pleno del Ayuntamiento y se realizan sistemáticamente las acciones de comunicación descritas en el subcriterio 2d.

La ejecución se realiza de forma descentralizada a través de los gestores presupuestarios de cada área.

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 procesos y gestores presupuestarios, para revisar la ejecución del presupuesto, dándose cuenta al CTD de las desviaciones producidas y de las propuestas de ajuste.

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.

Las mejoras más significativas fruto de la revisión del proceso de gestión presupuestaria y financiera son:

- Revisión 96: Contratación derivados financieros para cubrir riegos de tipos de interés.
- Revisión 97: Conciliación automática de los saldos contables y bancarios.
- Revisión 98: Reducción a tres meses del plazo máximo de pago a los proveedores.
- Revisión 99: Elaboración del presupuesto por procesos.

4b. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS.

Las principales claves de nuestro enfoque de la gestión de la información y los conocimientos son:

- Utilizar las mejores soluciones tecnológicas en apoyo de la política y estrategia de la organización.
- Maximizar la incorporación de recursos informáticos en la gestión de la información y el conocimiento.
- Registrar las lecciones aprendidas en todos los niveles de la gestión.

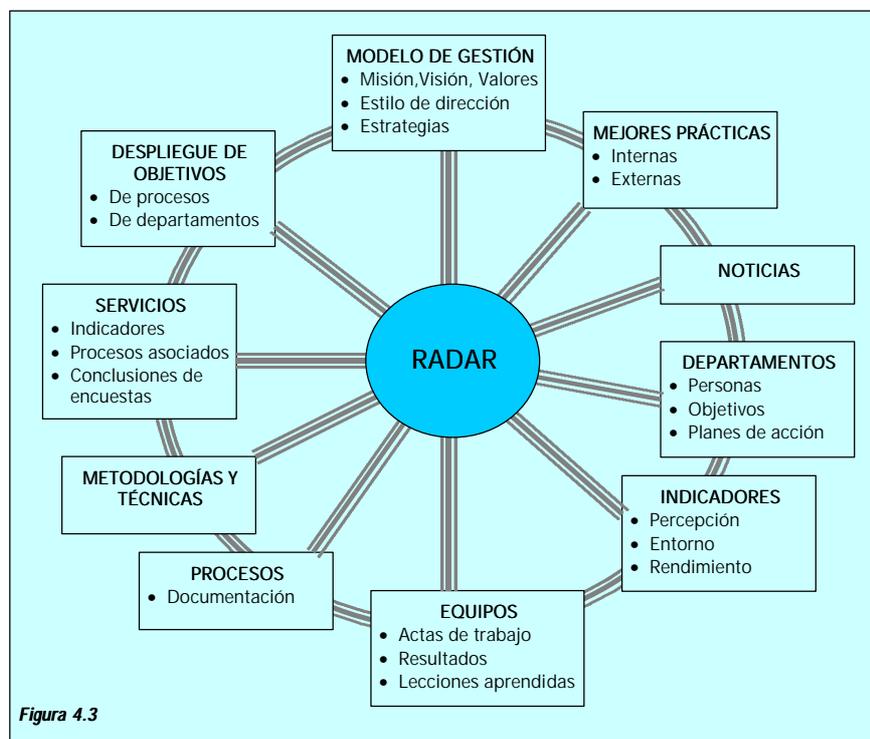
- Considerar al ciudadano como un usuario de nuestros sistemas de información .
- Asegurar disponibilidad, acceso fiabilidad y seguridad de la información

Gestionamos estos recursos a través del proceso de Gestión de los Sistemas de Información y del Conocimiento. El CTD lo definió como proceso clave en 1.998 debido al nuevo enfoque de ciudadano /usuario introducido en la estrategia de acercamiento de la administración al ciudadano.

Contamos con diferentes subsistemas de información con los que gestionamos las operaciones de la organización y la información operativa, entre las que destacamos : Gestión Contable, Gestión de Ciclomotores, Gestión de Población, Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Proceso Electoral y escrutinio, Gestión de Vados y Atención al Ciudadano.

Esta información la determinan los responsables de cada ámbito de gestión. Aseguramos que las soluciones implantadas respondan a sus requerimientos mediante la elección, por los responsables, de las nuevas aplicaciones o participando directamente en el diseño y validación de las pruebas cuando las desarrollamos en nuestra organización. Cuentan para ello con el propietario del proceso que ejerce de consultor.

La información estratégica y de gestión la determinan el CTD y los propietarios de los procesos.



Gestionamos la información estratégica en nuestra base de datos RADAR (ver figura 4.3) Los propietarios de los procesos, con el apoyo del departamento de Procesos y Calidad, son los responsables de mantener actualizada la información. Los subsistemas descritos anteriormente proporcionan información estratégica que se incorpora automáticamente al RADAR.

El propietario del proceso, responsable del departamento de Informática, revisa y actualiza anualmente la estrategia de las tecnologías de la información, y presenta un informe al CTD para asegurar la alineación de su estrategia con la política y estrategia general de la organización.

La estrategia de las tecnologías de la información está documentada desde 1.997, en su definición participan expertos de otras organizaciones (Cap Gemini, Diputación de Barcelona, ESRI España)

El propietario, del proceso de acuerdo con el PAM y las demandas específicas de los otros procesos, define sus objetivos y el plan de acciones para alcanzarlos, los cuales se incorporan en el Plan Operativo de la organización con la correspondiente previsión financiera en el Presupuesto Municipal.



Las principales estrategias de la organización a las que da soporte el proceso son las siguientes:

- Estrategia de costes (permanente desde 1.991). La automatización de los procesos administrativos ha sido un factor determinante para mantener constante la plantilla de la organización.
- Estrategia de acercamiento de la administración al ciudadano. Es un ejemplo el incremento de Puntos de Atención al Ciudadano (ver 5b) ubicados en diferentes puntos del territorio trabajando en una misma base de datos, y la creación de un nuevo canal de comunicación con el ciudadano: la web municipal. Por ello ha sido necesario cambiar totalmente nuestra plataforma informática (entorno AS400 a entorno Windows NT) atendiendo criterios de interoperatividad, transportabilidad, flexibilidad y facilidad de mantenimiento.
- Estrategia de mejora de la satisfacción de los empleados, mediante:

FORMACIÓN USUARIOS AVANZADOS

AÑO	INTERNA HORAS	EXTERNA HORAS
1.996	273	728
1.997	323	653
1.998	195	350
1.999	51	720

Figura 4.4

- La renovación de los equipos. Sólo un 2,7% de los equipos de sobremesa tienen una antigüedad superior a 5 años.
- El incremento de la autonomía de los departamentos. Lo conseguimos con la creación del rol de usuario avanzado en cada departamento. Estos usuarios disponen de una formación superior y de aulas informáticas. (ver figura 4.4). Dan asistencia y formación en el lugar de trabajo a sus compañeros y ejercen de interlocutores con el departamento de informática. También identifican las necesidades

de formación de su departamento, que se aprovecha para diseñar los planes de formación anuales. Las relaciones entre los usuarios avanzados y el departamento de informática están documentadas mediante un contrato "cliente-proveedor" interno, que se revisa y mejora anualmente. Es un ejemplo la reducción de peticiones urgentes al departamento de informática: hemos pasado de un 51% en 1.997 a un 15,4% en 1.999.

Su aportación al rediseño de los procesos clave ha sido determinante. Desde 1.996 hemos desarrollado 10 nuevas aplicaciones en un entorno "groupware" que han mejorado la operabilidad de estos procesos y la información para gestionarlos.

Revisamos la efectividad del enfoque y de su desarrollo, además de por su impacto en las estrategias de la organización, mediante las Encuestas de Clima Laboral con preguntas relacionadas con la disponibilidad de la información para realizar el trabajo y la satisfacción con los medios informáticos puestos a su disposición. (ver figura 7.1) . También es especialmente relevante la satisfacción de los usuarios avanzados (ver figura 7.4).

• Recursos

El resultado de la satisfacción respecto a los medios informáticos nos impulsó en 1.999 a renovar el parque de ordenadores y migrar las aplicaciones ofimáticas.

Disponemos del siguiente parque informático:

- 6 servidores NT y 1 servidor Nobel, que forman la intranet y extranet corporativa.
- 180 ordenadores clientes, de los cuales 120 están conectados a la intranet corporativa (78%)
- 65 aplicaciones informáticas desarrolladas en entornos Lotus Notes, Visual Basic, Approach, Accés, Delphi, Cobol, Dbase y Clipper.

• Validez, integridad y seguridad de la información

Garantizamos estos aspectos mediante:

- Copias de seguridad diarias de sistemas y datos (no incremental) y de manera centralizada: un único ordenador hace automáticamente las copias del resto de servidores.
- Para la seguridad física de la información disponemos de una estructura tolerante a fallos (24 horas al día los 365 días del año). Es un sistema redundante en todos sus componentes.



- Dos servidores físicos conectados entre ellos forman un "cluster", de manera que si falla un de los servidores el otro coge el control sin dejar de dar servicio a los usuarios.
- 3 sistemas de alimentación ininterrumpida (SAI) con una autonomía de 30 minutos.
- Para garantizar la confidencialidad de la información disponemos de tres niveles de seguridad: acceso público, acceso a nivel de departamento y acceso privado.
- Sala técnica inaccesible al personal no autorizado, equipada con alarma de acceso, alarma de control de temperatura y de suministro eléctrico, control de temperatura y humedad, armario ignífugo y falso techo y suelo .

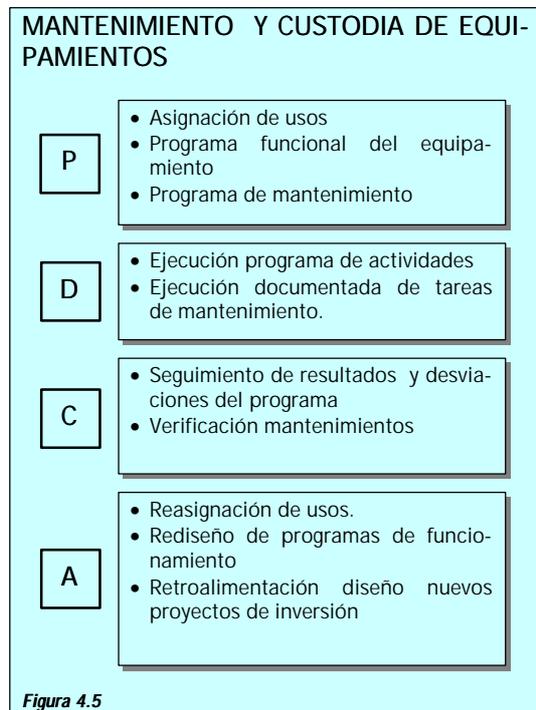
Por otra parte todos los ficheros con información de carácter personal son registrados en la Agencia de Protección de Datos, en cumplimiento de la LORTAD.

4c. GESTIÓN DE INMUEBLES, EQUIPOS, TECNOLOGIA Y MATERIALES.

• Optimización de activos y gestión de su mantenimiento y utilización.

La gestión de los edificios y equipamientos del Ayuntamiento orientada por la política y estrategia de la Corporación tiene los siguientes objetivos:

- Adecuación de los usos de los equipamientos a la programación de los servicios contenida en el PAM. La adecuación de usos se analiza en base a dos criterios:
 - Funcional: Destinados a actividades culturales, deportivas, educativas, atención a la empresa, etc.
 - Territorial: Facilitando el acceso de los ciudadanos a los servicios.
- Gestión eficiente de las instalaciones maximizando el nivel de uso de acuerdo con los estándares de calidad fijados con el menor coste.
- Garantizar la seguridad de los usuarios externos e internos y de los activos.



La gestión sistemática de los edificios e instalaciones municipales se desarrolla mediante el proceso de mantenimiento y custodia de equipamientos que sigue un ciclo PDCA (ver figura 4.5).

Este proceso fue objeto de rediseño el año 1.997, y un grupo de cambio realizó la implantación de las modificaciones introducidas durante los años 1.998 y 1.999.

La seguridad y salubridad de las instalaciones se garantiza mediante el estricto cumplimiento de la normativa correspondiente incorporada a las normas de mantenimiento y a las instrucciones operativas, realizándose actividades periódicas de supervisión (limpieza de filtros de los sistemas de ventilación, control de la iluminación, de los productos de limpieza, etc.).

De las sucesivas revisiones de las asignaciones de los usos de los equipamientos, se ha conseguido:

- Descentralización territorial de los PAC.
- La conversión de tres escuelas en: una biblioteca central, un centro de formación ocupacional y una escuela oficial de idiomas.
- Reubicación de dos guarderías municipales y de la escuela

municipal de adultos.

Mejoras del proceso como consecuencia de la revisión del mismo:



- Revisión 96: Reducción de consumos en Polideportivo Can Vidalet y campo de fútbol El Molí (ver resultados en subcriterio 8b)
- Revisión 97: Implantación de las mejoras producidas en el rediseño del proceso, entre las que podemos citar: creación de la figura del "responsable de la instalación; creación del "parte diario" de incidencias y actuaciones; creación del "planning de actividades"; concreción de las actuaciones ante averías (criterios de priorización y de reparación); y definición del procedimiento para el mantenimiento preventivo de las instalaciones.
- Revisión 98: Redefinición del sistema de limpieza de los locales y edificios municipales.
- Revisión 99: Instalación de paneles solares en equipamientos deportivos de alto consumo.

• **Impacto de los activos sobre la comunidad .**

La planificación de los bienes municipales de uso y dominio público (calles, plazas, parques, jardines) que representan el 40% del valor del activo inmovilizado de la Corporación, se integra en el PAM y tiene como propósitos esenciales:

- Vertebrar la ciudad facilitando la comunicación entre distintos barrios.
- Extender el "modelo de ciudad" (eliminación de barreras arquitectónicas, incremento de zonas verdes, preferencia al peatón frente al coche, nivel de iluminación, mobiliario urbano, etc.) a todos los barrios de la ciudad.
- Garantizar la seguridad de los ciudadanos a través de múltiples actuaciones, entre las que destacamos: seguridad del alumbrado público, señalización viaria horizontal y vertical, regulación semafórica y homologación de equipamientos para juegos infantiles.

La gestión de los bienes de uso público se realiza a través del proceso de vía pública y medio ambiente. Dicho proceso considerado clave ha sido objeto de rediseño dentro del proyecto Diana y se han establecido Compromisos de Servicio con el ciudadano.

La revisión del proceso ha conllevado la introducción de las siguientes mejoras:

- Revisión 96: Reducción del consumo de agua del mayor parque de la ciudad, Can Vidalet. (Ver resultados en criterio 9b).
- Revisión 97: Se elabora el estudio luminotécnico de la ciudad.
- Revisión 98:
 - Ampliación de la limpieza de parques a sábados y festivos (atributo más valorado por los ciudadanos).
 - Cambio del sistema de recogida de basuras para obtener: un ahorro de 20 millones de pesetas anuales, menor contaminación acústica, menos olores desagradables y menos obstáculos en la vía pública, lo que ha supuesto la creación de 100 plazas de aparcamiento.
- Revisión 99: Aplicación en nuevas instalaciones de alumbrado de la nueva tecnología "ecolum".

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 respecto a los daños sobre su patrimonio y por la responsabilidad económica que pueda derivarse de su condición de titular de inmuebles y de la prestación de los servicios públicos (responsabilidad patrimonial).

• **Gestión de la tecnología**

Para el establecimiento y revisión de la estrategia se utiliza información relevante sobre las nuevas tecnologías.

La tecnología, cada vez tiene más importancia en la mejora de los sistemas de información, de los procesos y de los servicios, así como de la gestión medioambiental.



La innovación tecnológica se impulsa a través de la gestión de las personas y mediante el despliegue de valores como la innovación, la eficiencia y la orientación a resultados que enfocan los planes de formación y los sistemas de reconocimiento e incentivación.

El sistema de gestión del conocimiento permite confrontar sistemáticamente los recursos tecnológicos disponibles con las necesidades de la organización.

El sistema incorpora información proveniente de:

- Actividades de benchmarking
- Presentación de novedades técnicas
- Congresos y cursos especializados (ej. la asistencia anual al Congreso del Comité Español de Iluminación).
- Proveedores. En el procedimiento de contratación se promueve que aporten innovaciones y mejoras (ej. el cambio de tecnología en la recogida de basuras, sistema de cogeneración energética, etc.).
- Otras administraciones y entidades específicas (Localred, Institut Català de Tecnologia, Universidad Politécnica de Catalunya, etc.).

Los proyectos tecnológicos concretos se gestionan en el seno de los procesos, habiéndose definido como áreas estratégicas: el uso de recursos no renovables, los sistemas de comunicación y actividades medioambientales.

Como proyectos incorporados en la última revisión podemos destacar la tarjeta ciudadana, proyecto de firma electrónica, sistemas de energía solar.

• **Gestión de inventarios.**

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

• **Reducción de consumos, conservación de recursos no renovables y reducción de impactos nocivos.**

En el seno de los procesos de mantenimiento y custodia de instalaciones y de vía pública y medio ambiente se han realizado numerosas actuaciones con el doble objetivo de reducir costes y colaborar al mantenimiento del medio ambiente al estar directamente vinculados con la política y estrategia de la Corporación. Entre los más relevantes cabe destacar:

1. Aprobación de un Plan de Ahorro Energético 1.997/1.999, con el objetivo de reducir consumos e impulsar el uso de energías no contaminantes.

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 y de los equipamientos.

Actuaciones en el alumbrado público:

- Instalación de autómatas programables en el 50% de los cuadros del alumbrado público.
- Instalación de reactancias electrónicas. Se efectuó una prueba piloto en 40 puntos de luz y actualmente se ha ampliado a 159 puntos más.

Actuaciones en equipamientos:

- Instalación de un sistema de cogeneración termoeléctrico en la mayor instalación deportiva de la ciudad que, mediante unos motores alimentados por gas, proporciona simultáneamente calor y electricidad.. Supone un ahorro entorno al 10% anual. Fue una experiencia pionera que se divulgó como ejemplo en la revista del 'Institut Català de l'Energia'.



- Ajuste de las potencias contratadas a 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 pesetas anuales.
 - Instalar paneles solares para la generación de energía. Se ha concluido la instalación en uno de los tres polideportivos municipales y se está redactando el proyecto referido al segundo de los polideportivos.
1. 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.
 3. Potenciación de las campañas de recogida selectiva de residuos: 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.
 4. Reducción del impacto nocivo global (visual y contaminación acústica) de los productos y servicios:
 - Soterramiento sistemático de líneas eléctricas y otros tendidos aéreos en todas las actuaciones de urbanización. En el último periodo se han eliminado los tendidos aéreos en dos mil metros lineales de vial.
 - Reducción en vías rápidas de comunicación:
 - Realización de un túnel de más de 180 metros, relleno de tierras y creación de dos viales de comunicación local en la Ronda de Dalt. Además de la construcción de un parque público de más de 2,5 hectáreas.
 - Plantación sistemática en los taludes de la autopista A-2. Durante el año 1.999 se procedió a la plantación de más de 2 hectáreas.
 - Reducción de la contaminación lumínica aplicando las conclusiones del Estudio Lumínico (1997-1998), es un ejemplo la implantación a partir de 1.999 de apantallamiento en luminarias esféricas y reducción de potencia instalada, con planificación plurianual (14'8 % realizado en 1.999)

4d.GESTIÓN DE LOS RECURSOS EXTERNOS, INCLUIDOS ASOCIADOS.

La política y estrategia del AE orienta la gestión de los proveedores y relaciones de asociación vinculándolas al compromiso de servicio con los ciudadanos mediante su integración en nuestro sistema de gestión.

El PAM es el instrumento de planificación que determina de que forma van a prestarse los servicios (externalización o gestión directa) y que asociaciones estratégicas va a establecer la Corporación de acuerdo con las oportunidades detectadas.

La gestión de las relaciones de asociación se despliega de modo distinto según la naturaleza de las mismas pudiendo distinguirse dos grandes grupos:

- I Relaciones de asociación no sometidas a la Ley de Contratos para las Administraciones Públicas, que a su vez pueden establecerse con:
 - A. Otras Administraciones Públicas: Generalitat de Catalunya, Diputación de Barcelona, Consell Comarcal del Baix Llobregat, otros municipios, etc.

Por su finalidad podemos subdividirlos en:

1. Gestionar servicios públicos. Por ejemplo: Servicio de prevención, atención y reinserción en el campo de las drogodependencias, Servicio de información juvenil, Servicio de ginecología y planificación familiar, otros.



Especialmente importante es la relación de asociación establecida con la Diputación de Barcelona mediante un convenio suscrito en 1.990 por el que se le encargan funciones administrativas de gestión tributaria y recaudación.

El nivel de cumplimiento (ver 9b) ha determinado que a lo largo de los años se haya ampliado su contenido, incorporando a partir de 1.996 la gestión de los dos grandes impuestos municipales .

Las revisiones efectuadas en el proceso de gestión tributaria y recaudación han conllevado numerosas iniciativas orientadas por los atributos del servicio, priorizados por los ciudadanos, lo que ha permitido la mejora significativa de su nivel de satisfacción (ver figura 6.10). Entre las mismas podemos destacar:

- Revisión 96: Embargos centralizados de cuentas bancarias a nivel provincial.
- Revisión 97: Fraccionamiento de la cuota del IBI en periodo voluntario
- Revisión 98: Posibilidad de pago de los tributos con tarjeta de crédito las 24 horas del día/365 días.
- Liquidación del Impuesto. sobre el Incremento del Valor de los Terrenos (Plus Valía) en el plazo máximo de un mes desde la presentación de la declaración.
- Revisión 99: Campaña de domiciliación bancaria (teléfono, correo electrónico,...).

Diverso personal de la Diputación ha formado parte de los equipos de mejora municipales y miembros del CTD han participado en trabajos de formación, presentando en la Diputación de Barcelona nuestro Modelo de Gestión. Actualmente nuestra relación con ORGT se ha convertido en un modelo de referencia para otros ayuntamientos

2. Impulsar la innovación tecnológica y la incorporación de mejores prácticas en actividades con fuerte potencial de desarrollo conveniando con entes o con organizaciones con un alto grado de cualificación técnica. Como ejemplo podemos citar la integración en Localred (sistemas de comunicación), en el CRID (accesibilidad) y el convenio con la Universidad Politécnica de Catalunya (calidad).
 3. Crear redes de ciudades con el objetivo de diseñar políticas conjuntas, coordinar acciones, compartir experiencias de éxito y servir de catalizador de cambios sociales profundos. (Ver 1a).
- B. Entidades del municipio sin ánimo de lucro: El Ayuntamiento organiza gran parte de las actividades de carácter cultural, deportivo y social mediante convenios con las asociaciones y entidades del municipio con el objeto de potenciar el tejido asociativo y ajustar mejor los servicios ofrecidos a las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

La programación, ejecución, evaluación y análisis de mejoras de los actos públicos se realiza conjuntamente, propiciando una dinámica de participación social en la actividad municipal. (Ver criterio 8b)

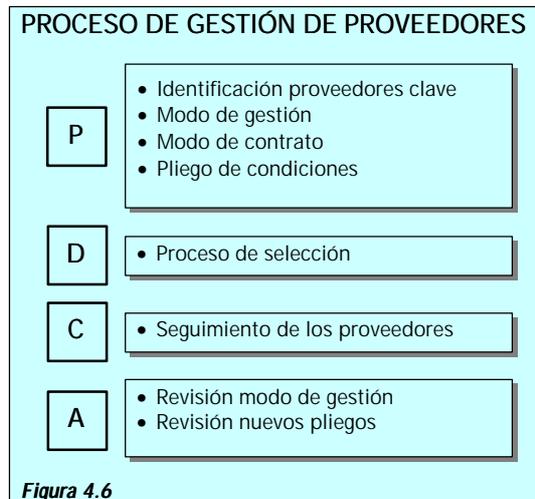
Anualmente se revisa la efectividad de la programación global procediéndose a la renovación de los correspondientes convenios.

II Proveedores sometidos a las normas de la Ley de 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. No obstante, con el fin de 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).

Las acciones prioritarias son:



- Identificación de los proveedores clave. El CTD realiza la identificación de los proveedores clave mediante la aplicación de una matriz ponderada en función de los siguientes criterios:

- Impacto en el ciudadano.
- Impacto económico.
- Vinculación con los procesos clave.
- Aportación potencial de innovación tecnológica y mejores prácticas.

- Analizar el modo de gestión y de contratación que se adecue más al interés público, más allá de consideraciones puramente económicas.

- Seleccionar al proveedor, evaluando las ofertas, en base a criterios de calidad. En el AE la selección y evaluación del proveedor es un factor crítico de éxito dado que la mayoría de los proveedores clave son prestadores de servicios con relaciones contractuales de larga duración.

- La evaluación de los proveedores se realiza mediante la integración sistemática de los siguientes indicadores:
 - Indicadores de actividad y cumplimiento de estándares.
 - Percepción de los responsables de los servicios.
 - Percepción de los ciudadanos dentro del sistema SGSC.
 - Quejas y sugerencias específicas.
 - Participación del proveedor en la mejora del servicio.

Este sistema de evaluación se aplica también a los proveedores clave no sometidos a la Ley de Contratos del Estado:

- Participación en el sistema de gestión fundamentalmente mediante la incorporación al trabajo de equipos específicos y a la coordinación de tareas de formación.
- Revisar al finalizar el contrato el modo de gestión y los pliegos de condiciones basándose en criterios objetivos.

Como ejemplo de la aplicación de este 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 comprendida en los pliegos, presentada por uno de los ofertantes y que implica una mejora en la calidad del servicio (1.998).
- Cambio del modo de gestión de la piscina cubierta y de la Escuela de Música (1.997).
- Adjudicación del contrato de mantenimiento de parques y jardines en base a las mejoras presentadas por el ofertante (año 1.999).
- Cambio del modo de gestión de la OMIC (Oficina Municipal de Información al Consumidor) (año 1.999).

• **Mejoras en la cadena de aprovisionamiento y a la gestión de inventarios.**

El Ayuntamiento es una organización prestadora de servicios, por eso la utilización de materias primas y la gestión de inventarios no son factores relevantes en los procesos que desarrolla. No obstante, para mejorar la cadena de aprovisionamiento se han realizado las siguientes acciones:

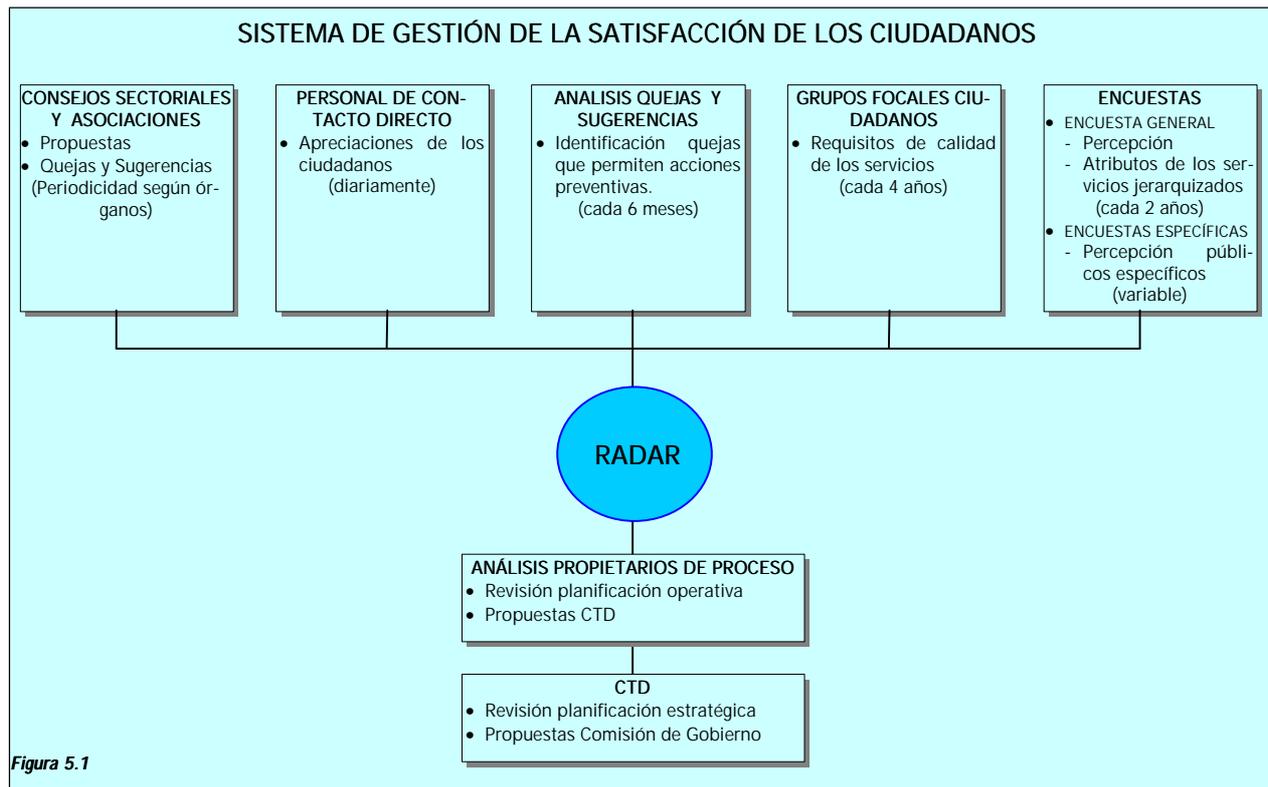
- Se ha creado un departamento de compras que gestiona la adquisición de los bienes de compra centralizada y la optimización de los inventarios.
- Se han establecido contratos de suministro (material de oficina, eléctrico, fontanería, etc.) donde se ha incluido como criterio de selección del contratista, la optimización de los sistemas de aprovisionamiento.



5. CIUDADANOS

5a. SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS RESPECTO A PRODUCTOS Y SERVICIOS.

El primer principio de nuestro Modelo de Gestión: "Servir con Compromiso" lo desarrollamos principalmente a partir de nuestro Sistema de Gestión de la Satisfacción de los Ciudadanos (ver figura 5.1). Este sistema nos



permite conocer:

- Las necesidades y demandas de los ciudadanos
- Los requisitos de calidad de los servicios
- El grado de satisfacción de los ciudadanos.

Conocemos las necesidades y demandas de los ciudadanos a través del proceso de representación democrática, proceso por el que se generan las decisiones colectivas, y que completamos con la gestión de la información de:

- **Los Consejos Sectoriales y Asociaciones.** Son órganos de participación ciudadana de carácter permanente. Contamos con ocho Consejos: Consejo Económico y Social, Consejo de Cultura, Consejo de Juventud, Consejo de la 3ª edad, Consejo de Solidaridad y Cooperación al Desarrollo, Consejo de la Mujer, Consejo de Seguridad Ciudadana, Consejo Escolar Municipal y con siete Asociaciones de Vecinos. En las reuniones periódicas que mantenemos con ellos asiste un representante político y un directivo. Este último recoge en un acta todas las sugerencias y opiniones de las asociaciones y entidades representadas.
- **Los análisis de las quejas y sugerencias de los ciudadanos.** De acuerdo con el proceso de quejas y sugerencias los propietarios de los procesos de servicio correspondientes las analizan semestralmente y definen los planes de acción necesarios para prevenir, si es posible, su repetición en el futuro.
- **La información del personal en contacto directo con los ciudadanos.** Las personas de los Puntos de Atención al Ciudadano recogen en su "Cuaderno Diario" las opiniones y comentarios más relevantes de los ciudadanos cuando son atendidos.



- **Los grupos Focales con los ciudadanos.** La información cualitativa recogida en estas sesiones, a través de un procedimiento establecido, nos permite identificar los requisitos de calidad de los servicios. Posteriormente son jerarquizados por los ciudadanos en la Encuesta General que realizamos cada dos años. Esta información nos orienta en la definición de prioridades y objetivos.

Hemos realizado grupos focales en las áreas de servicio de Atención al Ciudadano y Gestión de Trámites, Seguridad Ciudadana y Viaria, y Vía Pública y Parques y Jardines (suponen prácticamente todos los servicios prescriptivos del Ayuntamiento). Han participado 53 ciudadanos distribuidos en cada una de estas tareas según sus preferencias, y en cada una de ellas realizamos dos sesiones de dos horas de duración cada una, monitorizadas por un consultor de la empresa adjudicataria del proyecto DIANA y el directivo del Ayuntamiento con mayor responsabilidad en cada servicio. El Alcalde asiste al finalizar las sesiones para agradecer su participación y entregarles un pequeño obsequio.

La información procedente de los distintos mecanismos que configuran nuestro Sistema de Gestión se registran en la base de datos de servicios, integrada en el RADAR. El Adjunto a Gerencia es el responsable de que la información recogida esté disponible en los distintos niveles de la organización en que se analiza la información.

Los propietarios de proceso analizan semestralmente la información registrada, y como consecuencia revisan su planificación operativa o presentan propuestas al CTD.

Basándonos en estas evaluaciones, hemos creado nuestros 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 de transporte urbano, servicio de Información y Desarrollo Empresarial. Y emprendido numerosas acciones. Son algunos ejemplos:

- En relación a los excrementos de los perros (principal motivo de queja): campañas educativas, ampliación del número de pipicanes, normativa local para la represión de comportamientos incívicos.
- En relación a los ciclomotores: campañas de sensibilización, control de gases y ruidos, carta del Alcalde a los titulares de los ciclomotores pidiendo conductas responsables.
- Modificar, en la Escuela de Música, el tipo de enseñanza por una enseñanza reglada (homologada por la Generalitat de Catalunya) que permite a los alumnos el acceso al Conservatorio.

El CTD mediante revisiones periódicas, y de forma sistemática desde 1.996, ha ido completando y formalizando el Sistema de Gestión de la Satisfacción de los Ciudadanos para convertirlo en un sistema capaz de recoger, procesar y trasladar la información a la toma de decisiones estratégicas y operativas. Como consecuencia de estas revisiones destacamos:

- La incorporación al sistema de los grupos focales con los ciudadanos (1.996). Fruto de la primera autoevaluación definimos como actuación prioritaria en la revisión del PAM 1.995-1.999 de aquel año: "Establecer Compromisos de Servicio con los ciudadanos acordes con sus expectativas". Para ello necesitábamos un procedimiento para conocer con precisión sus expectativas.
- La clasificación y registro en el RADAR (1.998) de toda la información para facilitar su análisis.

5b. SE DISEÑAN Y DESARROLLAN PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Las necesidades y expectativas de los ciudadanos son nuestra referencia para mejorar nuestros procesos. Las características o atributos de los servicios, jerarquizados cada 2 años en la Encuesta General, y los requisitos de calidad, identificados fundamentalmente a través de los grupos focales con los ciudadanos, son los inputs utilizados para el rediseño de los procesos de servicio (ver figura 5.2)

Llevamos a cabo el rediseño de los procesos de servicio aplicando la metodología descrita en la figura 5.3.

Antes de rediseñar los procesos realizamos un análisis exhaustivo de su situación actual. Para ello:

- Confeccionamos la representación gráfica del proceso. Esta actividad la realizamos aplicando 2 técnicas: El "Brown-Paper" y el cuadro "RECI".



INPUTS PARA EL REDISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO					
CARACTERÍSTICAS SERVICIO ATENCIÓN AL CIUDADANO	REQUISITOS DE CALIDAD	INDICADORES	ESTÁNDARES	TAREAS CLAVE PROCESO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • ACCESIBILIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil acceso al servicio • Poco tiempo de espera para ser atendido • Desplazamientos imprescindibles para realizar la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de oficinas de atención al ciudadano por cada 5.000 habitantes • Nº de personas especializadas en la atención al ciudadano por 5.000 habitantes • Amplitud horarios (horas/semana) • Tiempo de espera • Nº de quejas por desplazamientos innecesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,5 oficinas / 5.000 habitantes • 2,3 personas / 5.000 habitantes • 65 horas / semana en 4 puntos • 5 minutos • (No hay estándar) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación horizontal (entre Puntos de Atención al Ciudadano) • Coordinación vertical (entre departamentos gestores y Puntos de Atención al Ciudadano) • Procedimiento para reforzar personal Puntos de Atención al Ciudadano en horas punta o periodos excepcionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear tres nuevos Puntos de Atención al Ciudadano (generales) en distintos centros para acercarnos al ciudadano, con horario de 8 a 21 horas • Crear WEB municipal con acceso a la Base de Datos de Atención al Ciudadano • Ampliar "paquete de servicios" de los Puntos de Atención al Ciudadano (generales) • Campañas de difusión de los P.A.C. • Crear puestos itinerantes para Puntos de Atención al Ciudadano (generales). • Campañas divulgativas teléfono gratuito 900 para obtener información, antes de acudir al Ayuntamiento.

Figura 5.2

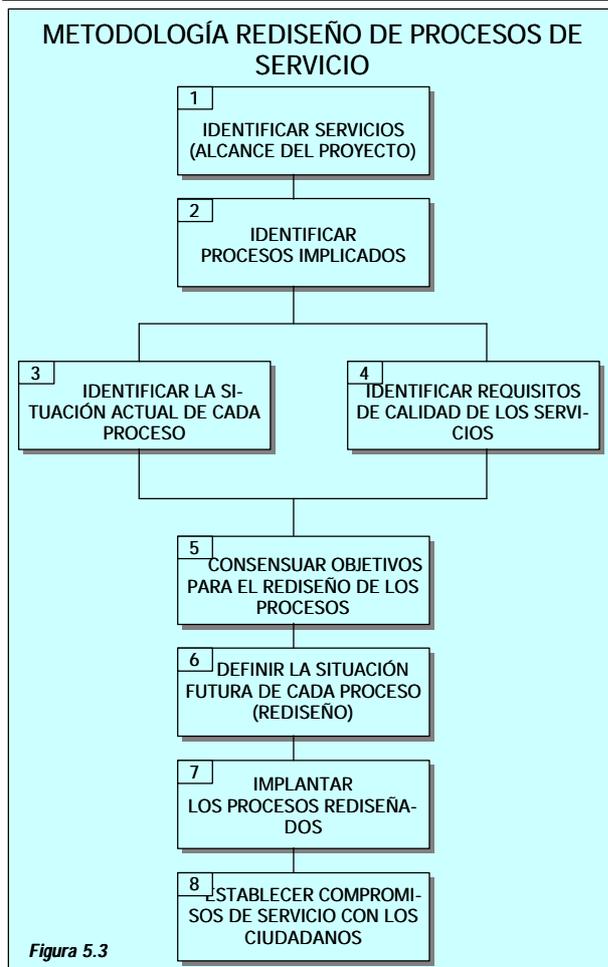


Figura 5.3

El "Brown Paper" nos permite, a través de entrevistas con todas las personas involucradas en el proceso, identificar las tareas y el contenido de las mismas. Y el cuadro "RECI" nos permite definir las responsabilidades de cada interviniente en la tarea y analizar los problemas derivados de una mala adjudicación de roles y responsabilidades,

- ¿Quién es el responsable? (R).
- ¿Quién es el ejecutor? (E).
- ¿A quién debe/puede consultarse para realizar la tarea? (C/c).
- ¿A quién debe/puede informarse? (I/i).

En ambos casos, se les pedía a los participantes que identificaran los puntos fuertes, oportunidades de mejora y aportaran sugerencias.

Con estas entrevistas conseguimos representar gráficamente los procesos e involucrar a las personas en la mejora de los mismos.

Posteriormente, los responsables de los departamentos implicados validan la documentación que definen la situación de partida para el rediseño.

En el rediseño de los procesos analizamos sistemáticamente los beneficios que pueden aportarnos las nuevas tecnologías, especialmente las tecnologías de la información, lo que nos ha permitido:

- Mejorar la prestación de algunos servicios.



- Automatizar total o parcialmente todos los procesos rediseñados, con beneficios claros en la operabilidad de los mismos, e incorporando indicadores de cumplimiento de estándares que nos facilitan enormemente su control.

La aplicación que da soporte al proceso de Quejas y Sugerencias por ejemplo, avisa a los diferentes actores intervinientes en el proceso, de las tareas pendientes y el plazo para cumplirlas, registrando los indicadores de cumplimiento.

En los servicios prestados a través de proveedores, aprovechamos las revisiones de los contratos, para incorporar en los pliegos de condiciones estándares de servicio más exigentes. Asimismo, introducimos en los mencionados pliegos elementos de flexibilidad que permiten a los ofertantes introducir mejoras o alternativas que estimulan la presentación de soluciones tecnológicas innovadoras y mejores prácticas. Es un ejemplo significativo, el cambio de tecnología en la recogida de basuras.

Una vez rediseñado el proceso para poder cumplir con los nuevos estándares acordados, se valida por el CTD y se constituye un grupo de cambio para implantarlo (ver implantación de cambios en 1d)

El resultado final es un nuevo proceso, con los procedimientos y los sistemas de control necesarios definidos para mantenerlo bajo control.

Hemos rediseñado 6 procesos de servicio. Las acciones más relevantes en cada uno de los procesos son las siguientes:

-Proceso de Quejas y Sugerencias:

- Ampliación de los puntos de recepción.
- Campañas de promoción del servicio.

- Proceso de Atención al Ciudadano:

- Creación de tres nuevos Puntos de Atención al Ciudadano
- Creación de una nueva Base de Datos de Atención al Ciudadano con acceso desde la Web del Ayuntamiento y desde todos los puestos de trabajo informatizados.
- Creación de dos puestos de informador/a itinerantes para reforzar puntas de trabajo y periodos excepcionales.
- Manual de atención presencial y telefónica.

- Proceso de Solicitudes:

- Ampliación de los Puntos de Registro de Entrada de documentación (instancias y demás documentos). Hemos pasado de 2 a 8 puntos.
- Rediseño y simplificación de todos los formularios.
- Agilización de los trámites

- Proceso de Medio Ambiente y Vía Pública:

- Informatización del proceso que permite el seguimiento de los partes de trabajo, plazos de ejecución y planes de mantenimiento preventivo.
- Revisión de los contratos de prestación de servicios (Recogida de Basuras, Limpieza viaria, Mantenimiento de Parques y Jardines) para elevar los estándares de servicio.
- Plan de ahorro energético
- Auditoría medioambiental

- Proceso de Seguridad Ciudadana y Viaria:

- Implantación de la Policía de Barrio.
- Procedimiento para cumplir estándares de servicio.
- Servicio de Atención a la Víctima.
- Intervenciones preventivas de disminución de ruidos y contaminantes.

- Proceso de Actos Públicos:

- Planificación Anual de las Actividades Públicas, con la participación de las entidades ciudadanas en el diseño y evaluación de las actividades.
- Automatización completa del proceso.
- Contrato interno para las actividades de soporte.

Evaluamos la efectividad del rediseño de los procesos en función de los resultados alcanzados, tanto respecto a la satisfacción de los ciudadanos como al cumplimiento de los estándares definidos.

Respecto a los ciudadanos nos fijamos un incremento del 5% en todos los servicios rediseñados,. Los resultados de la Encuesta General de 1.999 evidencian su cumplimiento en todos los casos (ver figuras 6.3 a 6.9). Asimismo, el nivel de cumplimiento de los estándares es muy elevado (ver figura 6.16).

5c. SE FABRICAN, SUMINISTRAN Y MANTIENEN PRODUCTOS Y SERVICIOS.

El AE asegura la prestación de los servicios de conformidad con los requisitos establecidos mediante:

- La disponibilidad y adecuación de los recursos humanos y materiales.
- La disponibilidad de procedimientos en los procesos de servicio.
- Diferentes sistemas de control para conocer el resultado de funcionamiento de los procesos.

En una organización como la nuestra, prestadora de servicios, el factor más crítico para una adecuada prestación de los servicios es disponer de personas con los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar sus funciones y, sobre todo, motivadas y comprometidas con los valores de la organización.

Todos los servicios, con independencia de la forma en que se gestionan (directamente o mediante proveedores externos) tienen definidos y documentados los procedimientos de prestación.

En los servicios prestados a través de proveedores, el servicio se define en los pliegos de condiciones que rigen la contratación, y el procedimiento de prestación del mismo queda concretado con la propuesta del proveedor, que es uno de los criterios determinantes de la contratación.

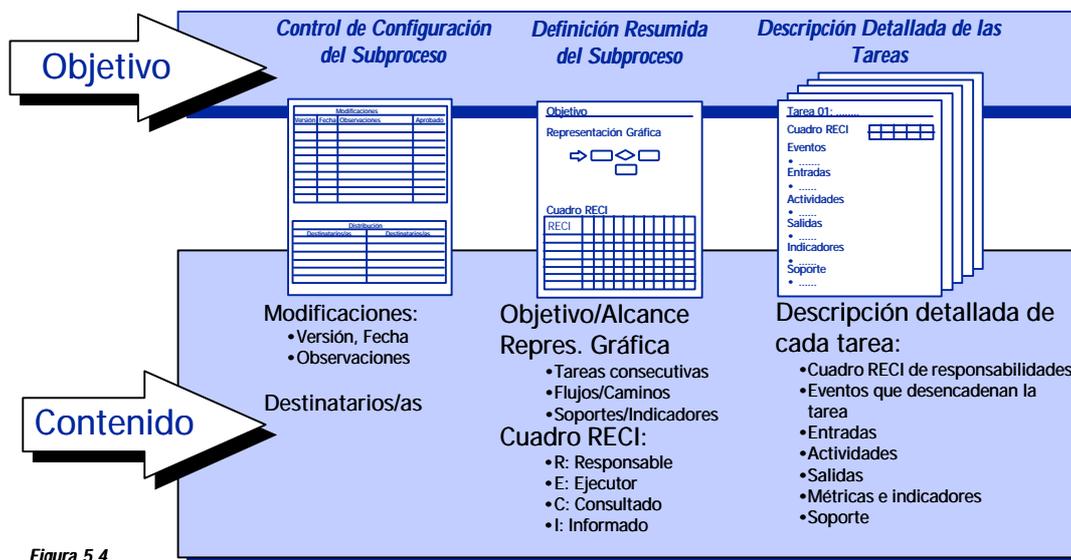


Figura 5.4



En los procesos de prestación de los servicios de mayor impacto disponemos de un Manual con la información que se describe en la figura 5.4. La información actualizada se encuentra disponible en el RADAR. La administración del Manual es responsabilidad del departamento de Procesos y Calidad.

Por otra parte, todos los procesos cuentan con sistemas de control para verificar el cumplimiento de los estándares de servicio. Los sistemas de medición se han automatizado siempre que ello ha sido posible, en los otros casos se han buscado otro tipo de registros ya existentes que nos permitiesen el control. Es un ejemplo, los tickets de pesaje de los camiones de la recogida de basuras, que al tener incorporado el día y hora nos permite verificar el cumplimiento del estándar de recoger la basura todos los días del año a la misma hora, con una desviación máxima de 20 minutos. En caso de no existir ningún registro útil hemos confeccionado hojas de recogida de datos manual (autocontrol).

Y por último, cabe destacar como mecanismo de control las quejas que presentan los ciudadanos, especialmente importante en algunos servicios como los que presta la Policía Local.

EJEMPLOS DE COMPROMISOS DE SERVICIO

ATENCIÓN AL CIUDADANO, TRAMITES Y QUEJAS Y SUGERENCIAS

- Atender en los Puntos de Atención al Ciudadano (PAC) en un tiempo máximo de espera de 5 minutos, salvo en situaciones excepcionales. (El nº de atenciones oscila entre 7.000 y 10.000 mensuales y el horario de los 4 PAC's es de lunes a viernes de 8 a 21 horas).
- Trámites Inmediatos. Resolver en el mismo momento de su petición, 17 tipos de trámites
- Servicio a Domicilio. Resolver trámites (11 tipos) llamando al teléfono gratuito 900 30 00 82, sin necesidad de desplazarse al Ayuntamiento
- Se dará respuesta a todas las Quejas y/o Sugerencias en un plazo máximo de 10 días

SEGURIDAD CIUDADANA

- Efectuar una intervención inmediata, acudiendo al lugar de los hechos en un tiempo inferior a 5 minutos cuando el requerimiento sea urgente, es decir, que pueda afectar a la integridad física del ciudadano (accidentes de tráfico con heridos, presencia de obstáculos en la calzada, etc.). En casos no urgentes se acudirá en un tiempo máximo de 20 minutos
- Retirar, de forma gratuita, los vehículos cuyos propietarios deseen dar de baja para el desguace, en un plazo máximo de 7 días. El Ayuntamiento asumirá la tramitación de la baja del vehículo y el desguace
- Regular, con presencia de agentes, los pasos peatonales situados en los accesos a los colegios en las horas de entrada y salida, siempre que no dispongan de semáforo que regule el paso.

VIA PÚBLICA Y PARQUES Y JARDINES

- Establecer de forma inmediata una adecuada protección y señalización de las deficiencias de la vía pública que impliquen situaciones de riesgo para personas, instalaciones o bienes. Y repararlas en un plazo máximo de 48 horas
- Limpiar la ciudad mediante un barrido diario de lunes a sábado y un baldeo semanal.
- Recoger las basuras todos los días del año a la misma hora, con una desviación máxima de 20 minutos.
- Recoger de lunes a sábado los muebles y trastos viejos, previo aviso al teléfono gratuito de atención al ciudadano 900 30 00 82.
- Limpiar el interior de los contenedores de basuras con una frecuencia semanal de mayo a octubre y quincenal de noviembre a abril.
- Reparar cualquier anomalía o desperfecto en la instalación del alumbrado en un plazo máximo de 24 horas.
- Limpiar los parques todos los días de la semana.
- Asegurar la vigilancia y detección de anomalías en todos los parques y jardines durante todos los días de la semana.

Figura 5.5

Debido a la importancia que otorga el ciudadano a la atención que le dispensamos y la dificultad de controlar externamente y de modo permanente esta actividad, realizamos, cada cuatro años, una auditoría de la atención presencial, mediante la técnica del "ciudadano anónimo". La descripción de los contactos que se producen durante la misma la ponemos a disposición de todo el personal auditado para que identifiquen oportunidades de mejora.

Para una mayor autoexigencia, los estándares más relevantes para los ciudadanos, respecto a los servicios de mayor impacto, los hemos hecho públicos mediante los llamados Compromiso de Servicio con los Ciudadanos, que fueron presentados por el Alcalde y el Concejal de Procesos y Calidad en abril de 1.999, en un acto público celebrado con ese propósito. Posteriormente fueron distribuidos a toda la población y se colocaron carteles en todas las dependencias municipales. (ver ejemplos de Compromisos de Servicio con los ciudadanos en la figura 5.5).

La comunicación de los servicios y actividades del AE se articula en base a los siguientes principios:

- Difundir los actos públicos y los servicios municipales para garantizar su conocimiento por parte de los ciudadanos.
- Fomentar la participación ciudadana. Un sólo proceso, el de "Participación y Comunicación" gestiona los dos ámbitos con el objetivo explícito de que se retroalimenten.
- Rendir cuenta de la actuación municipal y específicamente de la utilización de los recursos públicos.

Para ello se establece la combinación adecuada de los siguientes instrumentos:



- Medios de comunicación:

- Propios:
 - Revista Municipal "El Pont", periodicidad mensual.
 - Revista Municipal "Fem el cim", periodicidad trimestral.
 - Notas informativas ("Ajuntament Informa").
- Locales:
 - Esplugues Televisió.
 - Ràdio Estudi Esplugues.
 - Diari d'Esplugues.
 - Crònica de la Vida d'Esplugues.

Con carácter general se establecen convenios con los medios locales que regulan relaciones estables dirigidas a garantizar la viabilidad económica de los mismos y a optimizar las posibilidades de comunicación con los ciudadanos.

- Supralocales:
 - Medios de ámbito comarcal o nacional en los que se inserta publicidad convocándose regularmente conferencias de prensa con sus corresponsales locales.

- Línea telefónica 900. Línea gratuita de información general.

- Puntos de Atención al Ciudadano. Para favorecer la accesibilidad del ciudadano se han descentralizado territorialmente.
- Web del Ayuntamiento.
- Elementos de comunicación en la vía pública. Opis, carteles, plafones en comercios, audiovisuales, etc.
- Mailings específicos de trípticos, programas, etc. en función del público objetivo al que va destinada la actuación.

Como el mismo proceso de Participación y Comunicación define, es fundamental la transversalidad de la información. Es decir, las distintas unidades organizativas del Ayuntamiento informan puntualmente a la sección de Participación y Comunicación de las novedades del día a día en sus distintos ámbitos de trabajo, para que este departamento planifique las acciones de comunicación necesarias, siempre teniendo en cuenta el público objetivo a quien debe informarse.

Existen unos plazos establecidos para que las distintas unidades soliciten la producción de una publicación de difusión al departamento de Participación y Comunicación. Estos plazos se fijaron en un equipo de mejora especialmente creado para mejorar la coordinación entre departamentos en el momento de llevar a cabo la difusión de actuaciones municipales.

La propietaria del proceso de Participación y Comunicación evalúa la efectividad de la comunicación con los ciudadanos a través de las encuestas generales. En estas encuestas, además de la satisfacción de los ciudadanos con la comunicación externa, averiguamos el nivel de utilización de la revista mensual (principal instrumento de comunicación del AE). En la última toma de datos el 79,9% de los ciudadanos destacaron este medio de comunicación como el más leído entre todos los publicados en el municipio y la comarca. Como consecuencia de estas revisiones hemos emprendido diversas acciones. Son ejemplos: el rediseño del formato de la revista mensual y la adaptación de la distribución del boletín informativo "Ajuntament Informa" a los sectores afectados.

5d. SE CULTIVAN Y MEJORAN LAS RELACIONES CON LOS CIUDADANOS

Las principales claves de nuestro enfoque son:

Ser accesibles y receptivos:

- Hemos creado una red de Puntos de Atención al Ciudadano distribuidos por el territorio, con horarios adecuados a sus necesidades. En los 4 Puntos de Atención generales el horario es de 8 a 21 horas. (ver figura 5.6).



PUNTOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (PACS)	
PAC GENERAL	
Casa Consistorial	Lunes a Viernes de 8 a 21 h.
Centro Sociocultural Moli-Cadi	Lunes a Viernes de 8 a 21 h.
Oficinas Policía Local	Lunes a Viernes de 8 a 21 h.
Complejo Deportivo La Plana	Lunes a Viernes de 8 a 21 h.
PAC ESPECIALIZADOS	
PAC de Servicios Económicos	Lunes a Viernes de 8 a 14 y Miércoles 16:30 a 18:30 h
PAC de Servicios Territoriales	Lunes a Viernes de 8 a 14 y Lunes 16:30 a 18:30 h.
PAC de Servicios a la Persona	Lunes a Viernes de 8 a 14 y Miércoles 16:30 a 18:30 h.
L'Agència (información juvenil)	Lunes a Viernes 17 a 21 h.
Oficina Municipal de información al Consumidor (OMIC)	Lunes, Martes, Jueves y Viernes 9 a 12 h. Miércoles de 16:30 a 18:30 h.
SMIDE (Información de ocupación, comercio y empresa)	Lunes a Viernes de 9 a 14 i Viernes 16:30 a 18:30 h.

Figura 5.6

- Hemos agilizado, prácticamente hasta el límite que nos permite la normativa legal, los trámites de los ciudadanos. El 59% de los trámites que nos solicitan los ciudadanos (referencia tomada respecto al año 1.999) pueden hacerse de forma inmediata, es decir, en el mismo momento que se solicitan. Y el 41% de los trámites, si se desea esta opción, pueden realizarse por teléfono (teléfono gratuito 900) sin necesidad de desplazarse a las dependencias municipales.

- Hemos abierto otros canales, además de la atención presencial, como la Web del Ayuntamiento, que permite acceder a la Base de Datos de Atención al Ciudadano y a otras informaciones de interés, disponemos del teléfono gratuito 900 para solicitar información, realizar trámites y presentar quejas y sugerencias desde 1.991.

- Medimos la satisfacción de los ciudadanos mediante

la Encuesta General que, desde 1.995, tiene carácter bianual. (ver resultados en el 6a). Y también mediante encuestas específicas, instrumento complementario que utilizamos para conocer la percepción de usuarios de servicios específicos con un nivel de detalle que no se recoge en la Encuesta General.

- Registramos, damos respuesta y, en su caso solución, a todas las quejas y sugerencias que nos presentan los ciudadanos a través de los diferentes canales puestos a su disposición: teléfono gratuito 900, Puntos de Atención al Ciudadano, Web municipal, carta, personal de contacto: representantes políticos, agentes de policía.

Lo gestionamos a través del proceso de Quejas y Sugerencias, el cual ha sido rediseñado y automatizado completamente.

Realizamos un seguimiento del proceso a distintos niveles: Los Directores de Área comprueban, mensualmente, si las respuestas que han dado los técnicos eran adecuadas, cada seis meses realizamos una encuesta telefónica a los usuarios y mensualmente, el propietario del proceso, comprueba el tiempo de respuesta y realiza acciones correctoras.

- Incorporando la voz de los ciudadanos, recogida en nuestro Sistema de Gestión de la Satisfacción a los procesos de producción de los servicios (ver 5b).

Actuar con compromiso:

- Publicamos y cumplimos nuestros Compromisos de Servicio con los ciudadanos. Además, para un mayor nivel de autoexigencia también nos hemos comprometido a:

- Revisar las expectativas de los ciudadanos mediante:
 - Realización de grupos focales cada 4 años.
 - Realización de la Encuesta General de satisfacción, cada 2 años, para revisar la jerarquía de los atributos de los servicios y grado de satisfacción.
 - Revisión y mejora, cada 2 años, de los compromisos publicados.

Ser transparentes:

- Incorporamos la rendición de cuentas con los ciudadanos respecto a los compromisos mediante::

- La publicación, cada 2 años, en la revista municipal, tanto del grado de satisfacción recogido en las encuestas como del nivel de cumplimiento de los Compromisos.
- Poniendo a disposición de los ciudadanos, en la Web del Ayuntamiento y en los Puntos de Atención, el grado de cumplimiento de los Compromisos publicados.



6. RESULTADOS DE CIUDADANOS

6a. MEDIDAS DE PERCEPCION DE LOS CIUDADANOS.

Conocemos directamente el grado de satisfacción de los ciudadanos por la Encuesta General de Satisfacción (en adelante EGSC).

ENCUESTA GENERAL

Se realiza por una empresa externa, contratada mediante concurso y desde 1.995 tiene carácter bianual. Se efectúa a 800 ciudadanos en su propio domicilio, con un error máximo de muestreo de $\pm 3\%$. En el análisis se tienen en cuenta distintas variables (edad, sexo, barrio, profesión...)

• **Objetivos.**

El objetivo fijado para 1.997 fue mantener el nivel de satisfacción alcanzado en 1.995, que se consideró muy elevado. Si bien no conocemos los motivos tangibles del repunte generalizado que se produjo en ese año, pensamos fue debido a la aprobación en 1.995 del Plan Estratégico de Esplugues y al reconocimiento ciudadano a la política participativa y de implicación de los agentes sociales y económicos en la decisión de definir un modelo de ciudad ampliamente consensuado, impulsado y liderado por el Ayuntamiento.

El objetivo que se fijó para 1.999 fue incrementar en un 5% los resultados obtenidos en la encuesta de 1.997 en todas las áreas de servicio en las que se rediseñaron sus procesos de producción, se establecieron compromisos con los ciudadanos o se realizaron intervenciones drásticas de mejora. En las restantes áreas el objetivo fue mantener el nivel alcanzado en 1.997.

• **Comparaciones externas.**

1. Los criterios para escoger a los Ayuntamientos con los que nos comparamos son:

- 1.1 Todos los Ayuntamientos que pertenecen al Club de Gestión de Calidad, que aplican el modelo de excelencia de la EFQM y que tienen una presencia destacada a nivel del Estado en los acontecimientos de promoción de la Calidad Total:
 - AYUNTAMIENTO A: Es capital de Provincia y tiene una población entre 200.000 y 250.000 habitantes.
 - AYUNTAMIENTO B: Es un municipio situado en el área metropolitana de Madrid y tiene una población entre 75.000 y 100.000 habitantes.
- 1.2 Ayuntamientos ubicados en nuestra área metropolitana, de los cuales tenemos datos:
 - 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: Es el de referencia en nuestra área geográfica y tiene una población entre 1.500.000 y 2000.000 habitantes.

Únicamente se han comparado los parámetros coincidentes, obtenidos con un error máximo de muestreo similar al de la nuestra encuesta.

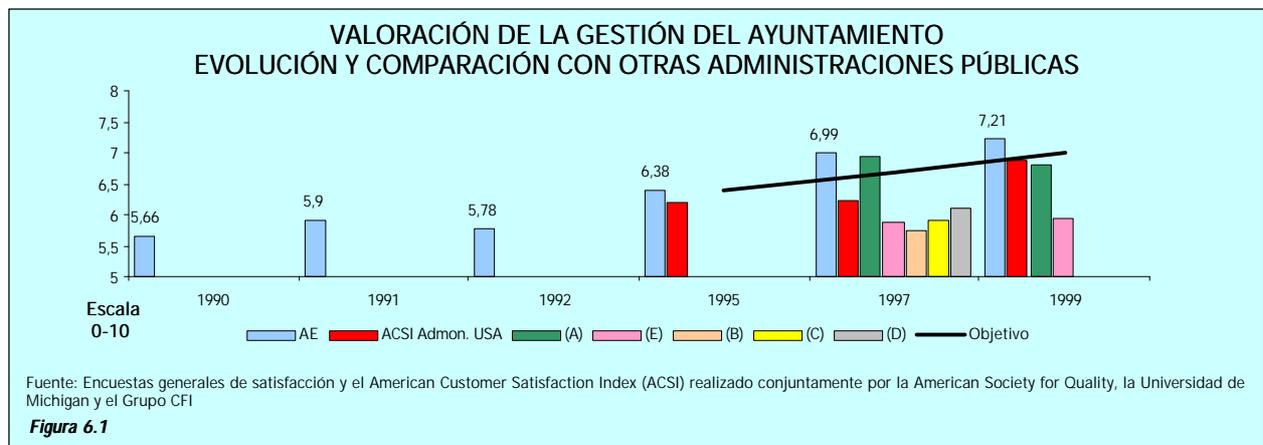
En nuestro sector resulta difícil encontrar datos comparables por distintos motivos (no existen, no se facilitan, o no se recogen los mismos datos). No obstante consideramos que nos estamos comparando con los mejores.



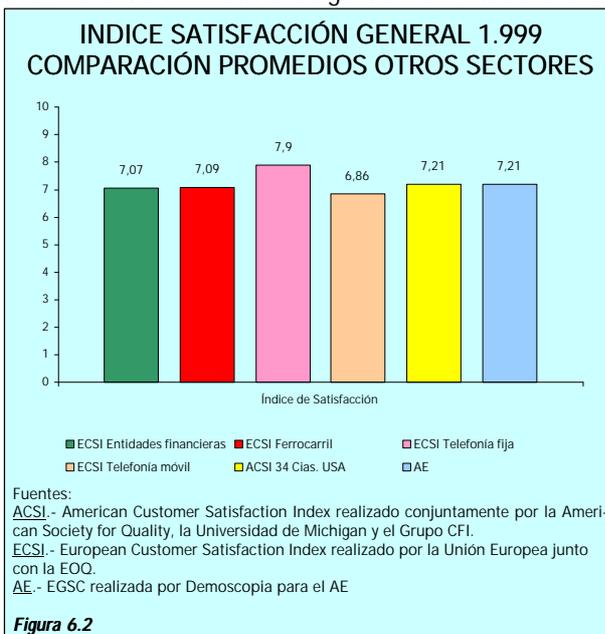
2. Valoración de la gestión de la Administración Pública USA. Fuente :American Costumer Satisfaction Index, realizado conjuntamente por la American Society for Quality , la Universidad de Michigan y el Grupo CFI.
3. Valoración de empresas de servicios de Europa, " promedio sector": entidades financieras, ferrocarril, telefonía móvil y telefonía fija. Fuente: Asociación Española de Calidad. (Figura 6.2).
4. Valoración Promedio de 34 industrias americanas representativas de siete sectores de la economía. Fuente: American Costumer Satisfaction Index. (Figura 6.2).

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS GENERALES.

1. Valoración global de la gestión del Ayuntamiento (Figura 6.1).



Este resultado es el que consideramos más relevante. Su evolución positiva es consecuencia del proceso de modernización de nuestra Administración iniciado en 1.991 con la implantación del sistema gerencial y del desarrollo de un modelo de gestión orientado a la Excelencia.



La última puntuación de 1.999 fue considerada muy elevada por Demoscopia S.A, empresa adjudicataria, que ha realizado estudios en más de 80 organizaciones públicas.

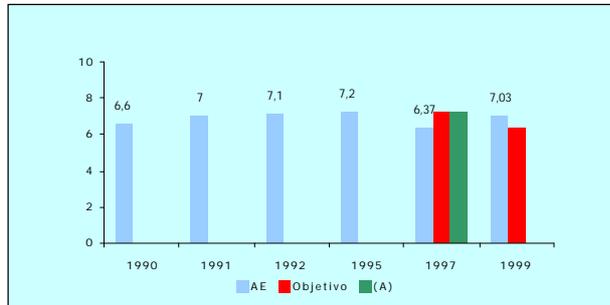
La comparación con otros sectores es muy favorable si se tiene en cuenta la relación cautiva que tienen los ciudadanos respecto a nuestros servicios y el carácter público de nuestra organización. (Figura 6.2).

2. Valoración de los servicios de mayor impacto

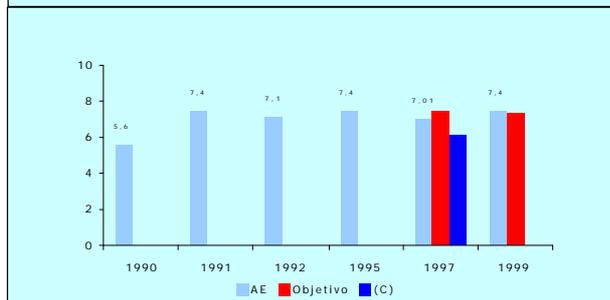
Conocemos los servicios de mayor impacto a través de las encuestas generales de 1.997 y 1.999. En estas encuestas hemos preguntado a los ciudadanos por la importancia de los servicios. Los servicios jerarquizados por los ciudadanos ser recogen, por orden de importancia, con su evolución, comparaciones y atributos (identificados en los casos en que se rediseñaban sus procesos de producción o estaba previsto



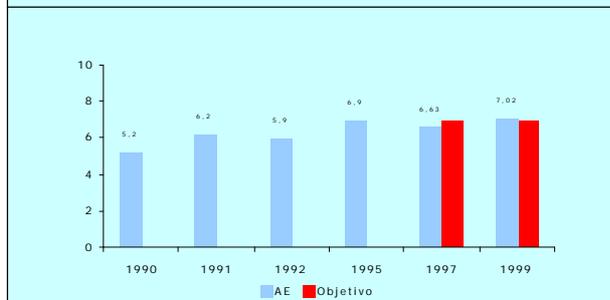
establecer compromisos de servicios) en las figuras 6.3 a 6.9. Para cada servicio preguntamos la valoración global y la valoración de cada atributo.



Enseñanza: Es uno de los servicios mejor valorados en 1.999 a pesar de evidenciarse un ligero descenso en los dos últimos años que entendemos está motivado por el cambio de sistema educativo en aplicación de la LOGSE.(Figura 6.3)

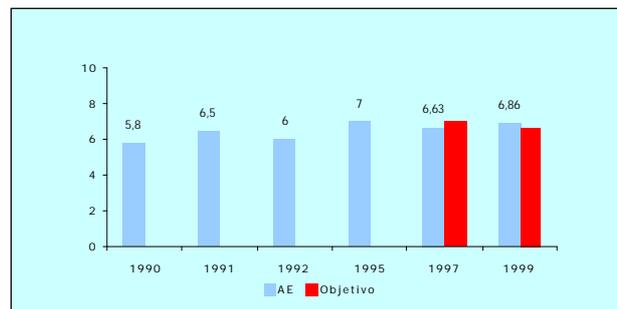


Recogida de Basuras: Al no alcanzarse el objetivo en 1.997 intensificamos la recogida selectiva y aprovechamos la finalización del contrato (1.999) para incrementar los estándares del servicio y cambiar el sistema de recogida. Un objetivo fijado para el 2.000 es conseguir una recogida selectiva anual de 20 Kg./habitante en "basuras orgánicas", y 12,5 Kg./habitante en "envases y embalajes". Los resultados del cambio de sistema en la tecnología de la recogida de basuras (1.999) y el incremento de los estándares de servicio(frecuencia diaria en la recogida de trastos viejos) no se evidenciarán hasta la próxima encuesta. (Figura 6.4)

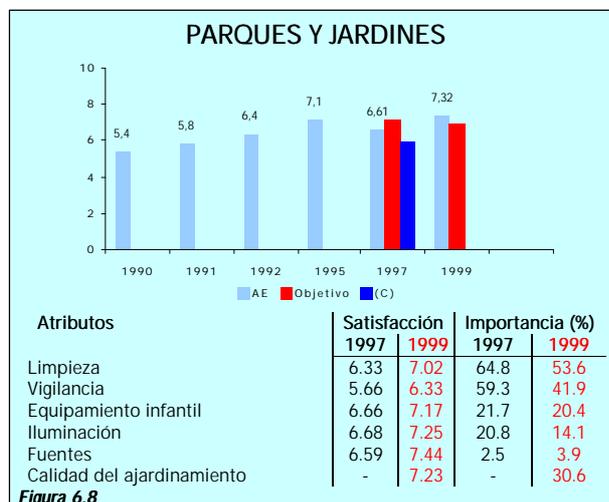
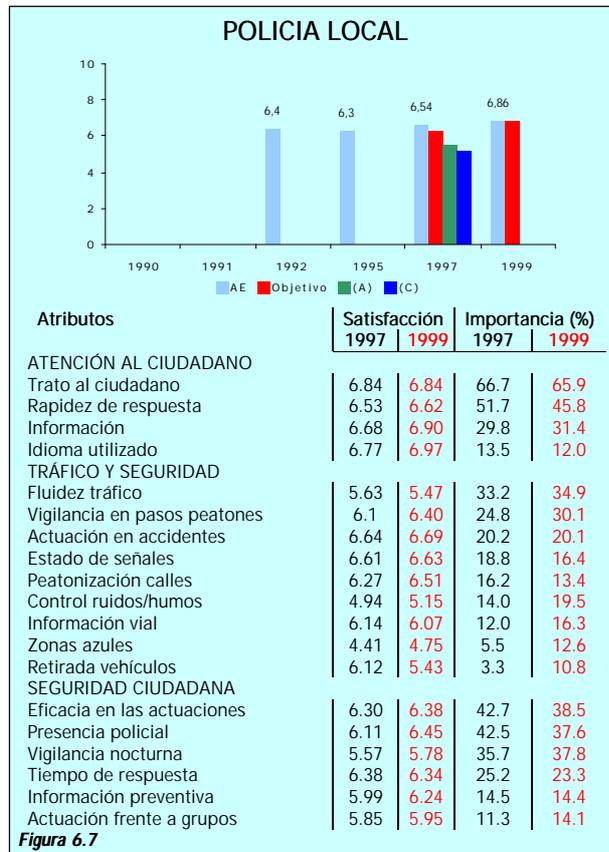


Estado de la Ciudad: El resultado de la última toma de datos es consecuencia fundamentalmente del incremento de los estándares de limpieza viaria (barrido diario de lunes a sábado) y al aumento de elementos de mobiliario urbano (papeleras, bancos...) alumbrado (reparaciones de averías en 24 horas) (Figura 6.5)

Servicios a la Tercera Edad: Debe tenerse en cuenta que entre las personas de más de 65 años (usuarias actuales o potenciales) el índice de satisfacción en 1.999 fue de 7,22 puntos (dato obtenido a través del cruce de variables y recogido expresamente en el estudio de Demoscopia) (Figura 6.6)



Policía Local: El resultado de la última toma de datos es consecuencia de las mejoras introducidas en el proceso de Seguridad Ciudadana y Viaria y de la estrategia de aproximación de la administración al ciudadano (con anterioridad a la encuesta se implantó la policía comunitaria o de barrio en el sector de mayor densidad de Esplugues donde reside aproximadamente un tercio de la población). (Figura 6.7). La actuación prioritaria en el 2.000 es extender este modelo de policía al resto de la población.



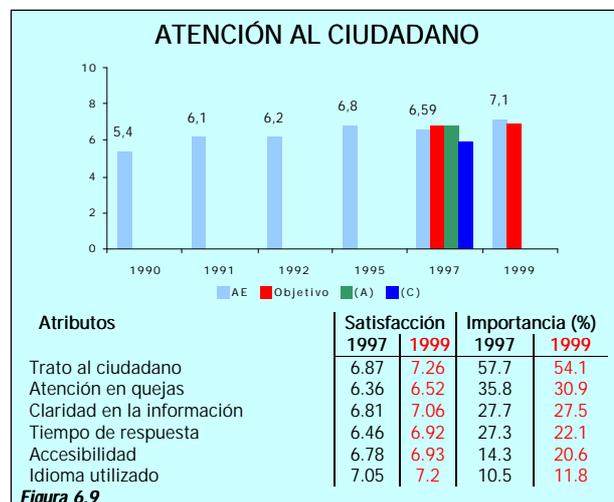
Parques y Jardines El incremento de zonas verdes , la mejora de los equipamientos (juegos infantiles, fuentes,) y de los estándares de limpieza y vigilancia (los 365 días del año) han comportado estos resultados en la evolución de la percepción y en la satisfacción de todos los atributos.. (Figura 6 .8) y figura 8.2

Atención al Ciudadano: Las mejoras introducidas en el proceso de Quejas y Sugerencia y en el de Atención al Ciudadano: descentralización, accesibilidad, (ver criterio 5) se evidencian en los resultados obtenidos (figura 6.9)

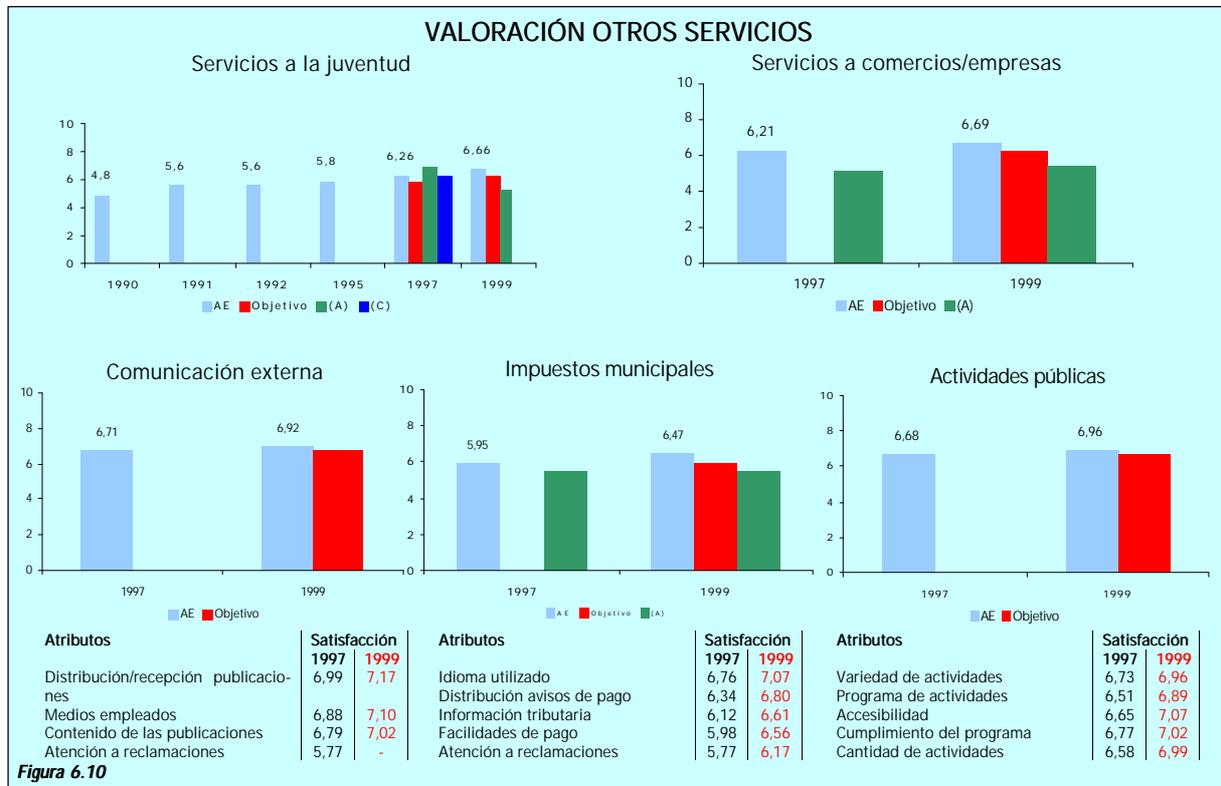
3. Valoración otros servicios

En la figura 6.10 se expresa la evolución de los índices de satisfacción de servicios, no considerados tan relevantes por los ciudadanos.

Servicios a la Juventud: Hemos pasado de un punto de servicio de información específico para ese colectivo a 2 puntos en 1.998 . El último está situado en el sector donde reside un tercio de la población. El incremento de usuarios de este servicio ha sido del 12,58 % desde 1.995 a 1.999. El número de entidades juveniles durante el mismo período ha aumentado un 25%.



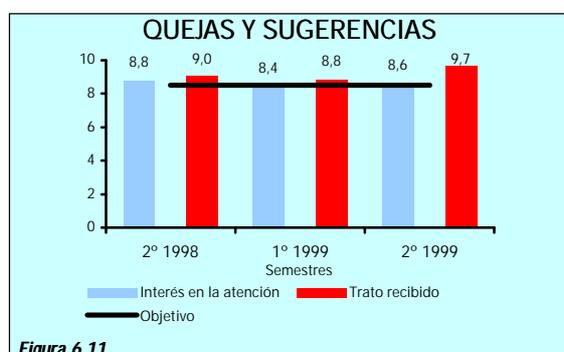
Impuestos y Atención Tributaria: Todas las acciones que se han realizado, (ver criterio 4a) han comportado el ascenso que otorgan los ciudadanos a esa área . Hemos de destacar que pese a que los impuestos es un tema respecto al cual siempre los ciudadanos se muestran reticentes, en la última Encuesta General un 58% manifestó estar muy satisfecho o bastante satisfecho de los servicios que reciben a cambio de los impuestos que pagan. Respecto a la política impositiva a seguir un 70,6% manifestó su preferencia de mantener el nivel de servicios y de impuestos.



Comunicación: Los esfuerzos realizados en esta área se evidencian no sólo con la mejora de la percepción sino también porque entre 7 diarios y revistas de Esplugues un 79,9% de los ciudadanos, en la última Encuesta General, eligió a la revista municipal "El Pont d'Esplugues" como la que leía con mayor frecuencia (39,8% en 1.990).

Actividades Públicas: El rediseño de este proceso ha comportado la integración en el diseño y evaluación de entidades ciudadanas de distintos ámbitos que además garantiza el interés para distintos públicos y la variedad de actividades.

Servicios a Comercios y Empresas: La mejora en la percepción del servicio es consecuencia de las acciones realizadas, siendo las más destacables: La creación del Consejo Económico y Social, la realización de una feria Comercial "Firesplugues", organizada por el Ayuntamiento en relación de asociación con los representantes de los comercios y empresas de la ciudad para fomentar y dinamizar el comercio, las campañas específicas y el servicio de asesoramiento a empresas.



ENCUESTAS ESPECÍFICAS

Son instrumentos complementario que nos permiten conocer la percepción de usuarios de servicios específicos con un detalle superior a las encuestas generales.

- **Quejas y sugerencias**

Medimos la satisfacción de los usuarios respecto a requisitos de calidad, que fueron previamente identificados a través de focus group con ciudadanos. (ver figura 6.11).

Se realizan cada 6 meses por teléfono a todos los usuarios que han utilizado el servicio durante los dos meses anteriores a la encuesta.



- **Complejo Polideportivo "La Plana".**

Es el mayor complejo deportivo de nuestra ciudad.. Actualmente cuenta con más de 4.100 usuarios y 1.300 abonados. La encuesta se entrega a los usuarios de la instalación , obteniéndose un porcentaje de respuesta del 11% en 1.998 y del 8,23% en 1.999. Desde que cambiamos la forma de gestión se realiza anualmente . Se ha producido una estabilización de los resultados en un nivel muy alto, teniendo en cuenta el incremento de un 23% del número de abonados a la instalación en 1.999. (Ver figura 6.12)

COMPLEJO DEPORTIVO "LA PLANA"		
Atributos	1998	1999
Limpieza	7,4	7,7
Saturación	5,7	5,8
Mantenimiento	6,8	6,4
Aspecto	7,4	7,2
Ambiente	6,1	6,3
Trato en recepción	7,8	7,7
Trato del profesorado	8,7	8,6
Conocimientos del profesorado	8	8,3
Tramitación	7,6	7,1
Convivencia	8,2	7,8
Horarios	8,4	8,2
Precios	6,3	6,1

Figura 6.12



Figura 6.13

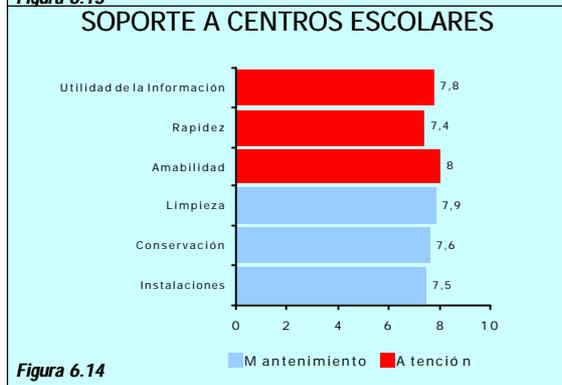


Figura 6.14

- **Oficina municipal de Información al Consumidor (OMIC).**

Se distribuye a todos los usuarios atendidos durante el año , siendo su nivel de respuesta del 25,66% en 1.998, primer año de la encuesta y del 25, % en 1.999. Está previsto se realice cada año. (figura 6.13)

- **Soporte a centros escolares.**

Las actividades de soporte están enfocadas al mantenimiento de los centros y la atención a padres de alumnos . En 1.997 se realizó una encuesta a todos los padres y madres de los alumnos (2.666), distribuyéndose a mano y siendo respondida por 633 (23,7%). Está prevista su realización cada tres años. (figura 6.14)

6b. MEDIDAS DEL DESEMPEÑO

- **Imagen general**

Nuestra visión es llegar a ser una Corporación reconocida por la calidad en la prestación de los servicios. Destacamos que somos el único Ayuntamiento que ha recibido una mención especial del jurado de la EFQM (otorgado en Bruselas en octubre de 1.999)

También nuestro Ayuntamiento resultó ganador entre 11 finalistas del "Premio Ciudadanía a la Calidad en los Servicios Públicos" que fue otorgado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos el día 7 de abril de 2.000. Este premio es el primero a nivel estatal , específico del sector público , cuyo objetivo es reconocer y distinguir la mejor iniciativa pública española en este ámbito. La aparición reiterada en la prensa estatal se recoge en la figura 6.15

- **Compromisos de servicio**

Para monitorizar el nivel de cumplimiento de los compromisos de servicio con los ciudadanos (43 compromisos) medimos 69 indicadores .

El objetivo que se fijó con carácter general fue alcanzar un nivel de cumplimiento del 90%.



Los compromisos de servicio contienen un nivel de exigencia muy alto, para evidenciarlo podemos reseñar:

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 AE adopta un programa de calidad de los servicios siguiendo criterios europeos".
- GACETA DE LOS NEGOCIOS "Esplugues de Llobregat 'compite' en excelencia con las empresas".
- LA VANGUARDIA. "Los funcionarios, contra la burocracia".
- CINCO DÍAS. "Los primeros de la lista".
- EXPANSIÓN. "Bienvenido, señor ciudadano".
- EL PERIÓDICO "Esplugues implanta un sistema gerencial flexible". El modelo se adapta a las necesidades del municipio.

1.998

- EXCELENCIA. "Renovarse o morir".
- 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 AE aplica un método eficaz. El ente adopta el modelo europeo de excelencia empresarial de la EFQM".

1.999

- CINCO DÍAS. "No existe la calidad total sin un liderazgo claro y sin la participación de los trabajadores".
- EXCELENCIA "Jornada de Puertas Abiertas. Una ciutat con mai".
- QUALITAS HODIE "Un Ayuntamiento 500"
- EL FAR "Mención especial para el AE en el Premio Europeo de la Calidad".
- QUALITAS HODIE "El Modelo EFQM claro referente en la definición del Modelo de Gestión del AE"
- CINCO DÍAS "Motivar a los funcionarios para servir mejor a los contribuyentes"
- DIARIO EMPRESARIAL DE L'HOSPITALET Y BAIX LLOBREGAT "Presentación del PAM 1999-2003"

2.000

- EXCELENCIA "España y el Club en los foros internacionales"
- DIARI DE L'ALCALDE "L'ajuntament d'Esplugues guanya el premi Ciutadania a la Qualitat"
- CAMBIO 16 "El fin del vuelva Vd.mañana. Las administraciones públicas se han propuesto mejorar su asistencia a los ciudadanos y los herederos de los burócratas de antaño compiten para lograr la calidad en sus servicios."

Figura 6.15

GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE SERVICIO



Grado de cumplimiento desde la fecha de publicación (abril de 1999) hasta febrero del 2000-04-29

Figura 6.16

1. Estándares de muy difícil mejora, entre los que se encuentran los siguientes:

- Trámites resueltos de manera inmediata, que han representado en el año 1.999 el 58,58% de los trámites totales.
- Señalización inmediata de incidencias en la vía pública que impliquen riesgo.
- Limpieza de parques públicos todos días de la semana.

2. Estándares comparables con los de las mejores corporaciones locales:

- Tiempo de espera no superior a 5 minutos en la atención al ciudadano (el Ayuntamiento "A" que es el de referencia en la gestión de calidad en nuestra área geográfica ha fijado un estándar de 10 minutos).
- Intervenciones urgentes de la Policía Local en menos de 5 minutos, homologable con las mejores ciudades de Estados Unidos, cuyo estándar medio es de 5 minutos dentro de un rango que oscila entre 2,3 y 9 minutos.
- Trámites que pueden realizarse desde el domicilio del ciudadano, mediante un teléfono gratuito que permite realizar el 40,96% de los trámites efectuados en 1999. (El teléfono de contacto del Ayuntamiento "E" tiene un coste de 91 pesetas los 3 minutos)

En la figura 6.16 se evidencia el grado de cumplimiento desde abril de 1.999 a febrero 2.000. (Ver ejemplos de compromisos de servicio en la figura 5.5).

• Información general

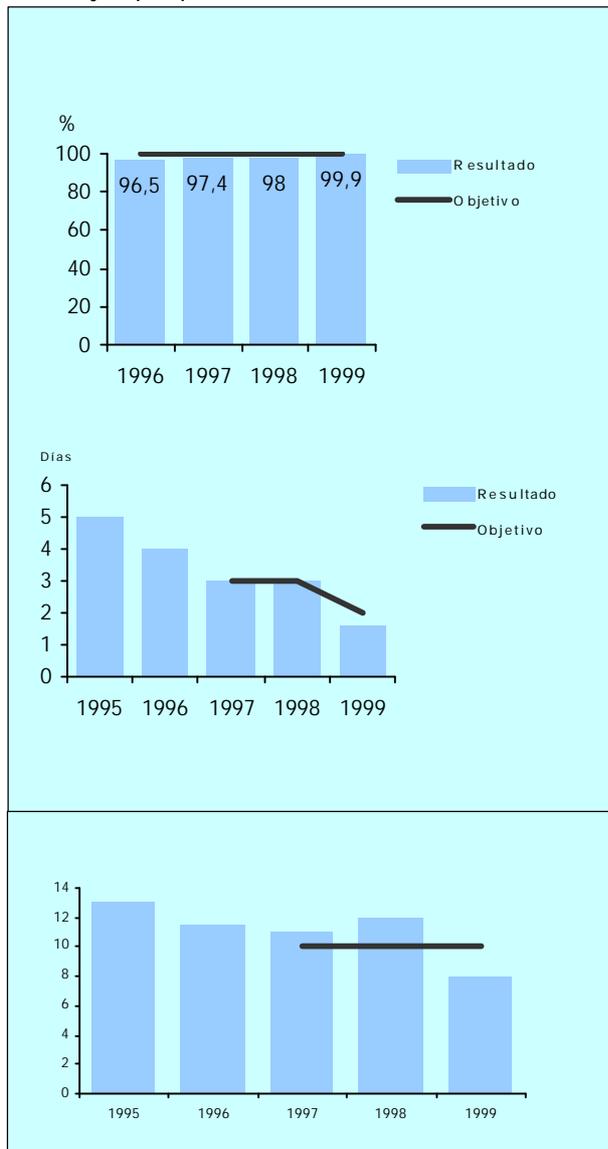
El porcentaje de respuestas inmediatas y el tiempo de respuesta a peticiones de información evidencia el esfuerzo realizado para conseguir una base de datos integrada y completa. (Ver figura 6.17).

• Quejas y Sugerencias

Este proceso se ha rediseñado totalmente, potenciando la presentación de quejas y sugerencias mediante la creación de nueva vías y puntos de recepción y realizando acciones de comunicación sistemática. En consecuencia hemos pasado de 292 quejas/sugerencias en 1.995 a 1.516 en 1.999. Además de quejas y sugerencias se incorporan avisos que son auténticos actos de colaboración ciudadana, que nos permiten mejorar el estado de la ciudad y los servicios.



Como ejemplo podemos citar la comunicación de desperfectos en el mobiliario urbano.

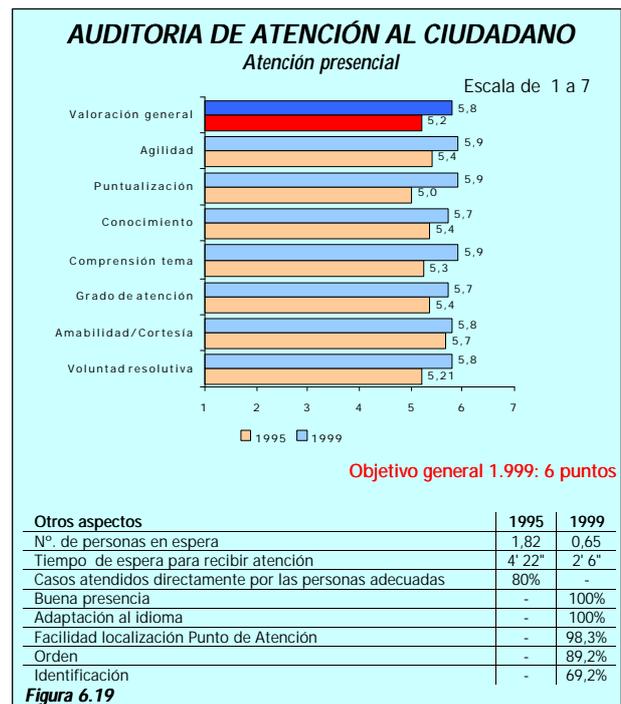


En la figura 6.18 se recoge el tiempo medio de respuesta, que en 1.999 fue de 8 días. Nuestro compromiso es contestar en 10 días. La única Comunidad Autónoma, miembro del Club de Gestión de Calidad, ha establecido su estándar en 15 días.

• Auditoría de atención ciudadana

Cada cuatro años realizamos una auditoría de calidad de la atención presencial, mediante la técnica del "ciudadano anónimo". Se efectúan 160 visitas. (Ver figura 6.19).

Para comprender predecir y mejorar la percepción de los ciudadanos también utilizamos indicadores de rendimiento cuyos resultados se describen en los sub-criterios 8b. y 9b. Es un ejemplo, la tasa de criminalidad (ver 8b) en el servicio de seguridad ciudadana.





7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

7a. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN.

Decidimos la realización de procesos de encuestación anuales y sistemáticos con la implantación de nuestro Modelo de Gestión (ver resultados en la figura 7.1).

RESULTADOS ENCUESTAS CLIMA LABORAL	1996	1997	1998
Participación	80 %	89,9 %	89,21 %
Porcentaje de respuestas Positivas / Objetivos			
Aspectos relativos al trabajo y la organización (*)			
Medios materiales a su disposición	36,4	75,4	76,0 80,0
Medios informáticos, equipos y programas	-	-	78,0 80,0
Reconocimiento que recibe por el trabajo bien hecho	27,9	65,1	61,4 70,0
Relación con los compañeros	78,6	93,2	95,5 93,2
Trabajos que realiza	70,3	90,5	89,7 90,5
Trato que recibe como persona	66,5	80,3	85,0 80,3
Participación en la mejora	-	86,6	85,7 86,6
Sueldo que recibe	17,5	66,7	62,7 66,7
Autonomía para organizar el trabajo	61,7	83,4	75,0 84,9 83,4
Posibilidades de promoción	-	55,0	54,8 55,0
Relación con el jefe	-	88,1	88,8 88,1
Aspectos relativos a la Organización			
Satisfacción de trabajar en el Ayuntamiento	57,0	91,0	93,3 91,0
Funcionamiento y organización general del Aytº.	71,7	87,1	87,5 87,1
Programa de Calidad Total (CT)	77,8	83,1	81,7 83,1
Forma de acordar y revisar los objetivos del Dpto.	-	71,7	67,9 75,0
Planes de Formación Continua	56,0	70,4	70,0 72,5 70,4
Comunicación interna con otros departamentos	37,4	71,7	70,0 73,8 71,7
Sistema de Incentivos	38,1	68,7	75,0 72,9 75,0
Respecto a las frases siguientes...			
Orgulloso de trabajar en el Ayuntamiento	87,8	95,7	92,9 95,7
El Ayuntamiento da un buen servicio a los ciudadanos	88,3	95,3	94,2 95,3
Dispongo de la información necesaria para trabajar	35,9	61,6	60,0 58,5 61,6
Liderazgo			
Coherencia entre lo que dicen y los que hacen	72,0	75,0	69,1 75,0
Implicación en la CT	77,8	75,0	79,1 77,8
Comunicación con los empleados	71,5	75,0	75,9 75,0
Receptividad de ideas	76,9	75,0	78,9 76,9
Interés en el desarrollo profesional de los empleados	74,9	75,0	71,0 75,0
Otros aspectos (Escala 1-10)			
Flexibilidad de jornada	6,8	-	6,9 6,8
Planes de Pensiones	6,9	-	7,3 6,9
Servicio médico de empresa	7,4	-	7,6 7,4
Interés revista interna "Casa de la Vila"	6,6	-	7,0 6,6
Interés revista interna "Quadern de la Qualitat"	6,0	-	6,3 6,0
Conoce los Valores de la organización (S/N)	Sí: 80,8	-	87,8 80,8
Comparte los Valores de la organización (S/N)	Sí: 81,3	75,0	82,3 81,3

FIGURA 7.1

(-): No se preguntó o no hay objetivos
(*): Aspectos ordenados por Importancia

• Encuesta de clima laboral de 1.996

Evaluados los resultados de la encuesta, priorizamos los atributos siguientes: El sistema de incentivos, la comunicación entre departamentos, la información precisa para realizar el trabajo, los planes de formación y la autonomía en el trabajo.

Sobre estos factores se definieron objetivos, que formaron parte del Plan de Calidad 1.997 y emprendimos las correspondientes acciones de mejora:

- Crear un grupo de trabajo para completar y revisar el sistema de incentivos vigente.
 - Introducir el nuevo enfoque de gestión por procesos interdepartamentales.
 - Crear un grupo de trabajo para identificar las necesidades de comunicación y presentar propuestas al CTD.
 - Implantar una red corporativa que permitiera compartir la información y hacerla más accesible.
 - Modificar la forma de detectar las necesidades formativas, contando en mayor grado con la opinión de los empleados.
 - Potenciar la autonomía en los puestos de trabajo mediante la participación en la definición de objetivos y la potenciación de la delegación..
- También definimos objetivos sobre los aspectos de liderazgo (75% respuestas positivas) y sobre el hecho de compartir los nuevos valores de la organización (75%)

• Encuesta de clima laboral de 1.997

El CTD, visto el alto porcentaje de respuestas positivas (superior a algunas empresas galardonadas por la EFQM) se fijó, como objetivo general en la encuesta de 1.998, consolidar los resultados alcanzados, excepto en los medios materiales e informáticos puestos a disposición de los empleados, sobre los que definimos un objetivo del 80% de respuestas positivas dado que es el factor más destacado por los empleados para estar satisfecho en el trabajo.

Las acciones emprendidas fueron:

- Renovar el mobiliario de oficina en algunas dependencias.
- Renovar los equipos informáticos y la tecnología de comunicación interna.
- Renovar el parque de vehículos.



- Mantener los grupos de trabajo sobre reconocimientos y comunicación para que siguieran aportando propuestas de mejora al CTD.
- Continuar con el rediseño de los procesos clave.
- Potenciar la formación impartida por personal de la organización
- Mejorar la forma de acordar y revisar los objetivos

• **Encuesta de clima laboral 1.998**

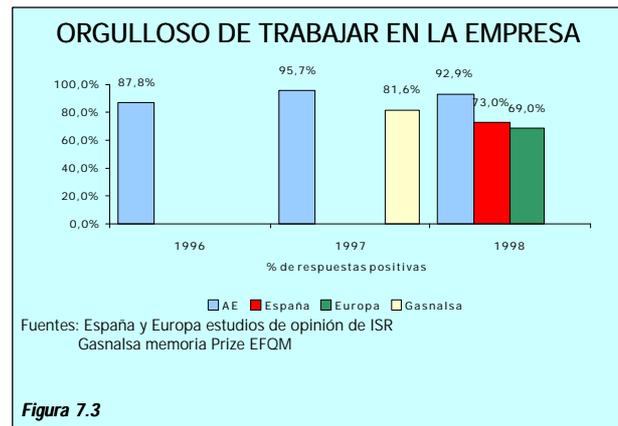
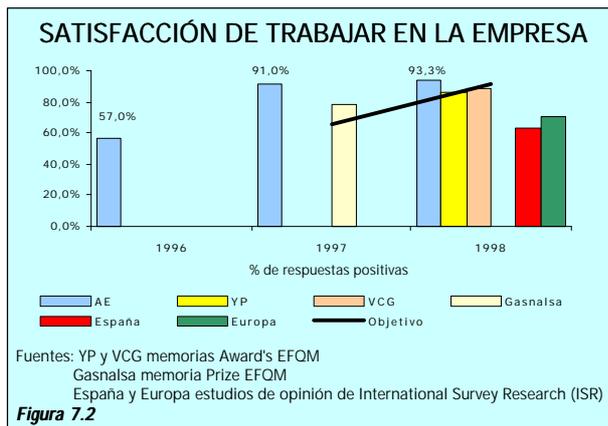
Evaluados los resultados de la encuesta, el CTD decidió realizarla cada 2 años, debido a que algunas de las acciones desarrolladas se aplicaron en todo su potencial con posterioridad a la toma de datos: cambio de la plataforma informática y de los principales sistemas de información, aplicación del nuevo sistema de reconocimientos, la forma de acordar y revisar objetivos (consecuencia del rediseño del Proceso de Planificación y Desarrollo Estratégico)

También tomamos la decisión de revisar en profundidad nuestro Modelo de Gestión para continuar progresando desde estos niveles de satisfacción tan elevados.

• **Comparación de resultados**

Los indicadores más relevantes de la gestión de los RRHH, por su carácter general, son los siguientes:

- Satisfacción de trabajar en la empresa (ver figura 7.2)
- Orgulloso de trabajar en la empresa (ver figura 7.3)



En ambos indicadores los resultados comparados son favorables al Ayuntamiento, a pesar de las limitaciones legales existentes para el desarrollo de las políticas de las personas.

• **Auditoría de valores**

En 1.999 se realizamos la primera auditoría de valores para evaluar el grado de penetración en la organización del Modelo de Gestión y la efectividad del liderazgo. (Tenemos prevista hacerla cada 2 años).

Consistió en una encuesta con 31 ítems -abiertos y cerrados- dirigida a todo el personal sin funciones directivas. Respondieron el 89,21%.

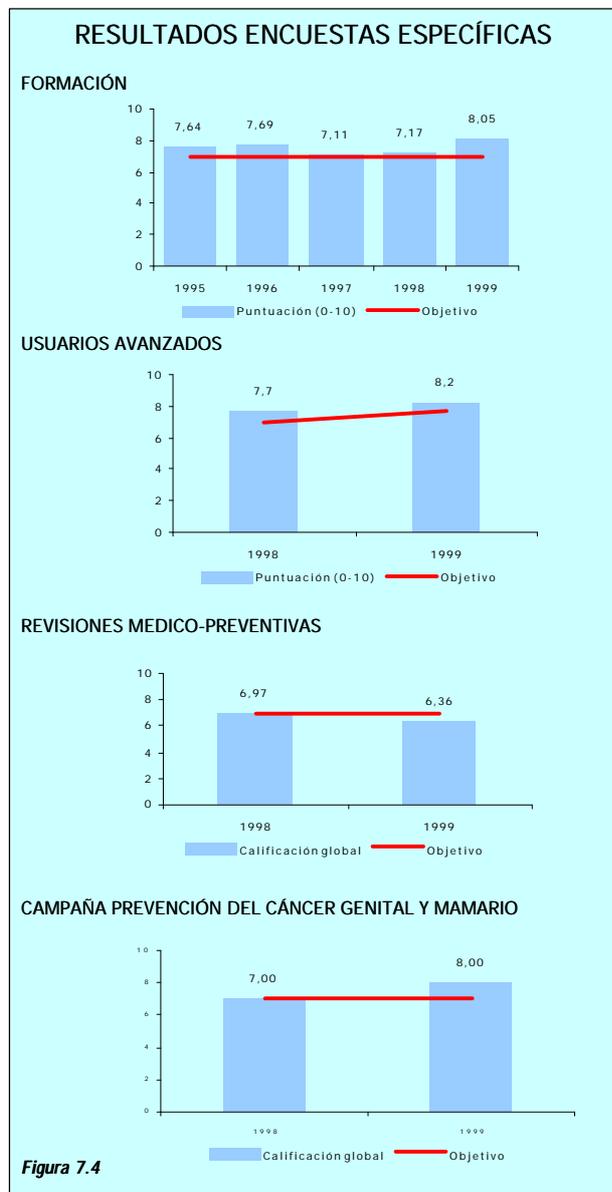
De los resultados destacamos:

- Las puntuaciones otorgadas a los miembros del CTD, sobre el ejemplo que dan de los valores de la organización. Los resultados oscilan entre un 6,5 y un 7,19.
- Los tres valores respecto a los cuales los directivos intermedios dan mayor ejemplo son: el espíritu de servicio, la consideración y la amabilidad en el trabajo, y el trabajo en equipo.



El resultado fue analizado por el CTD y compartido por todos los directivos en el proceso de revisión de nuestro Modelo de Gestión.

ENCUESTAS ESPECÍFICAS



• **Formación** (ver figura 7.4)

Siempre que se realiza una acción formativa se mide el grado de satisfacción de los participantes.

La formación impartida por los directivos y por los compañeros ha influido positivamente en el grado de satisfacción.

• **Proyectos de alto impacto: Proyecto Diana (rediseño de los procesos clave)**

En 1.997 medimos la satisfacción de los empleados respecto a este proyecto. Respondieron un 73% de los empleados. Según los entrevistados los aspectos en los que tuvo una repercusión más positiva el rediseño de los procesos fueron:

- Mejora de la calidad del servicio (77% de los encuestados)
- Mejora de la coordinación departamental (76%)
- Mejora de la comunicación interdepartamental (73%)
- Mejor conocimiento de las responsabilidades de los implicados en cada proceso (73%).

• **Satisfacción usuarios avanzados** (ver figura 7.4)

Desde 1.998 medimos también la satisfacción de los empleados respecto a la figura de usuario avanzado en informática, que asiste al resto de usuarios de su área.

Los resultados son consecuencia de la formación que les hemos proporcionado y la renovación de los equipos informáticos del Ayuntamiento.

• **Revisiones médico-preventivas** (ver figura 7.4)

Se efectúa una encuesta anual, desde 1.998, a los usuarios de este servicio, prestado por una empresa externa contratada por el Ayuntamiento. Los resultados los analiza el servicio médico de empresa. En 1.998 algunos encuestados opinaron que se debía reorientar el contenido de la exploración en función de los riesgos del puesto de trabajo, opinión que se ha tenido en cuenta en la revisión de 1.999.

• **Campaña de prevención del cáncer genital y mamario** (ver figura 7.4)

En 1.998 se inició esta campaña dirigida a la mujer, con el objetivo de prevenir el cáncer genital y mamario, contratándose el servicio externamente. Los resultados se analizan por el servicio médico de empresa. Debi-



do a la alta puntuación otorgada por las empleadas, se decidió que las próximas campañas se efectúen por el mismo proveedor.

7b. INDICADORES DE RENDIMIENTO.

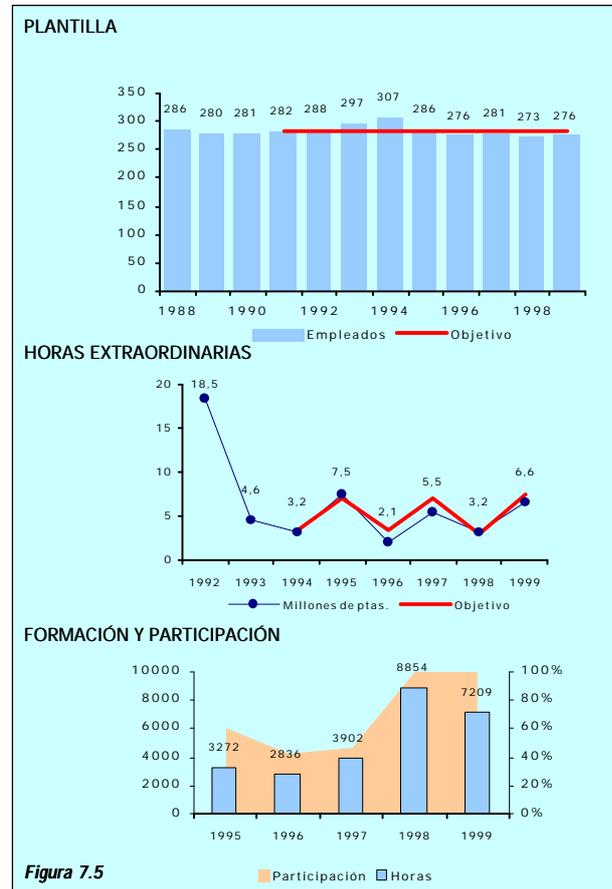


Figura 7.5

• Evolución del número de empleados (ver figura 7.5)

Como consecuencia de la política de planificación del personal, vinculada con la política general de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos con el menor coste posible, la evolución del número de empleados se ha mantenido prácticamente constante en los últimos años, lo que ha propiciado un incremento de la productividad del 73% entre 1.995 y 1.999.

Dichos datos adquieren especial relevancia si los confrontamos con los de evolución del personal al servicio de la Administración Local en España. Según datos del Ministerio de Administraciones Públicas, entre 1.982 y 1.999 el incremento de dicho personal fue del 169%, en el mismo periodo el personal del AE se ha incrementado tan solo en un 26%.

• Implicación en los sistemas de participación

Los datos relativos al nivel de implicación de los empleados en los distintos sistemas de participación se recogen en la figura 3.4. Evidencian un alto nivel de compromiso con la organización. Es significativo que se hayan inscrito voluntariamente en 1.999, además de los que ya participaron, 14 para formar parte de equipos de mejora, 20 para grupos de cambio y 14 para otros grupos de trabajo.

• Efectividad de la participación

Desde 1.996, la participación de los empleados ha producido un volumen de mejoras desconocido hasta ahora en nuestra organización. Destacamos la implantación de 7 procesos clave rediseñados y de varios subprocesos que han supuesto cambios sustanciales; la implantación de 15 proyectos de mejora; 46 ideas de mejora; 139 sugerencias departamentales, y la aprobación de todas las propuestas presentadas por los grupos de trabajo, además de las mejoras implantadas en los departamentos.

• Horas extraordinarias (ver figura 7.5)

La reducción de horas extraordinarias se debe a una mejor planificación de las tareas, a la creación de bolsas de horas a realizar fuera de la jornada habitual y a una mayor disponibilidad del personal.

Las puntas correspondientes a 1.995, 1.997 y 1.999 se deben a la organización de Firesplugues.

• Formación (ver figura 7.5)

Destacamos un incremento continuado de las horas de formación y del porcentaje de la plantilla que ha participado en acciones formativas. No hemos computado la formación en el puesto de trabajo.



- **Rotación del personal**

En los últimos diez años únicamente tres personas han abandonado voluntariamente la organización (menos del 1% sobre el total de la plantilla).

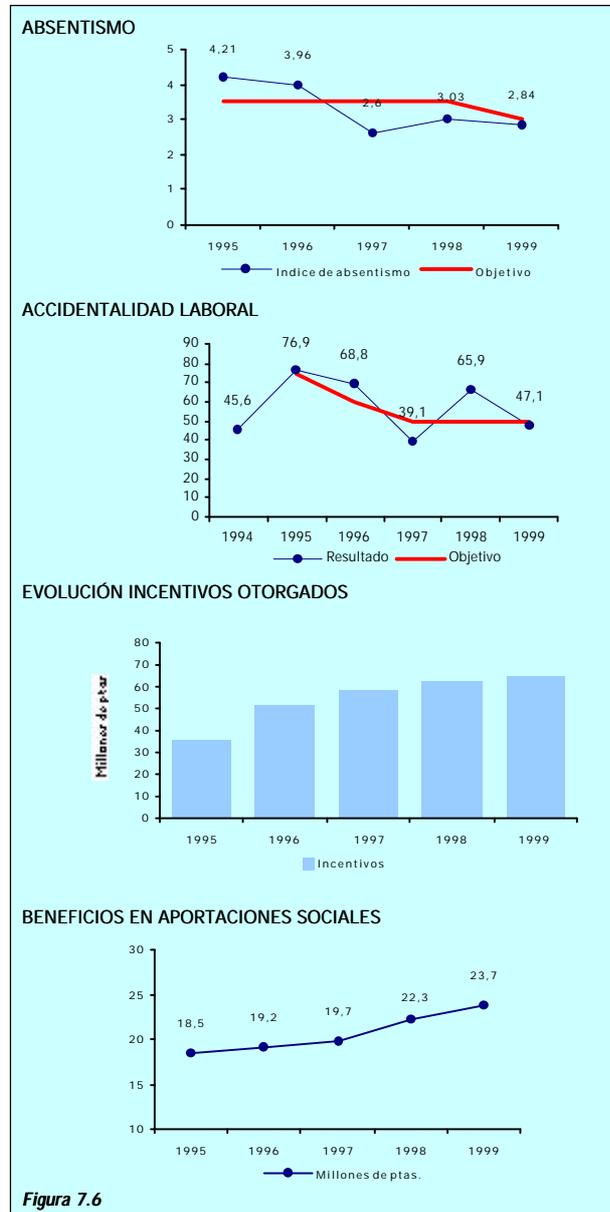


Figura 7.6

- **Absentismo** (ver figura 7.6)

Las campañas de vacunación antigripal han incidido positivamente en la evolución del absentismo. En los últimos 3 años hemos detectado menos bajas por causa de gripe.

- **Accidentes** (ver figura 7.6)

En nuestra organización existen colectivos de riesgo (policía y unidades operativas de obras e instalaciones) sin embargo entendemos que el índice de accidentes es bajo. No disponemos de comparaciones de nuestro sector. Según datos del Sindicato Comisiones Obreras desde 1.996 a 1.999 los accidentes laborales han aumentado en España un 40,5%. Esperamos mejorar este índice cuando consolidemos el despliegue de nuestro Plan de Acción Preventiva.

- **Conflictividad laboral**

La ausencia de conflictividad laboral se evidencia con la firma de convenios colectivos con una vigencia de tres años en 1.992 y de cinco años en 1.995. Durante este período no se ha producido ninguna huelga.

- **Beneficios sociales**

Los beneficios sociales que perciben el conjunto de empleados están cuantificados en la figura 7.6.



8. RESULTADOS DE SOCIEDAD

8a. MEDIDAS DE PERCEPCION

El propósito del Ayuntamiento es conseguir que Esplugues sea una ciudad excelente.

Por ello consideramos claves los indicadores de percepción de los ciudadanos sobre la calidad de vida del municipio y sobre la mejora de la ciudad, obtenidos a través de la encuesta general.

Los resultados, que consideramos muy positivos, son consecuencia fundamental de las actuaciones realizadas para:

- Desarrollar la estrategia de transformación y vertebración de la ciudad, entre las que destacamos:
 - La construcción de 3.500 plazas de aparcamiento subterráneo.
 - El incremento de los 'standards' de limpieza y mantenimiento de parques y vías públicas.
 - La mejora del mobiliario urbano
 - Las actuaciones de vertebración urbana. La más emblemática es la construcción del Parque de la Solidaridad
- Mejorar los servicios dirigidos a las personas y que contribuyen a dotar a la ciudad de los atributos que la definen: dinámica, participativa, solidaria, sostenible, activa, segura y saludable. Figura 8.1 y Figura 8.2



Figura 8.1

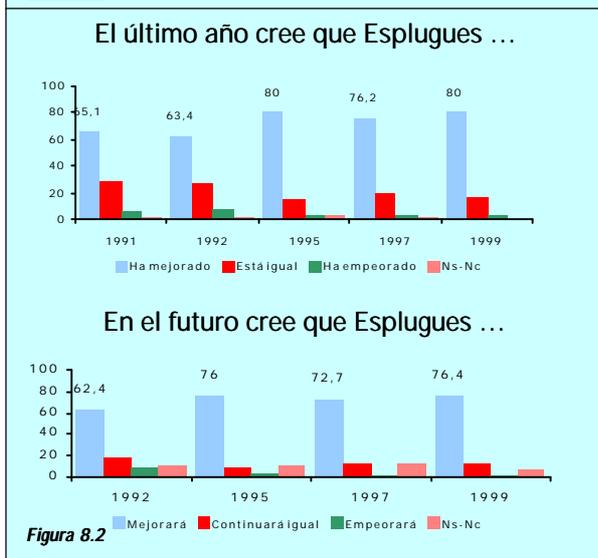


Figura 8.2

Mediante las encuestas generales se ha constatado una mejora en la percepción de un elemento tan esencial como es el de las zonas verdes del municipio. Figura 8.3

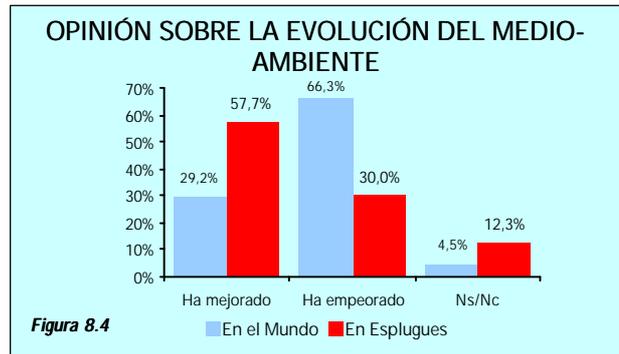
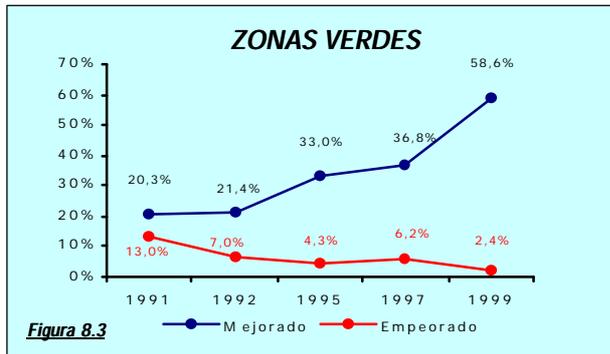
También podemos reseñar la visión que los ciudadanos tienen de Esplugues, recogida a través de una encuesta medioambiental realizada a 400 adultos y 789 escolares en el año 1.998 en el marco de la elaboración de una auditoría medioambiental. En dicha encuesta los ciudadanos consideran que Esplugues es una ciudad:

- segura: más del 84 %
- tranquila: más del 58 %
- limpia: más del 68 %
- con bastantes zonas verdes: más del 69 %

Esta encuesta muestra que los ciudadanos tienen una opinión mucho más favorable sobre la evolución del medio en Esplugues que del desarrollo medioambiental global; y que tienen un alto grado de conocimiento de la campaña de recogida selectiva: más del 99 % de los encuestados conocen la recogida de papel y cartón, de vidrio y de pilas. Figura 8.4

La actividad municipal en los últimos años ha merecido los siguientes premios y distinciones:

- Año 1.996: accésit por la mejora de la Seguridad Viaria otorgado por la Generalitat de Catalunya
- Año 1.997: 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)
- Año 1.997: Premio 'Mari Angels Jiménez' de Seguridad Viaria otorgado por el Ayuntamiento de Barcelona



- Año 1.998: Galardón de la Asociación de lucha contra la enfermedad del riñon (ALCER) en reconocimiento a la tarea preventiva.
- Año 1.999: Premio de espacios exteriores que concede el Fomento de las Artes Decorativas (FAD), a la construcción del Parque de la Solidaridad
- Año 1.999: Premio del Consejo de Municipios y Regiones de Europa a la 'Red de pueblos y ciudades hacia la sostenibilidad' de la que forma parte este Ayuntamiento

8b. MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Las medidas de desempeño más destacables, ordenadas según los diferentes ejes estratégicos municipales son las siguientes:

- UNA CIUDAD VERTEBRADA FISICAMENTE Y RENOVADA DE ACUERDO CON EL MODELO URBANISTICO DE CIUDAD

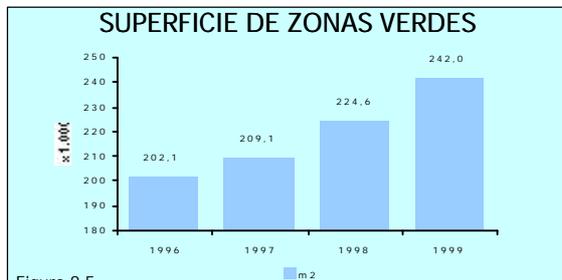


Figura 8.5



Figura 8.6



Figura 8.8

El PAM 1.996-1.999 contemplaba un impulso decidido a la mejora de la comunicación entre barrios y una transformación radical de los espacios públicos existentes y su mobiliario urbano. Los resultados pueden evidenciarse en las figuras 8.5, 8.6, 8.7 Y 8.8, que indican que sin incremento de suelo urbano, han aumentado las zonas verdes un 20 %, los metros lineales de vía pública peatonalizada un 47 %, el número de papeleras un 51%, el número de bancos un 44 % y los puntos de luz un 15%

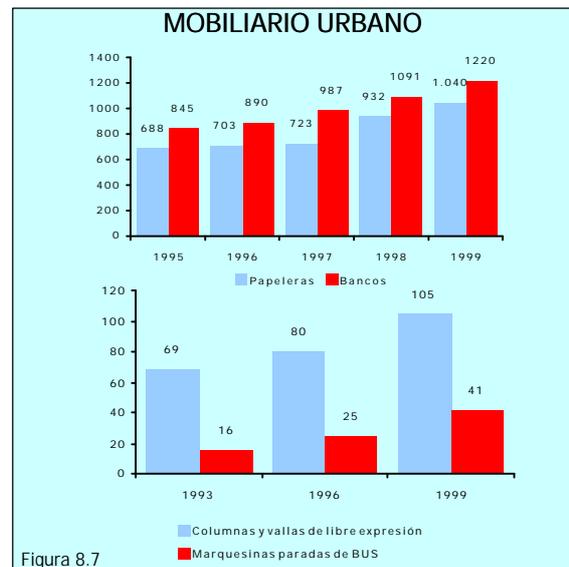
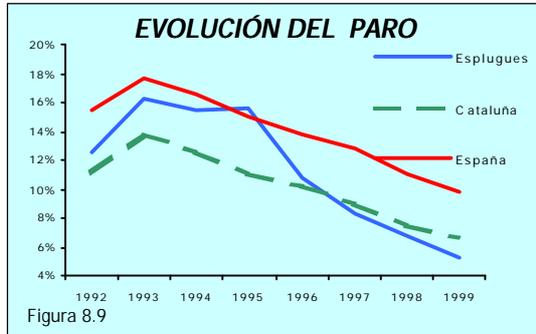


Figura 8.7



• **Una ciudad activa**

Esplugues tiene una tasa de paro inferior a la media de su entorno, y ha tenido una evolución muy favorable en los últimos años como se evidencia en la figura 8.9.



La actuación del Ayuntamiento en esta materia tiene las siguientes líneas básicas:

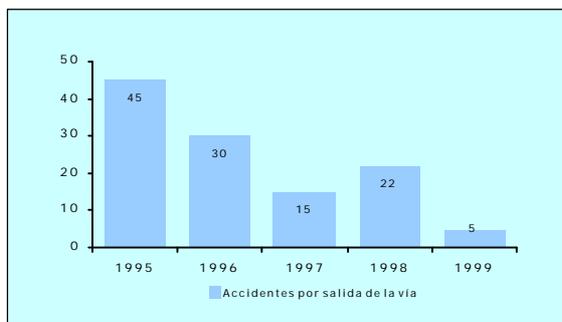
- Concertación con los agentes económicos, sociales e institucionales a través de la constitución del Consejo Económico y Social
- Fomento del comercio local: mediante campañas específicas (de Navidad, Tarjeta 'Pont', etc.), organización de una feria comercial, servicio de asesoramiento, ...
- Fomento de la Formación Ocupacional. En los últimos años se ha conseguido un alto nivel de inserción en el mercado laboral:
 - En cursos de Formación Ocupacional del año 98, un 71 % a los seis meses de la finalización.
 - En los cursos del año 99, un 60 % a la finalización del curso.
 - En los cursos de oficios manuales (electricistas, fontaneros, climatización y calefacción) el nivel de inserción se aproxima al 100 %
 - En los programas de Garantía Social (curso homologado que permite el acceso a la enseñanza oficial – módulos profesionales- a jóvenes con fracaso escolar) el porcentaje de inserción es del 85 %
- Favorecer la integración laboral de colectivos con problemáticas especiales (tercera edad, mujeres, discapacitados, etc.), mediante acciones tales como la orientación profesional, intermediación en el mercado laboral, planes y talleres de empleo

• **UNA CIUDAD SEGURA**

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

- Prevención. Monitorizada a través del impacto de nuestras actuaciones en la tasa de criminalidad. El año 1.998, según los últimos datos conocidos, la tasa de criminalidad en Esplugues fue del 35,41 por mil (Barcelona 87,86 por mil, Catalunya 39,73 por mil y de toda España 57,87 por mil)
- Atención inmediata. Se considera que el atributo clave de calidad es el tiempo que se tarda en presentarse en el lugar de los hechos. El objetivo fijado para requerimientos urgentes es de < 5 minutos, y < 20 minutos para el resto de casos. El nivel de cumplimiento en el año 1.999 es el siguiente:
 - 93,40 % en los requerimientos urgentes (< de 5 minutos)
 - 97,50 % en los requerimientos no urgentes (< de 20 minutos)
- Atención diferida. El servicio de atención a la víctima se rediseñó en año 1.998 y durante el segundo semestre del año el programa se ha aplicado en el 97 % de los 138 casos presentados y en el 100 % durante el año 1.999

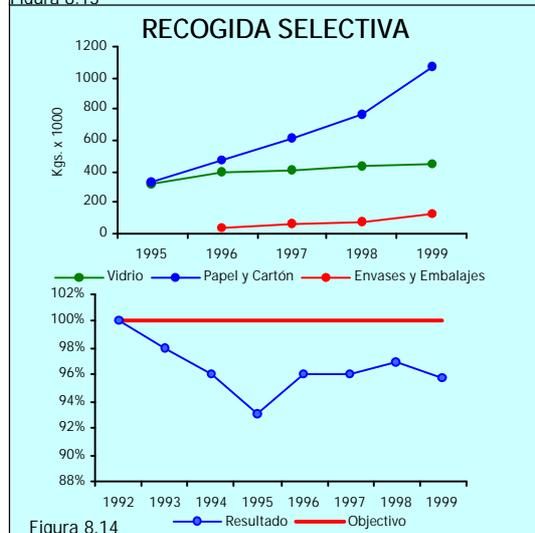
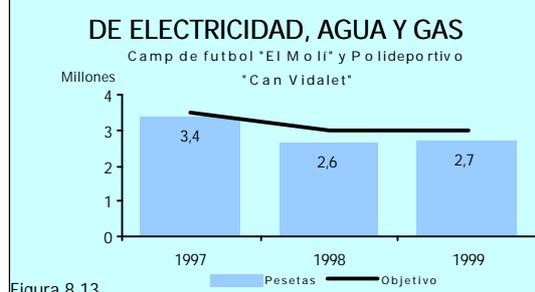
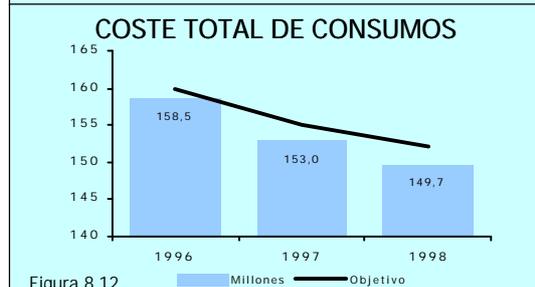
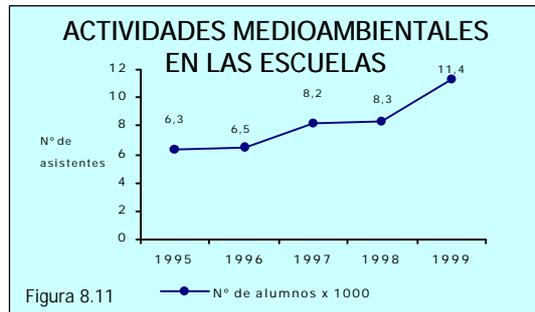
Respecto a la seguridad viaria, el análisis sistemático de puntos negros y las propuestas de mejora aplicadas han permitido una drástica reducción de los accidentes de tránsito (ver figura 8.10).



• **Una ciudad sostenible**

Después de diagnosticar el estado medioambiental de la ciudad gracias a una auditoría, se han planificado una serie de actuaciones correctoras alineadas en el documento Agenda Local 21, que tiene su origen en los acuerdos de la Cumbre de Río de Janeiro de 1.992.

Entre estas actuaciones podemos destacar:



- Reordenación del tránsito y mejoras de la accesibilidad mediante el fomento de los desplazamientos no motorizados, la mejora de la conexión entre barrios y la potenciación del uso del transporte colectivo. Respecto a este último aspecto, cabe decir que el Ayuntamiento ha desarrollado dos líneas de actuación.

- Promoción de la implantación del metro ligero, "tram-baix", transporte no contaminante que está previsto sea inaugurado el año 2.002 y que conectará Esplugues con Barcelona y con otras poblaciones de nuestra comarca.

- Mediante el convenio con la Entidad Metropolitana del Transporte se instauró en el año 1.993 una línea de circunvalación interna, el "ESPLUBUS". La revisión sistemática del servicio ha supuesto múltiples modificaciones de su itinerario y la ampliación del servicio con una segunda línea en el año 1.995, el "ESPLUJUST". El número de pasajeros de la línea "ESPLUBUS/ESPLUJUST" ha pasado de 37.707 en 1.995 a 176.813 en 1.999, hecho que evidencia la consolidación del servicio.

- Ampliación de las zonas verdes

- Control de ruidos

- Fomento de los hábitos sostenibles y ecológicos con actos como: la celebración de la 'Semana Verde' y las campañas de sensibilización medioambiental en los colegios.

- El incremento de participación de los alumnos en estas campañas de sensibilización se puede observar en la figura 8.11. El Ayuntamiento concede mucha importancia a este sector de población porque es el que ayuda más a introducir a padres y abuelos en los cambios de hábitos culturales.

- Optimización de la gestión municipal mediante la campaña de ahorro de recursos energéticos.

- La aplicación del Plan de ahorro energético 1.997-1.999 aplicado en los procesos de medio ambiente y vía pública, de mantenimiento y custodia de equipamientos ha conseguido los resultados esperados: una reducción del 2 % anual en el coste de los consumos de electricidad, agua y gas, a pesar del incremento de servicios en estos años (ver figura 8.13)

En la figura 8.14 se muestran los resultados de las acciones de mejora implantadas en el mayor parque urbano y en dos de las instalaciones deportivas más importantes de la ciudad.

- Control de los vectores ambientales, tanto de la actividad industrial como de la no industrial (especialmente los vehículos)

- Potenciación de la recogida selectiva de residuos sólidos urbanos. A partir de 1.992 el Ayuntamiento ha potenciado la recogida selectiva de vidrio, papel y cartón, envases y embalajes (de gran volumen pero poco peso).



- La figura 8.14 evidencia el gradual crecimiento 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 (tomando 100 como base), teniendo en cuenta que el desarrollo económico comporta un aumento considerable de este tipo de residuos, como lo demuestra el hecho de que las 7 ciudades españolas más importantes han aumentado en los últimos 15 años un 60 % el volumen de sus residuos urbanos.

• **Una ciudad dinámica**

Se ha fomentado la creación de asociaciones y entidades locales con el objetivo de dinamizar las actividades culturales, deportivas, de solidaridad, etc.

La figura 8.15 evidencia que en el año 1.999 existe un 40 % más de entidades que en el año 1.995



Figura 8.15

Los actos públicos organizados en convenio con las asociaciones y entidades locales han aumentado un 21 % en el periodo 96-99 como se muestra en la misma figura 8.15. Se ha potenciado la utilización de los servicios a la persona en los distintos ámbitos. Entre ellos podemos destacar:

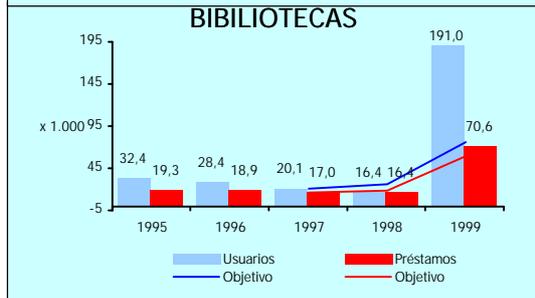


Figura 8.16

- En el ámbito cultural: el uso de las bibliotecas populares (ver figura 8.16). Para ello se han invertido a lo largo del cuatrienio 341,9 millones de pesetas.

- En el ámbito deportivo:

- Ha aumentado el número de abonados al Complejo Deportivo Municipal La Plana un 23 % (ver figura 8.17), manteniéndose el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio (ver 6 a) y mejorando en 10 puntos el porcentaje de autofinanciación de la instalación, que ha pasado del 60 al 70 %

- Ha crecido el número de espacios deportivos al haberse creado 13 zonas deportivas abiertas en terrenos de uso público

- Se ha potenciado el servicio de animación sociocultural de la tercera edad. (figura 8.18)



• **Una ciudad saludable**

El Ayuntamiento es miembro de la Red Catalana de Ciudades Saludables y sus actuaciones en materia de salud se concretan en tres aspectos fundamentales:

1. Prevención:

- Primaria, para evitar la enfermedad (vacunaciones)
- Secundaria, para detectar i curar enfermedades (revisiones médicas)
- Terciaria, para superar las secuelas (grupos de autoayuda)

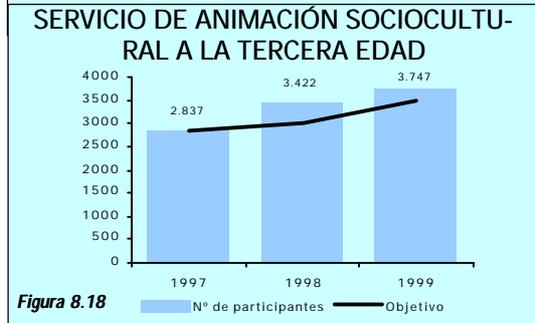
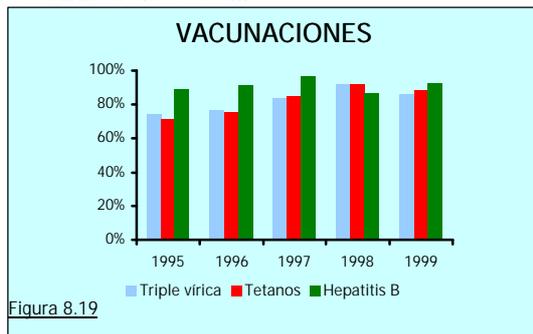


Figura 8.18

El importante esfuerzo municipal con respecto a la prevención de la salud de los escolares se refleja en la figura 8.19, en que se constata que la cobertura de vacunación municipal respecto al total del segmento de población a que se dirige está alrededor de un 90 %.



2. Protección mediante actuaciones orientadas al medio. Se realizan sistemáticamente inspecciones periódicas de establecimientos de alimentación, comedores colectivos, cadena de frío, piscinas, calidad de las aguas, acciones de desinsectación, desinfección, desratización, recogida de animales abandonados y formación de manipuladores de alimentos.
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 drogodependencias. Este último ofrece una prestación integral de prevención, asistencia y reinserción, cuenta con un equipo multidisciplinar y con programas específicos de administración de metadona (9 casos en 1.998 y 15 en 1.999), intercambio de jeringas y atención especializada a los alcohólicos: una media anual de 50 tratamientos de desintoxicación ambulatoria.

• Una ciudad solidaria

En este ámbito las actuaciones van dirigidas a diferentes sectores: personas con discapacidades físicas, psíquicas y sensoriales.

El taller municipal para disminuidos psíquicos "PROA" atiende a 59 personas.

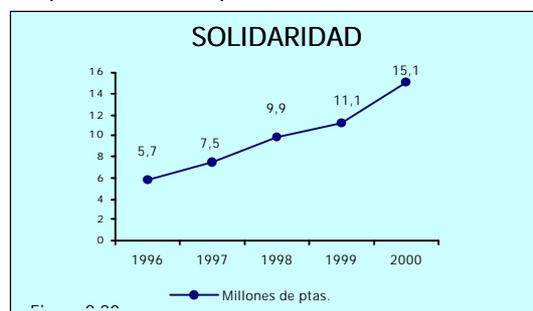
Se ha impulsado un programa de atención social y laboral de personas con discapacidades, en convenio con la Diputación y la Federación de Entidades colaboradoras del minusválido.

Se ha elaborado un Plan Municipal de accesibilidad que orienta la actividad inversora destinada a esta finalidad y se han instalado semáforos sonoros para invidentes.

El Ayuntamiento colabora en la financiación de una residencia de iniciativa social para garantizar la asistencia a gente mayor con pocos recursos.

El servicio de atención domiciliaria ha pasado de atender a 60 personas en 1.997 a 99 en el año 1.999. También se ha implantado un programa de teleasistencias para este mismo tipo de atención, con 11 usuarios en el año 1.997 y 25 en 1.999.

Respecto a la cooperación internacional al desarrollo, cabe señalar que en el presupuesto del año 2.000, el Ayuntamiento destina el 0,7 de sus recursos propios a este fin.



El Consejo de Solidaridad estudia y evalúa los proyectos presentados y propone la distribución y el destino de los fondos. La evolución del importe de la aportación municipal a los programas de solidaridad internacional se recoge en la figura 8.20

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



9. RESULTADOS

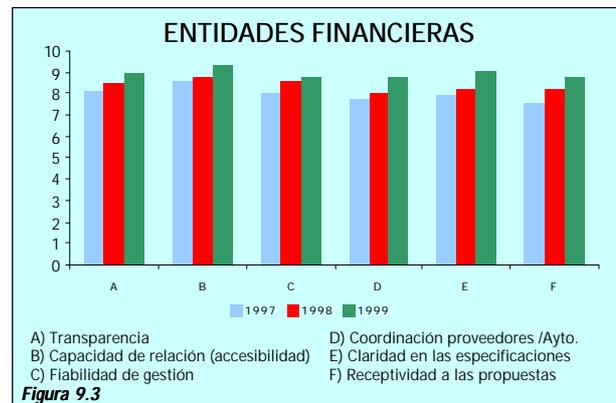
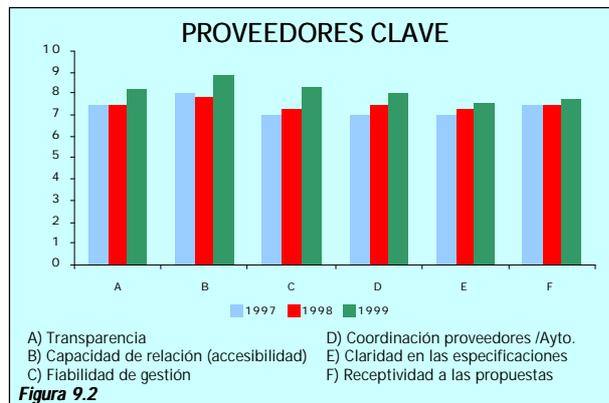
9a. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

El grado de aproximación de nuestra organización a la visión que tenemos definida es la evaluación más integral de los resultados globales del Ayuntamiento. En la revisión de fin de ciclo efectuada en 1.999 constatamos (ver figura 9.1):

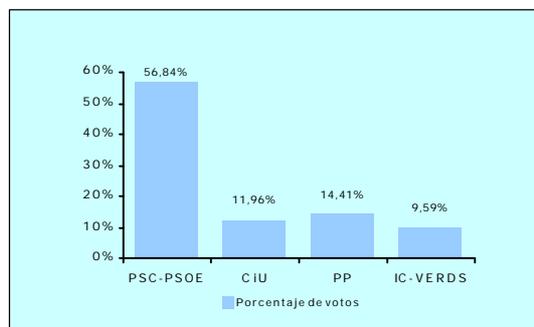
VISIÓN	EVIDENCIAS
Queremos ser: - El mejor Ayuntamiento para el ciudadano	- La valoración global por los ciudadanos de la gestión del Ayuntamiento es: 7,2 La mejor de los resultados comparados (Ver 6a)
- Una Corporación unida a través de los valores compartidos de servicio público	- El 82,3 % de las personas del Ayuntamiento comparte los valores de la organización (Ver 7a)
- Una Corporación donde todos los empleados tienen oportunidades de realización personal y profesional	- El 93,3 % de los trabajadores de la organización manifiestan estar satisfechos o muy satisfechos de trabajar en el Ayuntamiento (Ver 7a)
- Una Corporación que obtiene los resultados deseados al menor coste posible para el ciudadano.	- El AE tiene la menor presión fiscal entre los municipios de la provincia de Barcelona con una población similar (Ver 9b)
- Una Corporación reconocida por la Calidad en la prestación de los servicios.	- Mención especial del jurado en el premio europeo a la calidad 1.998 - Ganador del Premio Ciudadanía del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos 1.999 - Único representante de la Administración Local española en el Congreso Europeo de la Calidad 1.999 (Ver 1b)

Figura 9.1

Conocer la percepción que los proveedores tienen de nuestra organización nos ha ayudado a mejorar las relaciones con este grupo de interés. Los resultados, que consideramos muy positivos, se presentan en las figuras 9.2 y 9.3.



El AE es reconocido por otras administraciones y entidades públicas por la excelencia de su gestión sirviendo ejemplo para la adaptación del Modelo de la EFQM y su introducción en la administración local, como se evidencia en el subcriterio 1b.



Por último, podemos considerar que los resultados obtenidos por el grupo político que gobierna el AE (PSC-PSOE) en las últimas elecciones municipales celebradas en junio de 1.999 (figura 9.4), son un indicador que, si bien no se integra en nuestro sistema de gestión, mide entre otras cosas la percepción del conjunto de los ciudadanos de Esplugues sobre los resultados globales del Ayuntamiento.

9b. MEDIDAS DE DESEMPEÑO

El AE, 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 4a).

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 IPC, 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 ingresos corrientes 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 9.5).

La figura 9.5 evidencia que el AE tiene la menor presión fiscal de entre los municipios de la provincia de Barcelona con una población similar.

- Evolución de los ingresos corrientes por habitante del municipio en relación con el mismo grupo de municipios semejantes (figura 9.6).

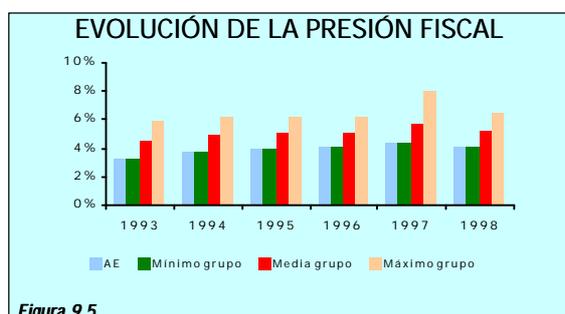


Figura 9.5

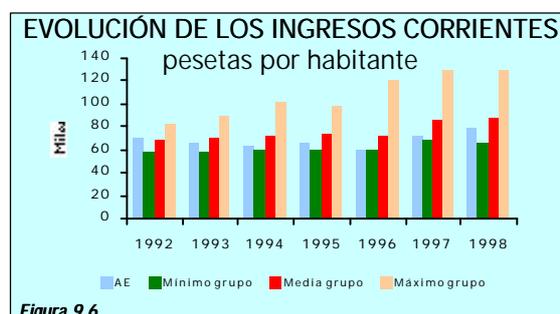


Figura 9.6

Equilibrio financiero a corto plazo

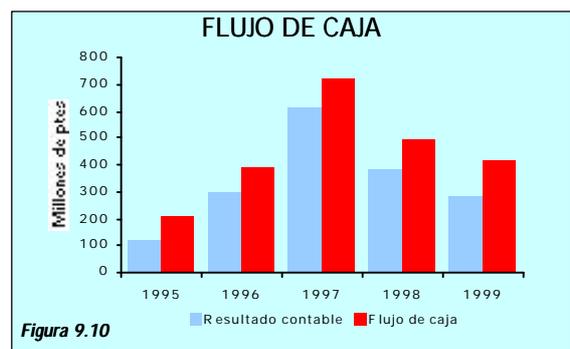
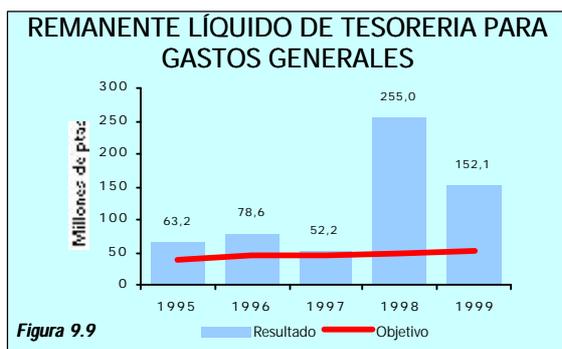
Una vez definida la evolución de los ingresos municipales, el modelo de gestión basado en los principios de Excelencia se ha convertido en la pieza clave que permite satisfacer las crecientes expectativas de los ciudadanos con los recursos disponibles, basándose fundamentalmente en una gestión del Presupuesto 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:

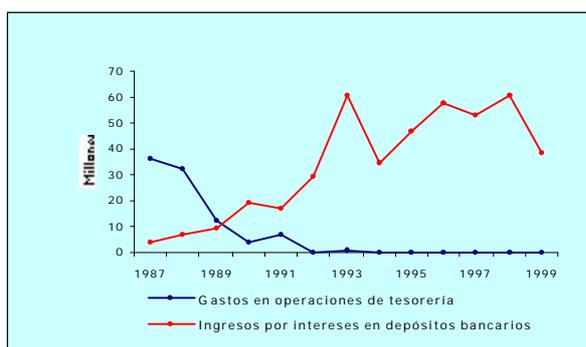
- Evolución de los gastos ordinarios por habitante en relación con los municipios semejantes de la provincia de Barcelona (figura 9.7).
- Evolución del resultado de la liquidación del Presupuesto. Se ha definido un objetivo (resultado no inferior al 4% de los gastos corrientes de cada ejercicio) que garantiza la solvencia a largo plazo y la depuración de los saldos de dudoso cobro (figura 9.8).



- Evolución del remanente líquido de tesorería para gastos generales. Se ha definido como objetivo que el importe del remanente líquido de tesorería para gastos generales no sea inferior al 1,5% de los gastos corrientes de cada ejercicio (figura 9.9).
- 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 1.999 alcanzó un volumen de 413 millones. (figura 9.10).



- 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 9.11).

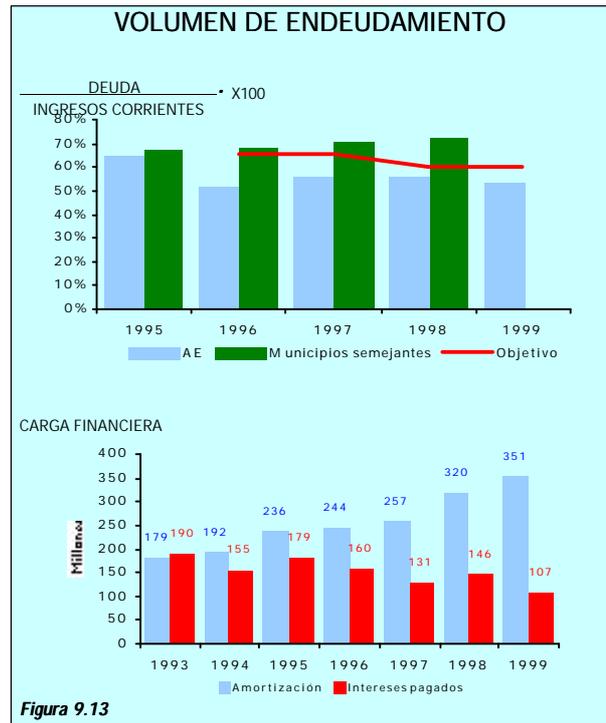
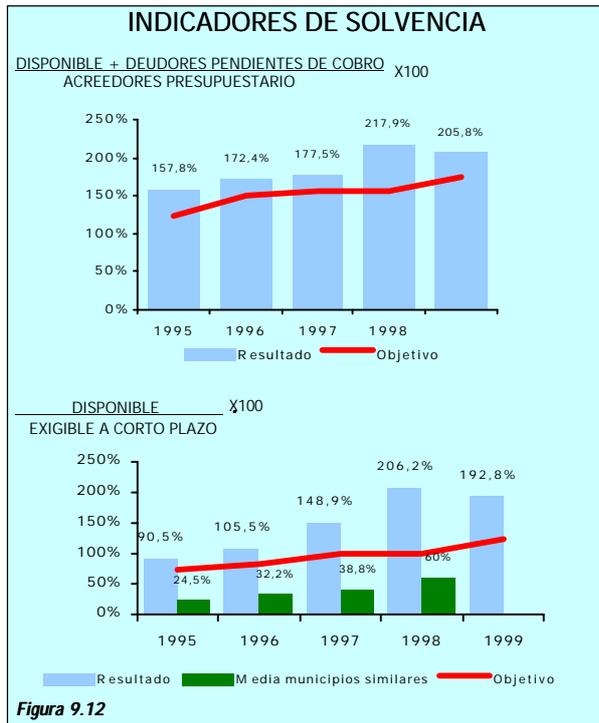


Equilibrio financiero a largo plazo

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 9.12).

- Indicadores de volumen de endeudamiento. El porcentaje de deuda a largo plazo en relación con los ingresos corrientes se ha reducido notablemente a pesar del alto volumen de inversión realizada y de un progresivo incremento de la amortización del capital prestado, para 1.999 se estableció el objetivo de que el volumen de la deuda a largo plazo no fuese superior al 60% de los ingresos ordinarios del ejercicio. Se ha establecido como objetivo para 1.999 que el volumen de deuda a largo plazo no sea superior al 60% de los ingresos ordinarios del ejercicio (figura 9.13).



- Evolución del Neto Patrimonial. El AE cuenta con unos activos totales de 9.818 millones de pesetas, de los cuales un 84 % 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 9.14).

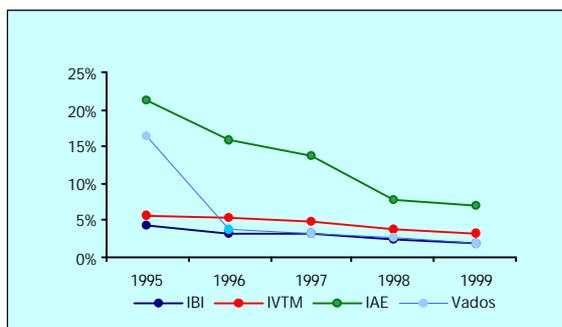


Como se observa en las figuras anteriores los resultados económicos del Ayuntamiento son coherentes con los objetivos estratégicos contenidos en el PAM y evidencian la eficacia del modelo de gestión que ha permitido el control sistemático de las variables claves: equilibrio, solvencia y sostenibilidad.

El éxito de la gestión financiera ha sido posible gracias a dos grandes líneas de actuación:

a) Mejora de la gestión tributaria y recaudatoria.

El proceso de gestión de proveedores aplicado de forma sistemática al ORGT ha permitido (ver 4c) 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 9a.).

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 Me-



cánica (IVTM) y Vados que figuran como pendientes de cobro a 31-XII (figura 9.15). 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 máximo 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 cinco 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 9.16).

- 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 9.17).

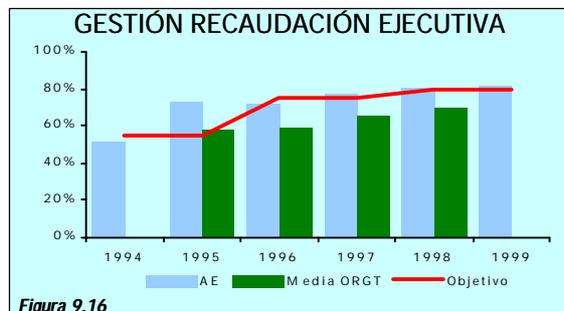


Figura 9.16



Figura 9.17

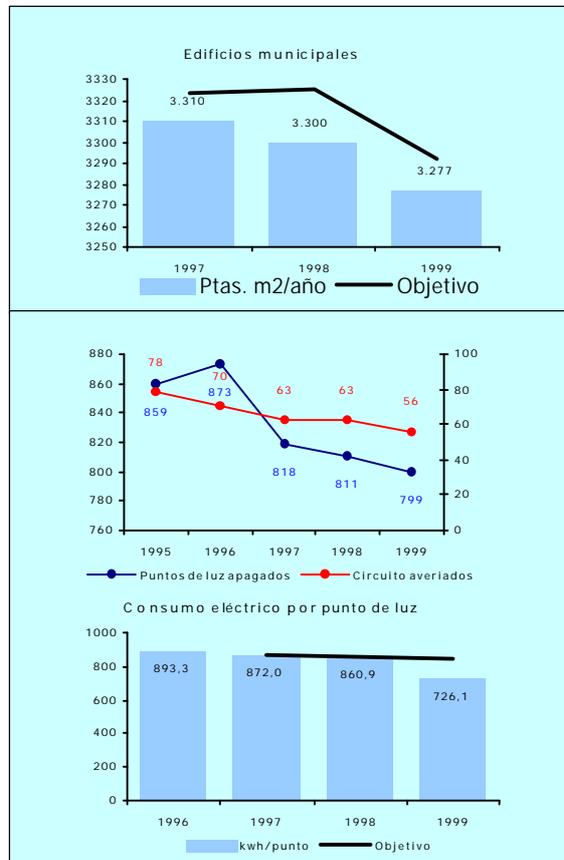
b) Impulso de la gestión eficiente de los recursos

El notable incremento de la actividad municipal ya descrito en criterios anteriores sólo podía llevarse a cabo manteniendo el equilibrio financiero introduciendo acciones que redujesen el gasto corriente. Algunos resultados a destacar son:

- Evolución del coste de la limpieza de los edificios municipales. (Ver figura 9.18)
- Evolución del consumo eléctrico por punto de luz. (Ver figura 9.19)
- Evolución de los consumos de agua, electricidad y gas. (Ver 8 b).
- Incremento de la productividad del personal municipal, medido a través del gasto medio gestionado por empleado, que ha aumentado un 73 % pasando de 12,6 millones en 1.995 a 17,1 millones de pesetas en el año 1.999.

Cumplimiento de la legalidad.

El cumplimiento estricto de la legislación es un objetivo estratégico esencial del AE. Para evidenciarlo, consideramos relevante el número de recursos interpuestos por los interesados contra los actos administrativos municipales (decretos de la Alcaldía y acuerdos del Pleno y de la Comi-





sión de gobierno) así como el porcentaje de los mismos que han sido estimados. (Ver figuras 9.20 y 9.21).

RECURSOS CONTENCIOSOS/ADMINISTRATIVOS ANTE EL TRIBUNAL DE JUSTICIA			
Años	Nº Resoluciones	Reclamaciones	%
1.996	3.866	16	0,4
1.997	3.183	27	0,8
1.998	3.083	31	1
1.999	3.432	23	0,8

Figura 9.20

PROCESOS RESUELTOS POR TRIBUNALES		
Año	Nº Sentencias	Sentencias favorables al AE
1.996	22	20
1.997	18	16
1.998	13	12
1.999	21	18

Figura 9.21

Cumplimiento del PAM.

El análisis de los proyectos de inversión de los años 1.995 a 1.999 evidencia, junto con los resultados ya aportados en esta memoria, el nivel de cumplimiento del PAM. En este ámbito podemos indicar que los objetivos contenidos en el PAM han dirigido de forma efectiva los proyectos de inversión incluidos en el Presupuesto del periodo 1.995/1.999, ya que más del 94% de los gastos de inversión de los últimos cuatro años estaban directamente vinculados con el citado PAM.

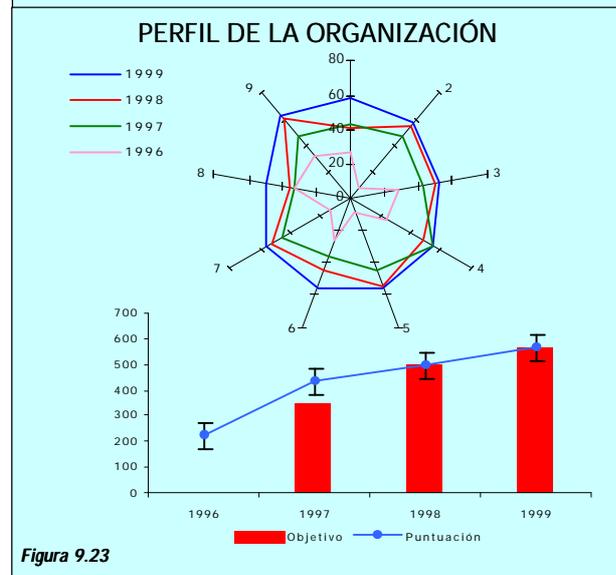
PROYECTOS DE INVERSIÓN MÁS RELEVANTES	
ACTUACIÓN	GRADO REALIZACIÓN A 31-VI-99
Reforma y mejora polideportivos (Can Vidalet, La Plana)	99%
Nueva construcción y reforma de equipamientos culturales y juveniles	100%
Construcción bibliotecas Central y La Bòvila	87%
Equipamiento sociocultural edificios Molí-Cadí	100%
Casals Gent Gran La Plana i Can Vidalet	58%
Taller para Disminuidos Psíquicos de Esplugues, S.A.	100%
Mejora equipamientos escolares	92%
Centro de Formación Ocupacional	100%
Jerarquización viaria y semaforización	40%
Vertebración (todas las fases del Parque de la Solidaritat)	100%
Accesibilidad	98%
Plazas y zonas verdes	100%
Urbanización espacios públicos	100%
Sistemas de información	90%
Total inversión programada	96,64%
3.563.812.157 ptas.	

Figura 9.22

Esta alineación entre objetivos y proyectos de inversión 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 30-6-99 (fin del mandato político) podemos situarlo en el 96,64 % (ver figura 9.22), entendiendo como tal el porcentaje de obra proyectada, adjudicada y ejecutada sobre el total previsto.

Por último los resultados de la autoevaluación en el periodo 1.996-1.999 constatan el progreso global de la organización en los últimos años en el camino de la Excelencia en la gestión.





ACRÓNIMOS

- AE.- Ayuntamiento de Esplugues.
- CTD.- Comité de Dirección.
Presidido por el Gerente, está integrado por el Adjunto a Gerencia Coordinador, Adjunta a Gerencia, Director del Área de Servicios Económicos, Director del Área de Servicios Territoriales, Director del Área de Servicios a la Persona, Directora del Servicio de Recursos Humanos y la Jefa de la Sección Administrativa de Gerencia.
- CTG.- Comité Técnico de Gestión.
Presidido por el Gerente. Está integrado por todos los propietarios de proceso, la Técnica de Calidad del departamento de Procesos y Calidad y la Jefa de la Sección Administrativa de Gerencia.
- CTC.- Comité Técnico de Calidad.
Presidido por los Coordinadores de Calidad. Está integrado por la Directora de Recursos Humanos, el Técnico Auditor del departamento de Procesos y Calidad, la Jefa de la Sección Administrativa de Gerencia, cinco directivos (responsables de diferentes departamentos) que se renuevan cada año y 1 representante de cada Sección Sindical con representantes en la Junta de Personal y el Comité de Empresa.
- ECL.- Encuesta de Clima Laboral.
- EGSC.- Encuesta General de Satisfacción de Ciudadanos
- GI.- Grupos de Interés
- ORGT.- Organismo de Gestión Tributaria de la Diputación de Barcelona.
- PAC.- Punto de Atención al Ciudadano.
- PAM.- Programa de Actuación Municipal.
- PE.- Plan Estratégico de Esplugues 1993-2003.
- CT.- Calidad Total.
- SI.- Sistemas de Información.
- SIEM.- Servicio de Información Económica Municipal de la Diputación de Barcelona.