



AJUNTAMENT D'ESPLUGUES

MEMORIA - 2006

# AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT

MEMORIA DE ACTIVIDAD BASADA EN EL  
MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



Esplugues,

UNA CIUTAT

COM MAI!

## MEMORIA 2006

BASADA EN EL MODELO DE LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD



Es propiedad del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat. Prohibida su difusión o reproducción sin autorización previa.

# AJUNTAMENT D'ESPLUGUES



## INDICE:

|                                                                                                   |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>0. Presentación de la organización .....</b>                                                   | <b>.....</b> |
| <b>1. Liderazgo y estilo de organización.....</b>                                                 | <b>1</b>     |
| 1.a - Compromiso de los líderes con la cultura de la Excelencia .....                             | 2            |
| 1.b - Implicación personal de los líderes .....                                                   | 6            |
| 1.c - Estructura de la organización en armonía con sus valores y cultura .....                    | 8            |
| 1.d - Mejora sistemática de los procesos .....                                                    | 10           |
| <b>2. Política y estrategia .....</b>                                                             | <b>12</b>    |
| 2.a - Necesidades y expectativas de los grupos de interés.....                                    | 13           |
| 2.b - Información de los indicadores, búsqueda, aprendizaje, etc.....                             | 15           |
| 2.c - Desarrollo, evaluación, revisión y actualización .....                                      | 16           |
| 2.d - Comunicación de la Política y la Estrategia .....                                           | 17           |
| <b>3. Desarrollo de las Personas .....</b>                                                        | <b>19</b>    |
| 3.a - Personas: Planificación y mejora .....                                                      | 20           |
| 3.b - Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.....                     | 23           |
| 3.c - Comunicación y facultamiento de las personas .....                                          | 25           |
| 3.d - Atención y reconocimiento de las personas .....                                             | 27           |
| <b>4. Recursos asociados .....</b>                                                                | <b>29</b>    |
| 4.a - Gestión de los recursos financieros .....                                                   | 29           |
| 4.b - Gestión de los recursos de información y conocimientos .....                                | 32           |
| 4.c - Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales.....                             | 35           |
| 4.d - Gestión de los recursos externos, incluidos asociados.....                                  | 37           |
| <b>5. Procesos .....</b>                                                                          | <b>39</b>    |
| 5.a - Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes respecto a servicios ..... | 40           |
| 5.b - Diseño y desarrollo de servicios.....                                                       | 43           |
| 5.c - "Fabricación", suministro y mantenimiento de servicios.....                                 | 47           |
| 5.d - Cultivo y mejora de las relaciones con los clientes .....                                   | 50           |
| <b>6. Resultados en los clientes .....</b>                                                        | <b>52</b>    |
| 6.a - Medidas de la percepción.....                                                               | 52           |
| 6.b - Medidas del desempeño .....                                                                 | 55           |
| <b>7. Resultados en las personas.....</b>                                                         | <b>57</b>    |
| 7.a - Medidas de la percepción.....                                                               | 57           |
| 7.b - Medidas del desempeño .....                                                                 | 59           |
| <b>8. Resultados en la sociedad .....</b>                                                         | <b>62</b>    |
| 8.a - Medidas de la percepción.....                                                               | 62           |
| 8.b - Medidas del desempeño .....                                                                 | 64           |
| <b>9. Resultados clave.....</b>                                                                   | <b>69</b>    |
| 9.a - Medidas de la percepción.....                                                               | 69           |
| 9.b - Medidas del desempeño .....                                                                 | 71           |



## 0. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Ayuntamiento de Esplugues, (en adelante AE) 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 km<sup>2</sup>, 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 sea una de las prioridades del Ayuntamiento.

**La población:** Esplugues de Llobregat tiene 46.622 habitantes, lo que supone una densidad de 10.2220 h./km<sup>2</sup>. 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 AE 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

- **Alcaldía:** La Alcaldesa es la presidenta y ostenta la máxima representación del Ayuntamiento. Su función es dirigir el gobierno y administración municipal y convocar y presidir las sesiones del Pleno y de la Junta de Gobierno local. 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.
- **Junta de Gobierno Local:** Órgano decisorio integrado por la Alcaldesa y seis concejales del equipo de gobierno. Su función es asistir a la Alcaldesa y ejercer las competencias que le han sido delegadas por la Alcaldesa y el Pleno. Participan con voz pero sin voto el Gerente y los directores de Área (personal técnico).
- **Comité de Dirección Estratégica:** Concreta las políticas y estrategias que deben orientar las actuaciones del mandato político y rinde cuentas de la actuación. Participan la Alcaldesa, los Concejales Presidentes de Área y el Gerente.

### Órganos Técnicos

- **Gerencia:** Cumple los propósitos y objetivos de la corporación mediante el desarrollo de un sistema de gestión y una cultura organizativa adecuados.
- **Comité Técnico de Dirección (CTD):** Compuesto por el gerente y directores de área. Define, evalúa y revisa el PAM (Programa de Actuación Municipal) en consonancia con los compromisos y directrices del equipo de gobierno y los resultados de la autoevaluación de la organización.
- **Comité Técnico de Gestión:** Compuesto por los coordinadores de calidad y responsables de proceso. Asegura el despliegue coherente y eficaz del PAM, los Compromisos de Servicio y los estándares de la organización en procesos, equipos y personas.

**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, lo que otorga una gran complejidad a la gestión. El Ayuntamiento ofrece un amplio abanico de servicios (ver figura 0.1)

El Presupuesto municipal de 2.007 es de 37.641.807 euros.

La plantilla es de 308 trabajadores, de los cuales, aproximadamente el 70% son funcionarios y el 30% personal laboral, con una antigüedad media de 17 años.

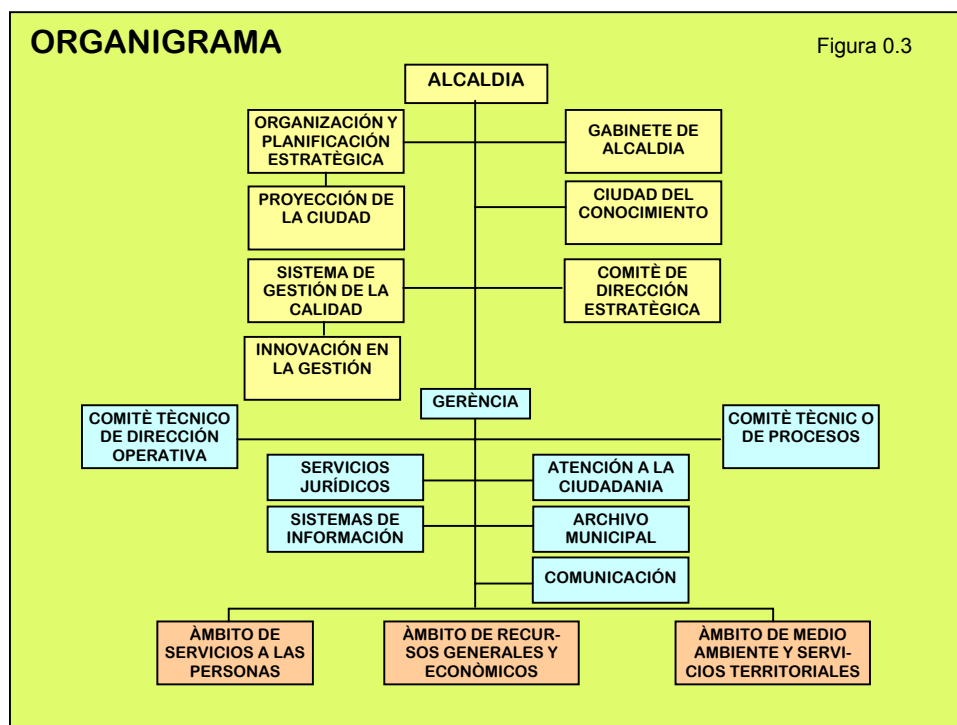
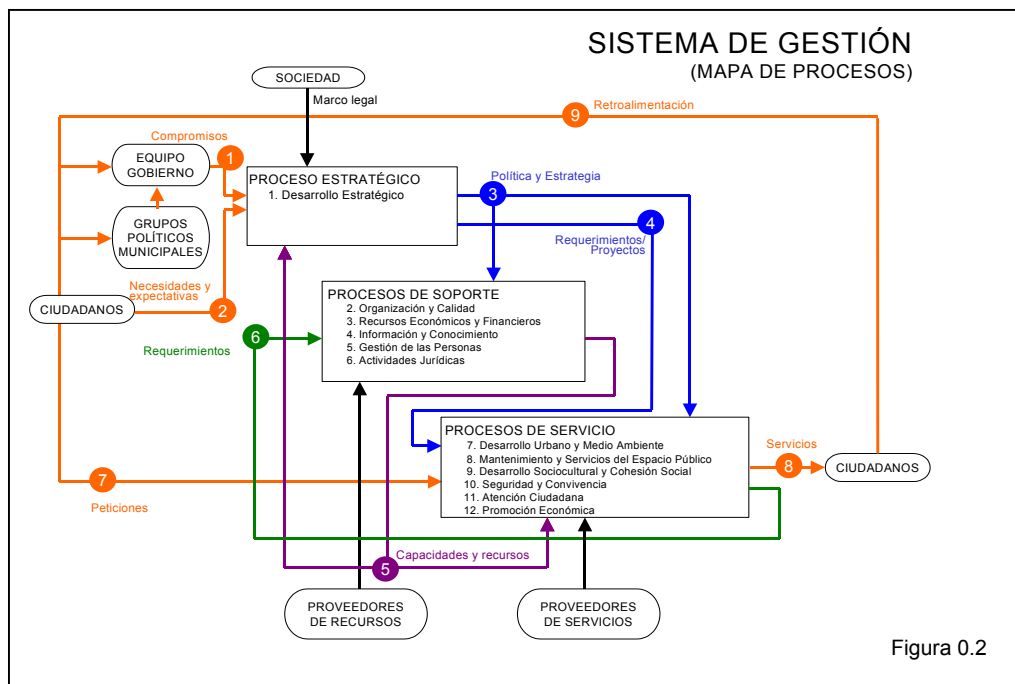
| CATÁLOGO DE SERVICIOS                                                                                       |                                                                |                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>CULTURA</b>                                                                                              | <b>SALUD PÚBLICA Y MEDIO AMBIENTE</b>                          | <b>MANTENIMIENTO DE LA VÍA PÚBLICA Y MEDIO AMBIENTE</b> |
| - Fiestas populares                                                                                         | - Actividades de promoción, prevención, educación e inspección | - Parques y jardines                                    |
| - Bibliotecas                                                                                               | <b>EDUCACIÓN</b>                                               | - Alumbrado público                                     |
| - Escuelas y talleres de arte                                                                               | - Apoyo a los Centros Escolares                                | - Pavimentación y alcantarillado                        |
| - Promoción cultural                                                                                        | - Guarderías                                                   | - Mobiliario urbano                                     |
| <b>DEPORTES</b>                                                                                             | - Programa de acciones formativas                              | - Limpieza de calles                                    |
| - Promoción actividad deportiva                                                                             | <b>POLICÍA LOCAL</b>                                           | - Recogida de residuos sólidos                          |
| - Actividades acuáticas                                                                                     | - Seguridad ciudadana y vial                                   | - Recogida selectiva                                    |
| - Salud deportiva                                                                                           | <b>URBANISMO Y OBRAS</b>                                       | <b>ATENCIÓN AL CIUDADANO</b>                            |
| - Torneos y actos deportivos                                                                                | - Planeamiento urbanístico, gestión y disciplina urbanística   | - Información general                                   |
| <b>JUVENTUD</b>                                                                                             | - Obras públicas                                               | - Quejas y Sugerencias                                  |
| - Información juvenil                                                                                       | <b>HACIENDA</b>                                                | - Trámites por teléfono e internet                      |
| - Orientación laboral                                                                                       | - Información y gestión tributaria                             | <b>SERVICIOS MUNICIPALES</b>                            |
| - Ayuda acceso a vivienda                                                                                   | - Recaudación e inspección                                     | - Mantenimiento de instalaciones                        |
| - Promoción de actividades juveniles                                                                        | <b>PATRIMONIO Y MUSEOS</b>                                     | - Archivo histórico y administrativo                    |
| <b>ATENCIÓN SOCIAL</b>                                                                                      | - Museo Can Tinture                                            | - Mercados municipales y ambulantes                     |
| - Atención, orientación y ayudas a personas con riesgo de exclusión social (infancia, mujer, 3ª edad, etc.) | - Proyección de la ciudad                                      | - Servicios funerarios                                  |
| - Tramitación de ayudas sociales                                                                            | <b>TRANSPORTES</b>                                             | - Padrón de habitantes                                  |
| <b>EMPLEO</b>                                                                                               | - Autobuses municipales                                        | - Comunicación externa                                  |
| - Formación ocupacional                                                                                     |                                                                | - Servicios administrativos                             |
| - Orientación e inserción laboral                                                                           |                                                                |                                                         |
| - Planes de empleo y bolsa de trabajo                                                                       |                                                                |                                                         |

Figura 0.1

Tras las primeras elecciones democráticas celebradas en 1.979, el AE 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 la ciudadanía, 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 la ciudadanía 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 como principal referente para modernizar su administración. Durante esta etapa, y a través del proyecto DIANA, se define e implanta un sistema de gestión basado en procesos que alcanza todas las actividades de la organización.
- **2.000 - 2.006:** Esta etapa se caracteriza por la consolidación del sistema de gestión basado en procesos, a partir de diversos ciclos de revisión y mejora.

El Mapa de Procesos (ver figura 0.2) permite visualizar la estructura operativa y el organigrama técnico-administrativo (ver figura 0.3) permite visualizar la estructura organizativa que le da soporte.





## CRITERIO Nº 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN



*Analiza como se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.*

### INTRODUCCION

El AE desarrolla una estrategia de excelencia operativa con la siguiente proposición de valor:

- Una producción de bienes y servicios acordes con las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- Una relación basada en el compromiso
- Una imagen de organización excelente.

Este valor se crea a través de los procesos (sistema de gestión por procesos) con el apoyo de tres líneas estratégicas:

- **La gestión del capital organizativo**, mediante el liderazgo, el alineamiento de objetivos y una cultura de calidad y mejora continua.
- **La gestión del capital humano**, mediante la capacitación, el compromiso y la eficiencia organizacional.
- **La gestión del capital de información**, mediante la detección de oportunidades de mejora, la generación de conocimiento, una respuesta más rápida y la búsqueda permanente de reducción de costes.



**Subcriterio 1.a - Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia empresarial**

La dirección política y técnica del Ayuntamiento comparte y asume como propios los principios de la excelencia.

Ello es fruto de un proceso de aprendizaje que se inició en 1991 con la implantación de un sistema gerencial enfocado a la eficiencia.

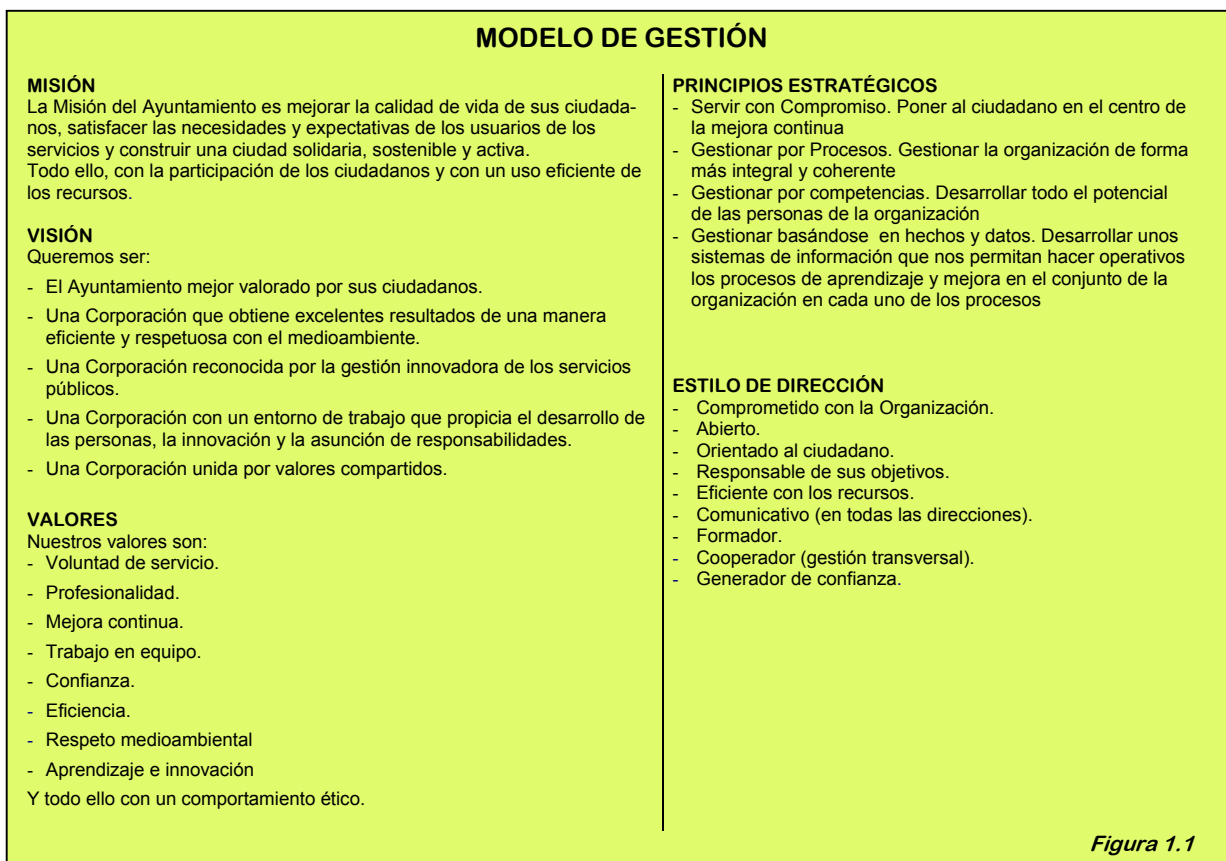
Desde 1991 a 1996 los indicadores económico-financieros de la corporación, fruto de este enfoque, arrojaron unos resultados muy positivos (ver subcriterio 9b) que todavía se mantienen. No obstante, el AE precisaba una mayor orientación hacia los ciudadanos y ciudadanas para poder presentar unos resultados más balanceados. La estrategia o propuesta de valor elegida fue la de la excelencia operativa y como referente externo el modelo EFQM de excelencia.

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 (actual Junta de Gobierno Local).

Los valores corporativos se identificaron con la participación de todo el personal con funciones directivas mediante un cuestionario por el que se identificaban comportamientos concretos y observables que suponían un obstáculo para desarrollar una cultura de excelencia en la gestión y comportamientos que potenciaban o facilitaban esta cultura. De estos últimos comportamientos el CTD infirió los valores corporativos que había que reforzar, sobre todo con el ejemplo de los directivos y directivas.

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 sólo 30 empleados para facilitar el diálogo y asegurar su comprensión.

Y la comunicamos a toda la ciudadanía mediante la distribución de un folleto suscrito por el Alcalde y reuniones con todas las Asociaciones de Vecinos.

*Figura 1.1*



Desde entonces, el CTD evalúa y revisa anualmente la efectividad del Modelo, basándose, principalmente, en el grado de aproximación de la organización a nuestra Visión, el progreso alcanzado según criterios EFQM, el nivel de cumplimiento del PAM y los resultados de satisfacción de los empleados mediante el Seguimiento Mensual Departamental (SMD).

Como consecuencia de estas revisiones hemos ido introduciendo modificaciones en el Modelo. Son ejemplos:

- Año 2000: La definición del estilo de dirección. Este enfoque de gestión del liderazgo se basa en un modelo de competencias que define los atributos del líder. Los atributos se estructuran en torno a tres categorías de competencias: Crear valor, ejecutar la estrategia y desarrollar el capital humano.

Los atributos vinculados con la primera categoría son "Comprometido con la organización", "Abierto", "Orientado a la Ciudadanía", "Innovador". Son resultados tangibles de su aplicación, por ejemplo, la identificación de oportunidades de mejora y la incorporación de objetivos en la planificación estratégica u operativa.

Los atributos vinculados a "Ejecutar la estrategia" son todos aquellos orientados a movilizar y guiar el proceso de cambio como ser responsable de sus objetivos, ser eficiente con los recursos, ser comunicativo, ser cooperador y generar confianza.

Por último el atributo vinculado con desarrollar el capital humano es el de ser formador.

- Año 2000: realización de una auditoria de valores, mediante un cuestionario de 31 ítems para todos los empleados sin funciones directivas con el fin de comprobar hasta qué punto los directivos se computaban de acuerdo con el Estilo de Dirección definido.
- Año 2002: La incorporación de un cuarto principio estratégico: "gestionar basándonos en hechos y datos". Con este mensaje queríamos reforzar la utilización de nuestro sistema de información y conocimiento, el RADAR (ver subcriterio 4b).
- Año 2004: Profundización en las definiciones de los valores corporativos, mediante un taller de 9 horas organizado durante la Semana de la Calidad en la que participaron todos los directivos.

Nuestra Misión y Visión la desarrollamos de forma estructurada y sistemática a través del proceso de Desarrollo Estratégico, cuyo responsable 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 en la fase de revisión del proceso de Desarrollo Estratégico nos ha proporcionado inputs clave en las revisiones del PAM, integrando la gestión de calidad en la planificación estratégica de la Corporación. Es un ejemplo los objetivos incorporados en el PAM, fruto de la última autoevaluación:

- Conectar la zona norte mediante transporte público
- Elaborar un plan director de telecomunicaciones municipales.
- Rediseñar el proceso de gestión de las personas.

Nuestros valores los desarrollamos, principalmente:

- a través del ejemplo de los directivos. Todos ellos tienen objetivos vinculados con el estilo de dirección que se quiere propiciar (ver figura 1.2.)
- Mediante la aplicación de reconocimientos e iniciativas que refuerzan los valores corporativos.

Nuestros cuatro principios estratégicos: "Servir con Compromiso", "Gestionar por Procesos", "Gestionar por Competencias" y "Gestionar basándonos en Hechos y Datos" han sido una guía permanente para desarrollar nuestro

**ESTILO DE DIRECCIÓN**  
*(Objetivos individuales vinculados directamente al estilo de dirección)*

- **Comprometido con la Organización.**  
*No producir no conformidades respecto a la gestión de los objetivos individuales de sus colaboradores. Entendiendo por no conformidad: ...*
- **Abierto.**  
*Comunicar mensualmente a la gerencia a través del SMD la evaluación de ...*
- **Orientado al ciudadano.**  
*Conseguir que se cumplan al menos el 85% de los objetivos individuales de sus colaboradores.*
- **Responsable de sus objetivos.**  
*No producir no conformidades respecto a la gestión de los objetivos individuales de sus colaboradores. Entendiendo por no conformidad: ...*
- **Eficiente con los recursos.**  
*Llevar a cabo los proyectos prioritarios asignados a satisfacción de las personas que han realizado el encargo*
- **Comunicativo (en todas las direcciones).**  
*Comunicar mensualmente a la gerencia a través del SMD la evaluación de la actividad del departamento, antes del día 5 del mes siguiente.*
- **Formador.**  
*No producir no conformidades respecto a la formación y desarrollo de su colaboradores. Entendiendo por no conformidad: ...*
- **Cooperador (gestión transversal).**  
*Ejecutar los proyectos prioritarios asignados manteniendo en todo momento actualizada la información ...*
- **Generador de confianza.**  
*Cumplir sin no conformidades, los plazos establecidos en cada caso para la presentación de la siguiente información ...*  
*Asistir a las acciones formativas que se le convoque sin que se produzcan no conformidades en la asistencia...*

Figura 1.2



Sistema de Gestión, sistema que implantamos 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 dieron una respuesta contundente a los tres principales obstáculos identificados por el CTD en el diagnóstico previo a la implantación del proyecto DIANA: La publicación de Compromisos de Servicio con la Ciudadanía ha puesto a los ciudadanos/as en el centro de la 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.

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.

Y, con la adopción del modelo europeo de excelencia todos los directivos se formaron en el modelo, primero el CTD y después el resto de directivos, que utilizaron la memoria del Ayuntamiento como caso práctico. Por otra parte, todos los directivos están formados en conceptos y técnicas de mejora continua, así como un 42 % de colaboradores.

Nuestro enfoque se basa en la idea 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, prueba de ello es el hecho de que los principales directivos imparten un curso de acogida al personal de nueva incorporación (ver programa en figura 1.3)

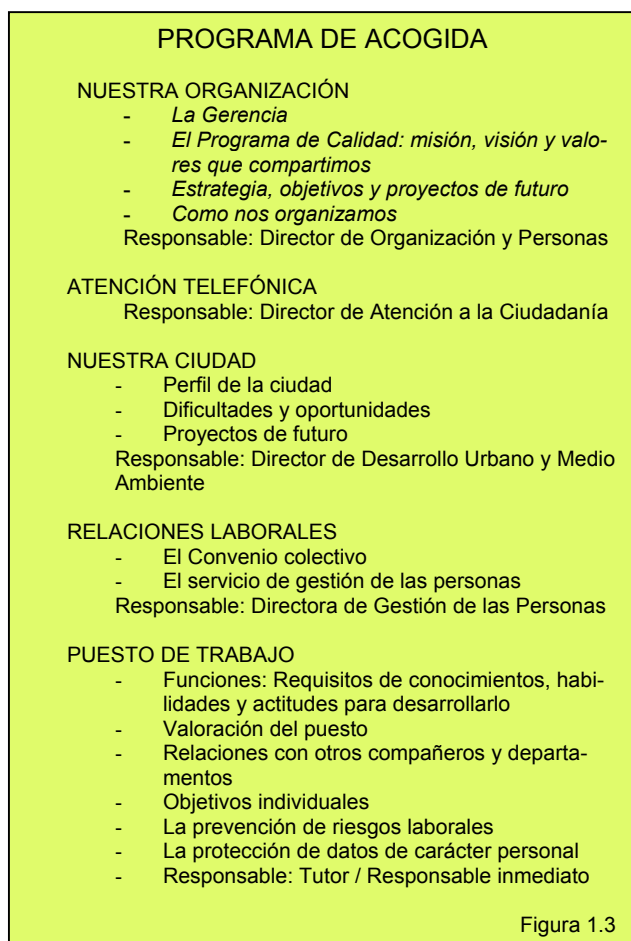


Figura 1.3

El CTD, del que forma parte la Directora de Gestión de las Personas 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, los 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 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, etc.); 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.

Estimulamos la creatividad y la innovación uniendo la formación específica con el análisis compartido de la información (cuadros de mando, mejores prácticas de otras organizaciones, tecnologías emergentes) 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 subcriterio1d).

Las prioridades las definimos a través del Proceso de 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.

**Subcriterio 1.b - Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización.**

De acuerdo con nuestra Misión debemos **desarrollar el modelo de ciudad** consensuado con los agentes sociales y económicos y **prestar los servicios** de forma que respondan en todo momento a las necesidades de todos los públicos implicados.

Debemos tener en cuenta que, debido a la naturaleza de la institución, operamos en un entorno constituido por numerosos grupos de interés (GI), con requerimientos a veces 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 también de muchos técnicos municipales.

**Modelo de ciudad**

El mejor ejemplo de iniciativa para mejorar la relación con los distintos grupos de interés fue la definición entre 1993 y 1995 de nuestro Modelo de Ciudad con la participación de políticos, directivos, representantes de otras administraciones, agentes socio-económicos y ciudadanos y ciudadanas. Con este proceso participativo se consiguió un mayor consenso sobre la contribución de todos ellos en el desarrollo de la ciudad.

Actualmente estamos revisando la metodología para elaborar un segundo Plan estratégico de ciudad.

Las características que definen nuestro modelo de ciudad: vertebrada, accesible, sostenible, solidaria, activa, saludable y dinámica sirven para identificar la necesidad de establecer asociaciones estratégicas. Son ejemplos de asociaciones estratégicas: nuestra pertenencia a la Red Catalana de Ciudades hacia la Sostenibilidad, a la Red Catalana de Ciudades saludables, a la Red de Ciudades Educadoras, al Fondo Catalán de Cooperación al Desarrollo, la Red Q-cities, etc..

También, para el desarrollo de nuestro modelo de ciudad participamos directamente en organismos supramunicipales (Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona, Entidad Metropolitana del Transporte, Entidad Metropolitana de Residuos, Mancomunidad del Baix Llobregat, etc.) y en actividades de interés estratégico (Plan Estratégico Metropolitano, Plan Estratégico del Baix Llobregat).

**Prestación de los servicios**

Cada mandato político, el AE revisa de forma sistemática las necesidades y expectativas de la ciudadanía a partir de la información proporcionada por el sistema de participación de la ciudadanía (ver subcriterio 5a). A continuación, las necesidades y expectativas identificadas se traducen a requisitos de los servicios y, finalmente, se rediseñan los procesos para asegurar el cumplimiento de éstos requisitos. Este proceso que tiene ya tres ciclos completos y alcanza a todos los servicios municipales garantiza que en todo momento los servicios respondan a las necesidades de la ciudadanía. La metodología de este proceso de rediseño se describe en el subcriterio 5b.

Para una adecuada prestación de los servicios desarrollamos relaciones con otras instituciones que se regulan mediante convenios, como los convenios con la Generalitat de Catalunya respecto al servicio de atención domiciliaria, los servicios sociales de atención primaria, etc.

También cabe significar los diferentes convenios con entidades ciudadanas para establecer un programa local de actividades coherente, diverso y eficaz, incorporando elementos de racionalización de costes en temas de consumo, difusión e infraestructuras.

**En relación con los empleados** se dispone de un conjunto de instrumentos: Seguimiento Mensual Departamental (SMD), Sistema de Reuniones, entrevistas personales, etc. que configuran el sistema de retroalimentación de los empleados. Proporciona, la información necesaria para definir las políticas de gestión de las personas.

Es un ejemplo de la notoriedad de nuestra política de gestión de las personas, la elección del Ayuntamiento por el sindicato UGT para mostrar a la Confederación Sindical Italiana de Trabajo nuestro Modelo de Gestión en una jornada realizada en el marco del programa Leonardo, y la felicitación y reconocimiento expresado con posterioridad por ambas instituciones

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

El AE tiene integrado en el proceso de Desarrollo Estratégico una metodología para identificar y priorizar los GI y sus necesidades (ver subcriterio 2a).



Por otro lado, desde 1991, hemos ido elaborando y perfeccionando mecanismos específicos para obtener, de forma sistemática y estructurada, información relevante de los distintos GI con el fin de mejorar nuestra planificación estratégica y operativa.

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 en 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:

- Aprender de los mejores.
- Extender los Modelos de Excelencia a otras administraciones para crear un entorno de aprendizaje que propicie el benchmarking.

Para conseguir estos objetivos se eligen las organizaciones que pueden contribuir mejor a su consecución. Son ejemplos: la asociación con el Club Excelencia en Gestión y la EFQM para responder a una necesidad de la sociedad de impulsar la gestión de la Excelencia en las empresas y administraciones públicas. .

Por otro lado, se aprovechan las mejores oportunidades para explicar la experiencia del AE o bien planificar encuentros:

- Desde el 2.000 nos han visitado un total de cincuenta y seis organizaciones. Entre ellas el Ayuntamiento San Fernando (Argentina) o el Ayuntamiento de Montreal (Canadá).
- Desde el año 2.000 hemos presentado un total de 130 ponencias. Cabe destacar nuestra participación en los Congresos Internacionales VII, X y XI del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), o en la IV Conferencia de Calidad a nivel europeo celebrada en Tampere (Finlandia)

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

- El cumplimiento de objetivos específicos, como la edición de la "Guía de Autoevaluación para la Administración Pública", Modelo Iberoamericano conjuntamente con el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP); o nuestra participación en las Guías de Calidad publicadas por la FEMP en el 2.006.
- El avance en los resultados de la Autoevaluación anual. (ver subcriterio 9b)
- El grado de aproximación a nuestra Visión. . (ver subcriterio 9b)

Los dirigentes políticos y el 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 comunican a la gerencia en su informe mensual (SMD) 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 la Alcaldesa, el Concejal de Calidad y el Gerente reconocen los esfuerzos del conjunto de la organización.

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

Desde 1.986 se dispone de un Reglamento de Honores, en virtud del cual se otorgan reconocimientos especiales y premian servicios extraordinarios prestados a la ciudad.

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

**Subcriterio 1.c – La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y cultura de la misma.**

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

- El establecimiento de la gerencia para ejercer dos roles importantes: ser el principal interlocutor con el equipo de gobierno y propiciar la coordinación entre todas las áreas de gestión del Ayuntamiento.
- La recomposición y achatamiento del organigrama técnico-administrativo (menos niveles y menos unidades organizativas).
- La creación de la función directiva – prácticamente inexistente en la organización – con una descripción y valoración de los puestos de trabajo que ponían el acento en la capacidad directiva, una mayor dedicación obligatoria para realizar la función y una formación intensiva en habilidades directivas.
- Medidas organizativas orientadas a la eficiencia, como la creación de familias de puestos de trabajo itinerantes (para cubrir puntas de trabajo), o una mayor polivalencia de los puestos.

El sistema gerencial, muy enfocado a la eficiencia, obtuvo unos resultados económico-financieros muy positivos y que se mantienen en la actualidad. (ver resultados en el subcriterio 9b)

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 a la ciudadanía era insuficiente.

Para dar respuesta a este diagnóstico diseñamos e implantamos un sistema de gestión por procesos desde un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

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

Para valorar el grado de impacto en la ciudadanía de los procesos de servicio tenemos en cuenta la importancia que los ciudadanos y ciudadanas otorgan a los diferentes servicios municipales. (Encuestas generales desde 1.991 hasta 2.007).

El CTD revisa anualmente desde 1.997 los procesos de la organización, aportando mejoras en cada ciclo entre las que destacamos:

- 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 1.999 se redujo a 22 el número de procesos para adecuarlos mejor a la gestión del Presupuesto Municipal, facilitándose la asignación de recursos.
- En 2.003 se redujo aún más el número de procesos de 22 a 12 para facilitar así su interrelación, y simplificar la visualización de la organización.(ver actual mapa de procesos en la figura 0.2)

La nueva estructura operativa nos exigía superponer a la estructura departamental una estructura horizontal e interfuncional. Los órganos técnicos y roles que dan soporte al actual sistema de gestión con los siguientes: Gerencia, Coordinadores de Calidad, Comité Técnico de Dirección, Comité Técnico de Gestión, Responsables de Proceso, Equipos de Proceso, Unidad Técnica de Innovación en la Gestión, Grupos de trabajo temporales, Grupos de cambio, Equipos de mejora, Equipos de proyecto, Equipos de benchmarking, etc.

El nuevo Mapa de Procesos, desarrollado mediante diagramas IDEFO, enfatiza la interrelaciones entre procesos, especialmente entre los Procesos de Soporte y los Procesos de Servicio con el propósito de mejorar su alineación y sincronización.



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

Desde el momento en que dispusimos de una estructura operativa (mapa de procesos) definida y documentada (1997) el CTD revisa anualmente la estructura organizativa a fin de comprobar no sólo si es la más adecuada para desplegar el PAM, si no también para comprobar si está en armonía con la estructura operativa, resolviendo las carencias o solapes que pudiesen existir. Para ello, el CTD presenta propuestas de creación o modificación de órganos técnicos, puestos de trabajo o roles que son aprobadas por el Pleno del Ayuntamiento.

**Subcriterio 1.d – Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente.**

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, con el fin de asegurar la autoridad necesaria para efectuar los cambios. En la actualidad, para dar apoyo a los responsables de los procesos, se han creado los Equipos de Proceso.

Los responsables de proceso 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) / Cuadro de Mando del proceso / Revisiones / Evaluaciones (puntos fuertes, áreas de mejora). La documentación actualizada de los procesos está disponible en la aplicación informática “RADAR”.

Para la definición y documentación de los procesos hemos tenido presentes los requisitos de las normas ISO 9001:2000. En 2.001 se certificó el Subproceso de Formación Ocupacional en cumplimiento de la Normativa del Departamento de Educación de la Generalitat de Catalunya y en abril de 2007 se ha certificado el proceso de Seguridad y Convivencia ciudadanas.

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. 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 la ciudadanía en todos los servicios. (ver 5c).

Se resuelven los problemas de interfaces críticas dentro de la organización estableciendo compromisos “cliente-proveedor” internos que se incorporan a la documentación de los correspondientes procesos. Es un ejemplo el procedimiento acordado por el propietario del proceso con todos los responsables de los departamentos que dan soporte a la organización de los actos públicos, 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.)

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 y métodos para introducir mejoras más significativas, que afectan al rediseño completo de los procesos.

Hemos rediseñado todos los procesos de la organización. La metodología para el rediseño completo de un proceso la describimos en el subcriterio 5b.

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 se organizan acciones de refuerzo, como jornadas de comunicación con exposición mural de los cambios y panel para recoger sugerencias.

Los cambios que afectan a los servicios que se prestan a la ciudadanía, se comunican 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 la dirección del responsable del proceso, y el soporte del departamento de innovación en la Gestión.

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

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

La implantación de este sistema ha alcanzado a todos los departamentos de la organización y se han implantado hasta el momento con éxito en diferentes proyectos de mejora.

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.



## CRITERIO Nº 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA



### INTRODUCCIÓN

Entendemos por gestión estratégica, básicamente, la realización de las siguientes actividades:

1. Identificar las amenazas y oportunidades del entorno.
2. Identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la propia actuación.
3. Formular las políticas y negociar los planes con todas las partes interesadas.
4. Alinear personas y recursos entorno a los objetivos prioritarios.

Los representantes políticos tienen, obviamente, un rol preponderante en este proceso puesto que determinan qué es lo que hay que hacer. La dirección técnica tiene mayor protagonismo en la segunda y cuarta de las actividades mencionadas. En todo caso, una adecuada interrelación entre políticos y técnicos es uno de los principales factores críticos de éxito de la gestión estratégica de la Corporación. Los políticos necesitan un sistema de gestión confiable: quieren cumplir sus compromisos con la ciudadanía y quieren disponer de información pertinente y fiable para la toma de decisiones. Por otra parte, los técnicos precisamos de unos mandatos claros para poder alinear la organización en torno a los mismos.

El vínculo entre la dirección política y la dirección técnica lo gestionamos, fundamentalmente, a través del Comité de Dirección Estratégica y la Junta de Gobierno Local. (ver presentación de la organización).

El proceso de planificación y desarrollo estratégico constituye la espina dorsal del sistema de gestión del Ayuntamiento y se desarrolla según el ciclo de mejora de Deming (véase la figura 2.0).

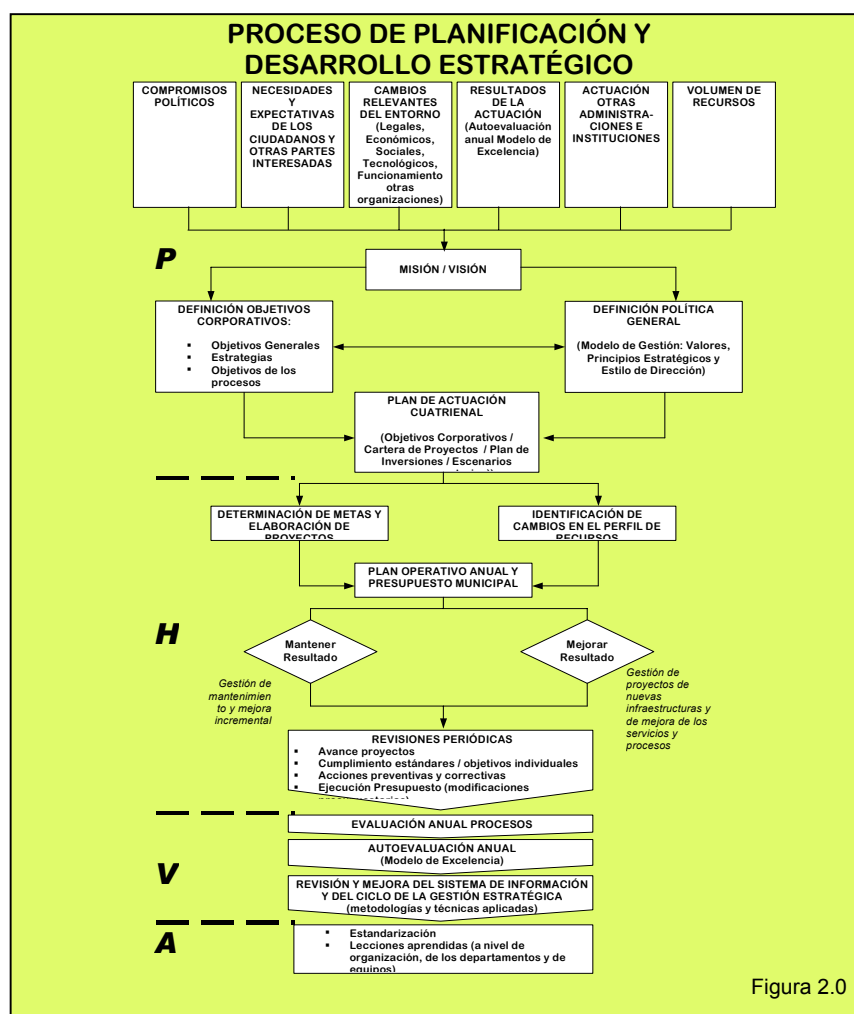


Figura 2.0



**Subcriterio 2.a – La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado.**

La formulación y revisión de la política y estrategia de la organización se basa en información relevante de todos los grupos de interés.

El AE estructura el PAM elaborando un cuadro de mando integral de cada uno de los grupos de interés priorizados (véase el último PAM en la figura 2.1)

| ESTRUCTURA PAM 2003-2007              |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRUPO DE INTERÉS                      | VISIÓN                                                                                                                                                                           | FACTORES CRÍTICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | OBJETIVOS CORPO-RATIVOS (ejemplos)                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ciudadanía y representantes políticos | Ser el Ayuntamiento mejor valorado por la ciudadanía                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser eficaces en el cumplimiento de los objetivos del Ayuntamiento</li> <li>- Prestar servicios adecuados a sus expectativas</li> <li>- Conseguir que las experiencias de servicio sean positivas.</li> <li>- Conseguir el máximo conocimiento de los servicios que prestamos</li> <li>- Ser eficientes en el uso de los recursos que nos proporcionan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar en plazo los proyectos programados</li> <li>- Cumplir los compromisos de servicio</li> <li>- Mejorar la atención a la ciudadanía</li> <li>- Mejorar la efectividad de la comunicación externa</li> <li>- Mantener incremento del gasto vinculado al IPC</li> </ul> |
| Sociedad                              | Ser una Corporación que obtiene excelentes resultados de una manera eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Ser una Corporación reconocida por la excelencia en la gestión | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir la legalidad</li> <li>- Preservar el impacto ambiental de las actividades municipales.</li> <li>- Realizar una gestión excelente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar el cumplimiento de la legalidad.</li> <li>- Reducir el impacto ambiental de las actividades municipales</li> <li>- Progresar en las evaluaciones de gestión de calidad</li> </ul>                                                                                  |
| Personas                              | Ser una Corporación con un entorno de trabajo que propicia el desarrollo de las personas, la innovación y la asunción de responsabilidades                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar motivados por el trabajo.</li> <li>- Tener la capacitación necesaria.</li> <li>- Tener la oportunidad de desarrollar su potencial</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar las condiciones de trabajo</li> <li>- Mejorar las competencias estratégicas</li> <li>- Incrementar la delegación</li> </ul>                                                                                                                                         |

**Figura 2.1**

El proceso se inicia con la identificación de los grupos de interés y las fuentes que nos puedan aportar información relevante para la planificación estratégica. Para obtener la información es necesario, en muchos casos, impulsar y/o participar en las actividades que nos proporcionan la información; por lo tanto es necesario definir las responsabilidades. Estas responsabilidades, recaen sobre directivos/as de la organización y se recogen en la descripción de los correspondientes puestos de trabajo. También, para reforzar su cumplimiento, definimos objetivos individuales vinculados a una retribución variable.

El CTD analiza periódicamente la información que puede tener un impacto estratégico con el fin de identificar las necesidades, demandas y expectativas de todos los grupos de interés. Una técnica utilizada para ordenar el debate y la información es la construcción de una matriz en la que se describe para cada grupo de interés: qué esperan de la organización; qué esperamos de ellos; qué estamos ofreciendo y qué nos están ofreciendo. De este análisis surgen las propuestas de objetivos y estrategias que se analizan con el equipo de gobierno en el seno del Comité de Dirección Estratégica. El resultado final son los instrumentos de planificación: El Plan de Actuación Municipal (PAM), el Plan Operativo Anual (POA) y el Presupuesto Municipal.

## CIUDADANÍA

El proceso democrático asegura que la producción de bienes y servicios responda a las necesidades de la ciudadanía. Sin embargo, no nos proporciona toda la información necesaria para desarrollar una gestión excelente.

Desde la implantación del sistema gerencial hemos ido construyendo y perfeccionando mecanismos que nos aportan información relevante para formular y revisar nuestra política y estrategia, lo que añade valor a los compromisos que los representantes políticos adquieren con la ciudadanía.

Nuestro **Sistema de Participación de la Ciudadanía** (véase subcriterio 5a) nos proporciona información relativa a sus necesidades y expectativas, su grado de satisfacción y los motivos de insatisfacción; constituyendo además



cauces de participación de la ciudadanía que proporcionan la complicidad y participación necesarias para alcanzar los resultados de la Corporación.

Como ejemplo de la incidencia de estos inputs en nuestra planificación estratégica destacamos la creación del servicio del agente cívico, potenciación de la vigilancia en parques, creación del servicio *bus del barri* puesta en marcha del programa *Esplugues entra en escena*, puesta en marcha del protocolo integral de atención a la mujer maltratada, refuerzo del servicio limpieza viaria.

La información que nos proporciona el Sistema de Participación De la ciudadanía, la completamos con estudios específicos para concretar alguna necesidad. Son ejemplos de ello el diagnóstico de salud de Esplugues, es un estudio cualitativo sobre captación y relación de recursos humanos en las empresas de la ciudad y el estudio sobre las necesidades de recursos juveniles en la población.

También, completamos esta información con el análisis de indicadores de entorno (la tasa de paro, o los índices de actividad económica, renta familiar, importancia comercial, industrial y turística, etc.) y análisis multivariable o cluster de los resultados de las encuestas. Son decisiones estratégicas fruto de estos análisis la potenciación del acceso a Internet y el programa de ayuda al alquiler.

## SOCIEDAD

La sociedad en su conjunto es un “grupo de interés” especialmente relevante. Nos proporciona información que tiene una fuerte incidencia en nuestra planificación. De otras Administraciones e instituciones precisamos conocer:

- Los servicios que prestan en el municipio otras administraciones
- Los planes que incluyen actuaciones en nuestro municipio
- Los recursos económicos y técnicos a los que podemos acceder
- Iniciativas a las que el Ayuntamiento puede adherirse
- La legislación aplicable en cada caso
- Los modelos de excelencia y las normas nacionales e internacionales relativas a los productos y a la gestión ISO 9001:2000, ISO 14.001:2004 de gestión ambiental, OHSAS 18001:1999 de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, UNE 71502:2004 de gestión de la seguridad en la información, etc.
- Las mejores prácticas de otras organizaciones.

## EMPLEADOS/AS

Nuestro sistema de retroalimentación de los/las empleados/as nos proporciona información de nivel estratégico. Está configurado por:

- Entrevistas de seguimiento y evaluación de objetivos individuales.
- SMD (Seguimiento Mensual Departamental)
- Encuestas sobre acciones formativas
- Compromisos de mejora individuales.

El análisis de esta información conlleva modificaciones en nuestro modelo de gestión (política organizativa) y la definición de objetivos y estrategias en la planificación estratégica (PAM) y operativa (Plan Operativo Anual). Son ejemplos la implantación y revisión de la tarjeta de objetivos individuales, la revisión del sistema de incentivación o la confección del mapa de riesgos psicosociales.

**Subcriterio 2.b - La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.**

El AE formula su política y estrategia teniendo en cuenta, además de la información proveniente del marco relacional descrita en el subcriterio anterior, la siguiente información:

- **Los cambios relevantes del entorno:** cambios legales, nuevas tecnologías, evolución de determinados indicadores sociales y económicos y las mejores prácticas de otras organizaciones.
- **Los resultados de la actuación**
- **El volumen de recursos financieros disponibles**

La mayoría de las actividades están reguladas por las normas jurídicas y los cambios que se producen en este marco inciden en la política y estrategia. 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 Áreas del AE. Por otra parte, en la documentación de los procesos se describe el conjunto de normas de aplicación de forma que podemos conocer rápidamente la incidencia de un cambio legislativo y programar, en consecuencia, las acciones de adecuación necesarias. También los directivos tienen acceso, vía intranet/internet a las publicaciones de los diarios oficiales y a la jurisprudencia.

La identificación y valoración de las tecnologías emergentes la describimos en el subcriterio 4c.

La evolución de determinados indicadores sociales y económicos puede ser relevante en la formulación y revisión de la política y estrategia, nos ayudan, por ejemplo, a comprender cambios en las condiciones o supuestos sobre los que se implantaron determinados servicios: la reducción del índice de paro.

Muchos de estos indicadores, aquellos sobre los que inciden nuestras actividades, forman parte de los cuadros de mando de la organización: El resto los tenemos identificados como indicadores de entorno y tienen un responsable de recopilar y registrar la información en el "RADAR".

Las actividades de benchmarking han tenido una incidencia relevante en la política y estrategia. El ejemplo más notable es la definición y desarrollo del Modelo de Gestión que ha provocado una auténtica y profunda transformación de la cultura "burocrática" de la organización. También se han realizado acciones de benchmarking para rediseñar servicios, como por ejemplo: 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, con el Ayuntamiento de Ciempozuelos para definir el servicio de policía tutelar en todos los centros de enseñanza.

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.

Para evaluar los resultados de la actuación contamos con los cuadros de mando de cada proceso, el cuadro de mando del conjunto de la organización, los resultados de la evaluación anual que los responsables de proceso realizan con sus equipos y la autoevaluación anual que realizamos de acuerdo con los modelos de excelencia (EFQM, Iberoamericano).

**Subcriterio 2.c - La Política y Estrategia se desarrolla, se evalúa, se revisa y mejora.**

El AE plasma sus objetivos y estrategias 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 Desarrollo Estratégico (ver figura 2.0) da soporte a la elaboración, la comunicación, el despliegue, la evaluación y revisión del PAM. Su responsable es el Gerente de la Corporación.

El CTD, define el PAM al inicio del mandato político, tomando como referencia:

1. **El Modelo de Ciudad y el Modelo de Gestión:**

- El modelo de Ciudad, definido conjuntamente por todos los públicos involucrados 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 expresa los valores y principios que orientan nuestro modo de pensar y hacer las cosas para cumplir con mayor eficacia y eficiencia los fines de la organización.

2. **El programa electoral del equipo de gobierno**, cuya opción, lógicamente, ha sido la más votada en las elecciones municipales. El CTD incorpora al PAM todas las actuaciones previstas en el programa electoral y los compromisos contenidos en el ejercicio de sus cargos.

3. **El análisis de la información relevante**, es decir, 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 a la hora de incorporar objetivos y estrategias al PAM.

La autoevaluación de 1.996 se realizó usando el enfoque cuestionario, las de 1.997, 1.998 y 1.999 con el enfoque de simulación de presentación al premio, y desde el 2.001 volvimos al enfoque al cuestionario. De esta forma se asegura que los inputs son adecuados.

Una vez elaborada la propuesta de PAM se presenta al Comité de Dirección Estratégica, quién, tras la deliberaciones y ajustes oportunos, la somete a la aprobación de la Junta de Gobierno Local.

Las actuaciones que tienen un nivel de definición insuficiente o no hay seguridad sobre su viabilidad se asignan a un responsable técnico para que confeccione un anteproyecto o realice un estudio de viabilidad. Es un ejemplo el plan de aparcamientos, la reforma integral del complejo polideportivo la Plana o la reforma integral de mercados municipales.

El PAM contiene:

- Los objetivos prioritarios y las estrategias para alcanzarlos. En la fase operativa, estas estrategias se despliegan a través de los procesos, concretándose en planes y metas.
- La cartera de proyectos con su correspondiente planificación financiera. Los proyectos se incorporan a la planificación operativa por orden de prioridad y a medida que tengan la financiación prevista, su grado de concreción sea suficiente y la organización asegure la capacidad operativa para llevarlos a cabo.

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 trimestralmente el PAM (las revisiones parciales son mucho más frecuentes, prácticamente es un punto fijo en el orden del día de sus convocatorias):

- 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 propuestas de modificación del PAM se presentan al Comité de Dirección Estratégica y, finalmente, se someten a la aprobación de la Junta de Gobierno Local.



La relevancia y efectividad de estrategias y actuaciones prioritarias del PAM se comprueba mediante la evolución de los indicadores clave más importantes que ya hemos mencionado.

#### **Subcriterio 2.d – Cómo se comunica la Política y la Estrategia.**

El PAM se operativiza a través del Plan Operativo Anual y Presupuesto Municipal.

**El Plan Operativo Anual** se confecciona:

1. Comunicando y desplegando los objetivos generales y estrategias del PAM.
2. Incorporando las actuaciones priorizadas de la cartera de proyectos del PAM que tengan asegurados los recursos necesarios y el nivel de definición suficiente.

El Plan Operativo Anual (POA) queda constituido por un conjunto de proyectos que pretenden producir cambios en la ciudad (infraestructuras, servicios) o en el sistema de gestión municipal (procesos, estructuras, procedimientos). El POA desarrolla, pues, los objetivos de transformación o mejora y contiene las actuaciones prioritarias que se realizarán o, al menos, se iniciarán en aquel ejercicio económico.

**El Presupuesto Municipal** está vinculado al Plan Operativo Anual, financia los proyectos previstos en el mismo, así como la actividad ordinaria de la Corporación. El Presupuesto Municipal se elabora por procesos de acuerdo con nuestro modelo de gestión. El proceso de elaboración se explica en el subcriterio 4a.

El Presupuesto Municipal lo aprueba el Pleno del Ayuntamiento y se realizan sistemáticamente las siguientes acciones de comunicación: antes de su aprobación, se reúne a las Asociaciones de Vecinos y se realiza una audiencia pública abierta a todos los ciudadanos y ciudadanas. Una vez aprobado, se difunde a través de la revista municipal y la página web. También se comunica al conjunto del personal con motivo de la presentación de objetivos del año entrante.

La actuación de la organización tiene 2 vertientes. Por un lado ejecutamos las actuaciones prioritarias contenidas en el POA y por el otro realizamos las actividades ordinarias, que consisten básicamente en la producción y prestación de los servicios, tanto externos como internos.

Gestionamos las actuaciones prioritarias mediante proyectos y las actividades mediante el despliegue de objetivos individuales (todos los/las empleados/as disponen de una tarjeta de objetivos alineados al cumplimiento de los estándares de servicio y objetivos de la organización).

Revisamos la actuación en distintos niveles:

- Los responsables de los proyectos evalúan mensualmente el avance del proyecto y registran en el RADAR su valoración y la información más relevante para el seguimiento (actuaciones, fecha inicio, fecha prevista finalización, situación actual, incidencias, próximos pasos, etc.)
- El Director de Finanzas y Gestión de Recursos revisa trimestralmente con los distintos responsables de proceso y gestores presupuestarios el grado de ejecución del Presupuesto Municipal.
- Los responsables de unidad organizativa revisan mensualmente la actuación de su unidad y remiten informe (SMD) a la Gerencia. También llevan a cabo entrevistas de seguimiento con cada uno de sus colaboradores sobre el grado de cumplimiento de sus tarjetas de objetivos individuales. Las entrevistas se realizan en junio, noviembre y enero. En todas las entrevistas pueden proponerse modificaciones sobre los objetivos, debidamente justificadas, que son aprobadas por el CTG previa validación del responsable de proceso correspondiente. Todas las entrevistas están documentadas y suscritas por ambas partes, evaluador y evaluado.
- Los responsables de proceso revisan trimestralmente los objetivos y estándares de su proceso y toman las acciones correctivas y preventivas que consideren oportunas. Anualmente identifican con sus equipos (equipos de proceso) los puntos fuertes y áreas de mejora de los procesos y las tendencias de futuro.
- El CTG se reúne cada 2 meses para evaluar el rendimiento de los procesos y resolver problemas de interacción entre ellos.

Además, la aplicación informática RADAR da soporte a todo el proceso de revisión permitiendo, en todo momento, visualizar los indicadores de los cuadros de mando, el avance de los proyectos y los acuerdos de todos los actores intervinientes: CTD, CTG, responsables de proceso, departamentos y equipos.

Las actividades de revisión tienen como resultado la identificación de oportunidades de mejora. Son claros ejemplos la certificación en ISO 9001:2000 del Proceso de Seguridad y convivencia (Policía Local), la aplicación de las 5s en las brigadas operativas o la reducción de consumo de agua en vía pública.



También los Coordinadores de Calidad revisan el proceso de comunicación de la política y estrategia con el propósito de reforzar el vínculo entre la gestión estratégica y operativa, y de buscar una mayor involucración de las personas. Fruto de estas revisiones es la elaboración del presupuesto vinculándolo al Plan Operativo y al PAM.

**CRITERIO Nº 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS****INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con nuestra estrategia general de excelencia operativa, la gestión de las personas está enfocada a la capacitación, compromiso y eficiencia operativa.



**Subcriterio 3.a - Las personas: planificación y mejora**

La capacitación, el compromiso y la eficiencia son los objetivos generales del proceso de gestión de las personas. Perseguimos estos objetivos mediante las siguientes estrategias:

**Capacitación:** Mediante el desarrollo de las competencias clave para el cumplimiento del PAM y la obtención de resultados en los procesos.

**Compromiso:** Generando las condiciones propicias para obtener el compromiso de las personas mediante un estilo de dirección facilitador, una organización horizontal e interfuncional, métodos de trabajo participativos, una comunicación fluida, un reconocimiento por el trabajo bien hecho y una atención a las personas más allá de la relación contractual.

**Eficiencia:** Manteniendo el mínimo personal necesario con una planificación estratégica de la gestión de las personas y con medidas organizativas: personal itinerante, bolsa de trabajadores/as para sustituciones, polivalencia, asignación de roles específicos: usuarios/as avanzados/as de informática, gestores presupuestarios, etc.

Los resultados clave, consecuentes, con los objetivos generales son:

- La eficacia de la selección que medimos a través del porcentaje de personas seleccionadas que superan el periodo de prueba
- La eficacia de la formación estratégica que medimos en función de su impacto en la unidad organizativa y en el proceso correspondiente
- El rendimiento de los equipos a partir del porcentaje de equipos que concluyen con éxito su misión
- El rendimiento de las personas a través del nivel de cumplimiento de los objetivos individuales y, en última instancia corporativos.
- La evolución de nuestra plantilla respecto al resto de las administraciones locales del país. (ver subcriterio 7b)

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 las personas, analizamos las competencias críticas para su adecuada ejecución. Los resultados de este análisis comprenden:

- a) 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.
- b) 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.
- c) Las necesidades de formación estratégica. Entendemos así la formación necesaria para reforzar las competencias críticas para el desarrollo del PAM y la obtención de resultados en los procesos; y 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.

El procedimiento que utilizamos para comparar las competencias requeridas con las existentes ha sido mejorado con la incorporación de un Directorio de Competencias elaborado a partir del análisis y descripción de todos los puestos de trabajo, que se efectuó entre 2001 y 2003, así como la revisión de las competencias clave de todos los procesos realizada a partir de la definición del nuevo mapa de procesos.

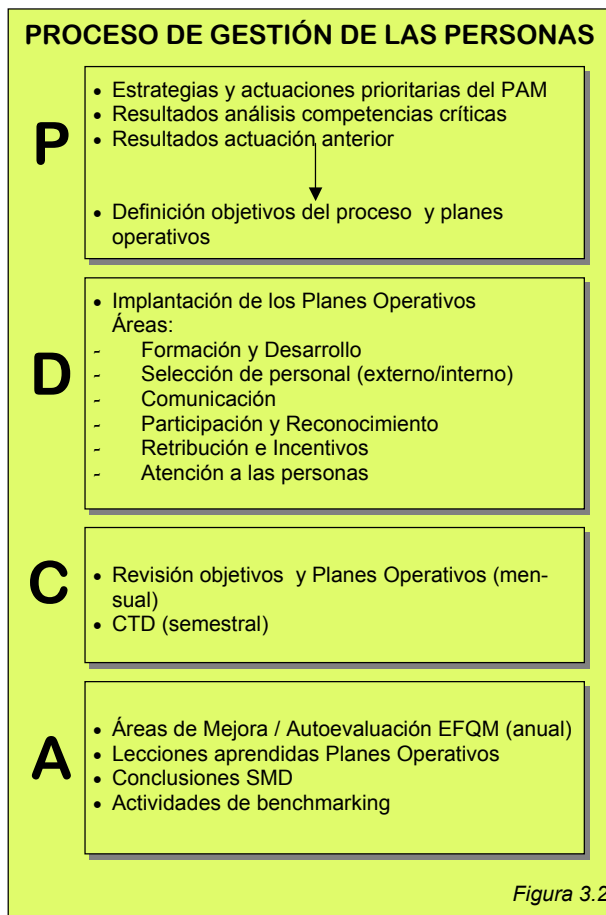
De acuerdo con nuestra política de eficiencia, solamente cuando el diferencial entre las competencias necesarias y las existentes es muy elevado recurrimos a la contratación de los servicios o la incorporación de nuevo personal. Son ejemplos, la subcontratación de la Oficina de Dinamización Económica 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/a como usuario/a de nuestros sistemas de información.

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

De acuerdo con nuestro proceso de Gestión de las Personas (ver figura 3.2), la Directora de Gestión de las Personas define los objetivos y Planes de Acción a partir de la información procedente del PAM y de la actuación anterior.



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



- Reuniones periódicas (generalmente quincenales) de carácter consultivo e informativo con la Directora de Gestión de las Personas.
- Participación activa en la elaboración de los planes de formación.
- Participación como miembros de todos los tribunales de selección de personal.

Como resultado de estas actuaciones podemos decir que los últimos convenios han sido plurianuales y no ha habido conflictos laborales ni huelgas.

La Directora de Gestión de las Personas 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.

Hasta el año 2000, el impacto de nuestras políticas en la percepción del personal lo comprobamos anualmente a través de las encuestas de clima laboral. En diciembre de 1999, el CTD decidió realizar las encuestas cada 2 años debido a que los ciclos anuales eran demasiado cortos para observar los efectos de las acciones de mejora que se emprendían a partir del análisis de los resultados de las encuestas.

En 2001, el AE inició un proceso de descripción y valoración de los puestos de trabajo (el anterior se había realizado en 1992, después de la implantación del sistema gerencial) que ha sido largo y difícil y concluyó en julio de 2.004 con la aprobación de la representación mayoritaria de los sindicatos).

Desde que se inició este proceso el CTD decidió no realizar encuestas de clima por los sesgos que podían producirse en los datos y para evitar interferencias en el proceso. Desde entonces, evaluamos la percepción del personal (ver subcriterio 7ª) a través de los informes mensuales que los responsables de los departamentos remiten a la Gerencia (aplicación informática SMD). El modelo de informe tiene los siguientes contenidos: Ambiente de trabajo, cumplimiento de objetivos, acciones correctoras, felicitaciones a personal del departamento y de otros departamentos, sugerencias del personal aplicadas, sobrecargas, incidencias, formación in-situ, departamentos destacados positiva y negativamente y relaciones con proveedores externos respecto al grado de cumplimiento de los estándares de servicio.

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.

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.

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 proceso (Ver figura 1.3) participan el Gerente, el Director de Organización y Personas, el Director de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente, la Directora de Gestión de las Personas, el Director de Atención a la Ciudadanía y el responsable inmediato de la persona que se incorpora.



Al inicio del proceso se les asigna un/a tutor/a con la función de procurar su adaptación al grupo de trabajo de su departamento y asegurar la formación "in situ" y se les entrega una Guía de Acogida que contiene, además de nuestro Modelo de Gestión y el PAM, la guía de servicios que prestamos, el mapa de procesos, el organigrama municipal, el plano de la ciudad, el convenio colectivo, la descripción y valoración de su puesto de trabajo.

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.

Utilizamos métodos participativos e 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 despliegue de objetivos en todos los niveles de la organización.

Para asegurar un uso adecuado y eficiente de éstos métodos proporcionamos formación específica y el soporte permanente de los Coordinadores de Calidad y de la unidad técnica de Innovación en la Gestión.

Todas las metodologías han sido revisadas y mejoradas con la participación de los empleados que las han utilizado.

**Subcriterio 3.b - 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 se inicia una ofensiva de capacitación de las personas, de arriba a abajo, para dar soporte al proceso de transformación de la organización. Desde entonces se dispone de planes anuales de formación que han sido revisados y perfeccionados año tras año.

La formación es un subproceso de Gestión de las Personas, la Directora de Gestión de las Personas confecciona los planes y fija los objetivos a conseguir 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, mediante entrevistas personales, 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 y, también, del plan y en la autoevaluación anual (EFQM).
- Los informes de seguimiento mensual de los departamentos (SMD).

En la planificación se tienen muy en cuenta los recursos económicos para que su impacto en la partida de formación del Presupuesto Municipal sea menor, participamos a través de la Diputación de Barcelona en los Planes de Formación Agrupada subvencionados en un 100%, y tiene suscrito con la misma entidad un convenio de colaboración a través del cual obtenemos 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 Junta de Gobierno Local.

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 directamente formadores presentan, clausuran y asisten a las pausas de los cursos que tienen carácter estratégico. 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 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. Como consecuencia de la revisión del plan de formación 1.999, a partir del 2.000 aplicamos el modelo Kirk Patrick de evaluación de los cuatro niveles.
- El nivel de cumplimiento de los estándares de resultado de los procesos, y de los proyectos.
- La revisión mensual de los objetivos del plan por la Directora de Gestión de las Personas
- 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 Gestión de las Personas introduciendo mejoras, entre las que destacamos:

- La ampliación paulatina de la participación del personal en la identificación de necesidades. Desde 2.003 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 se aprovechan 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 cuatrimestrales de los objetivos individuales mediante entrevistas personales 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 responsable de proceso ejerce la función de Director y el Coordinador Técnico de Innovación en la Gestión ejerce el rol de Consultor y Dinamizador de estos grupos.

**Subcriterio 3.c - 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: la comunicación transversal.

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

| <b>SISTEMA DE REUNIONES</b>                                                                    |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Sistemas de Reuniones</b>                                                                   | <b>Periodicidad mínima</b> |
| • 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) .....                        | 1 al año.                  |
| • Reuniones del CTG .....                                                                      | bimensual.                 |
| • Reuniones de departamento .....                                                              | mensual.                   |
| • De seguimiento de objetivos .....                                                            | cuatrimestral              |
| • Reuniones de la Directora de Gestión de las Personas con los representantes sindicales ..... | quincenales                |

*Figura 3.3*

- Informes de Seguimiento Mensual Departamental (SMD) 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.
- El sistema de reuniones implantado (ver figura 3.3).
- El Sistema de Sugerencias Departamentales y las Ideas de Mejora.

Para asegurar que los empleados conozcan las actuaciones del Ayuntamiento se planifica semestralmente la comunicación corporativa, utilizando como instrumentos:

- El Sistema de Reuniones, en las que se incorporan 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. Desde entonces hemos publicado 196 boletines.
  - El Cuaderno de la Calidad, que se distribuye mensualmente desde 1.995.
- Otros soportes: vídeos corporativos sobre planes de ciudad y sobre 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 la ciudadanía se distribuye a los empleados y empleadas, y todas las publicaciones que edita el Ayuntamiento se exponen en los paneles de comunicación interna dispuestos en todos los departamentos.

La Directora de Gestión de las Personas revisa la efectividad de la comunicación mediante:

- Resultado del Seguimiento Mensual Departamental (SMD)
- 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).

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.

En 1.996, la aplicación del Modelo de Gestión llevó a implantar sistemas de participación que permiten involucrar a todo el personal en actividades de mejora.



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, los representantes políticos.

También aprovechamos otros eventos para fomentar la implicación del personal:

- La Semana de la Calidad es uno de los principales eventos de participación de los/as empleados/as (en 2006 realizamos la 10ª edición). Se organizan, a propuesta de los propios empleados/as diversas actividades (conferencias, talleres, seminarios, etc.). Desde la primera edición en 1997 hemos realizado más de 160 actividades.
- Reuniones anuales de la Alcaldesa, Concejal de Calidad y Gerente para explicar el PAM y sus revisiones.
- Los primeros cuatro años (de 1997 hasta el 2000) se realizaron Jornadas de Comunicación bajo el lema “el trabajo en equipo, nuestra mejor solución” donde los equipos exponían sus propuestas de mejora mediante paneles con la finalidad de recoger sugerencias del resto del personal. También, durante este período, los equipos presentaban públicamente en el Salón de Plenos del Ayuntamiento sus proyectos y resultados ante los miembros del equipo de gobierno y todos los/as empleados/as que quisieran asistir. (En este período se realizaron 10 sesiones en las que se presentaron 29 proyectos de mejora y 11 informes de resultados).
- Actualmente, en el proyecto de adecuación de la gestión del proceso de Seguridad y Convivencia a las Normas ISO 9001:2000 también se efectuó una jornada de Comunicación en la que se expusieron los diagramas de todos los procedimientos documentales, con el propósito de recoger sugerencias antes de proceder a su validación.

**Subcriterio 3.d - Atención y reconocimiento a las personas**

El 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.

Desde 1992 todos los puestos de trabajo están clasificados en grupos de sueldo. Para realizar esta clasificación se valoraron los puestos aplicando un método de puntuación de factores y grados consensuado con la representación sindical. Los factores utilizados (capacidad técnica, capacidad directiva, etc., y sus pesos relativos reflejan la política de la organización. Así en 1992 el peso de la capacidad directiva era alto (un 25%) porque tratábamos de crear y potenciar la función directiva para implantar el sistema gerencial; después, en la revisión, que entró en efecto en el 2003, se incrementó el peso relativo de otros factores como la iniciativa y la capacidad relacional acordes con nuestros valores corporativos y nuestra estrategia de excelencia en la gestión.

Desde 1993 tenemos implantado un sistema de incentivos para reforzar el compromiso de las personas con nuestra cultura organizativa. La retribución variable ligada al sistema ha ido incrementándose a medida que íbamos objetivando las evaluaciones del rendimiento, actualmente supone un 11,8% para el personal con funciones directivas (54 empleados/as) y un 6,8% para el resto.

Los incentivos (incentivo por rendimiento e incentivo por mayor dedicación) se complementan con un sistema de reconocimientos. Los reconocimientos van desde un escrito del Gerente, en el que agradece el esfuerzo realizado, hasta el pago de 300 euros a los componentes de los grupos de cambio que implantan con éxito el rediseño de un proceso. 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.

El CTD revisa anualmente el sistema de incentivos en la misma sesión de trabajo en la que se evalúa el cumplimiento de los objetivos generales e individuales al efecto de elaborar la propuesta de incentivos que, finalmente, aprueba la Junta de Gobierno Local.

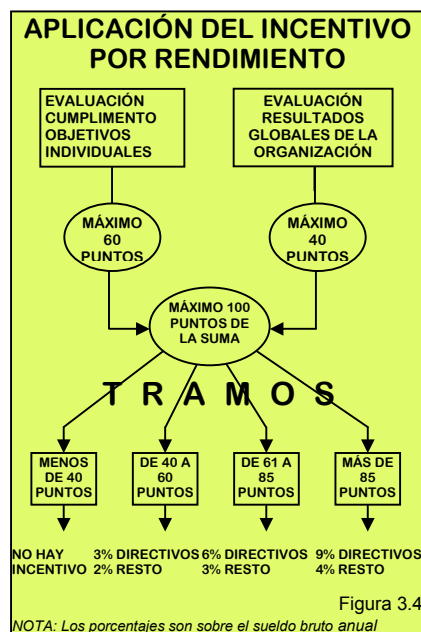
Fruto de estas revisiones se introducen modificaciones al sistema, la más relevante se produjo en el año 2.000 en la que se eliminaron dos incentivos: puntualidad y asistencia, y se incorporaron cambio sustanciales en el incentivo más importante (el incentivo por rendimiento) que se describe esquemáticamente en la figura 3.4.

El AE también en atención y reconocimiento a las personas elabora anualmente un plan de "atención a las personas" con la participación del Comité de Seguridad y Salud, del médico de empresa, del servicio de prevención de riesgos laborales y de las sugerencias presentadas por los/as empleados/as. El plan contempla acciones relativas a la seguridad y salud, medio ambiente y actividades y mejoras sociales.

El Ayuntamiento ha establecido y aplica políticas de seguridad y salud de los trabajadores. En 1.996 se constituyó el Comité de Seguridad y Salud que ha impulsado la elaboración e implantación del Mapa de Riesgos Laborales, y el Plan de Acción Preventiva. Para asegurar la correcta implantación de las Políticas, se establece una estructura organizativa de Prevención de Riesgos Laborales, así como la asignación de funciones y responsabilidades, desde la Alcaldesa hasta todos y cada uno/a de los empleados/as. Los órganos específicos para la gestión son: La Técnica de Salud Laboral y Prevención de Riesgos, el Servicio de Prevención (en este caso externo), el Servicio Médico de empresa, los Delegados de prevención, el Comité de Seguridad y Salud y la Comisión de prevención psico-social.

Por otra parte, realizamos acciones de distinta naturaleza para promover la concienciación en materia medioambiental:

- Se dispone 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 todos los empleados.
- Una sección fija en la revista interna sobre temas de interés ambiental





También, 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.
- 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 Personas revisa la efectividad de la atención a las personas, mediante:

- Los indicadores de rendimiento: absentismo, accidentalidad y conflictividad laboral, (ver subcriterio 7b).
- Encuestas específicas de algunas actividades de prevención y vigilancia de la salud. (ver subcriterio 7b).

Como consecuencia de estas revisiones se han introducido mejoras en el subproceso. Son ejemplos de ello:

- 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 tableros de anuncios a disposición del personal en todas las dependencias municipales.
- Sección fija en la revista interna.
- Conciliación de la vida familiar y laboral, dotando de mayor flexibilidad horaria, y con la concesión de permisos (asuntos propios, etc.).



## CRITERIO Nº 4: RECURSOS Y ASOCIADOS



*Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.*

### Subcriterio 4.a - Gestión de los recursos financieros

#### Planificación de la 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 la ciudadanía 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 estratégicos contenidos en el PAM.

Dado que el AE planifica y gestiona por procesos, el presupuesto desde el 2.003 se elabora, debate y ejecuta por procesos. Para estructurar los datos presupuestarios por procesos se usan los dos últimos dígitos de la clasificación funcional del gasto (5 dígitos), que ordena el mismo en función de su finalidad.

La clasificación orgánica que ordena el gasto en función del departamento que tiene atribuido su ejecución contiene la codificación de los departamentos, evidenciándose en el documento presupuestario la matriz de relaciones que existe entre la estructura de procesos y la estructura departamental al tiempo que se pone de manifiesto los procesos en los que cada departamento está implicado.

Esta formulación facilita la vinculación del presupuesto con el Plan Operativo y el análisis de la correlación existente entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

Por último, la elaboración del presupuesto por procesos disminuye la conflictividad entre departamentos que toda asignación de recursos conlleva al vincularse la misma a los resultados finales de los distintos procesos en los que el departamento interviene y al establecerse un ámbito de discusión supradepartamental y múltiple.

Para llegar a la actual situación financiera se han cubierto tres ciclos con objetivos de acuerdo a la situación del Ayuntamiento:

#### **Primer y segundo ciclo (1.991/1.996 y 1.996/1.999)**

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:

- Mejora en la gestión de tributos y precios públicos.
- Mejoras en la gestión de la recaudación municipal.
- Impulso a la gestión eficiente de los recursos.
- Potenciación de la inversión ejecutada.

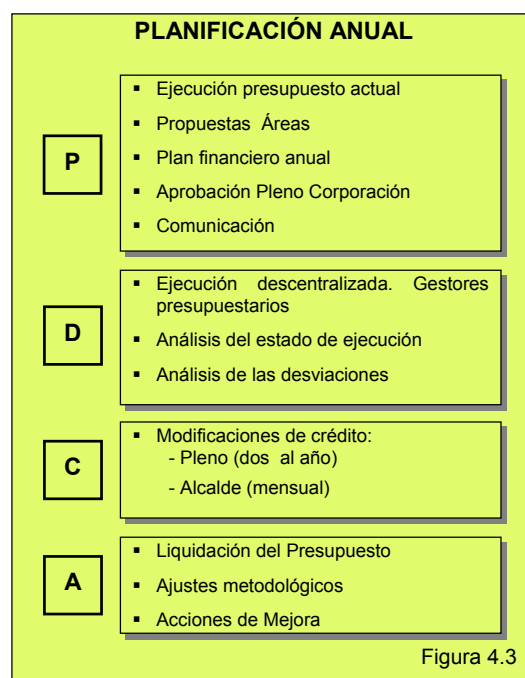
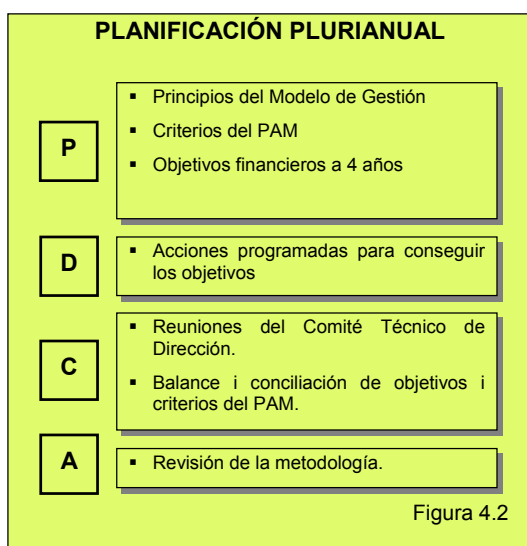
Revisión del primer ciclo: semestralmente se analizaban los resultados obtenidos y se acordaban acciones correctoras mediante reuniones específicas.

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:



- Gestión Tributaria y Recaudación que se desarrolla en el subcriterio 4c y cuyos resultados se evidencian en el subcriterio 9b.
- 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 llevaron a cabo como ciclos PDCA (figuras 4.2 y 4.3):



### **Tercer y cuarto ciclo (1.999 /2.003 y 2.003/2.007)**

Una de las características definitorias de un sistema de gestión basado en los principios de la excelencia de la gestión es la coherencia de todos sus elementos, por ello el AE elaboró una metodología presupuestaria propia adaptada al mismo.

El modelo presupuestario aplicado por el AE en este tercer y cuarto ciclo obedece a los siguientes cinco principios:

#### **1. Estabilidad presupuestaria:**

En el cumplimiento de las normas presupuestarias de ámbito estatal y el Programa de Actuación Municipal uno de los objetivos estratégicos del AE es la obtención de un resultado presupuestario ajustado. Para ello se determina anualmente la cuantía máxima de gasto para el ejercicio siguiente tanto en el ámbito de la inversión como en el del gasto corriente en función del volumen de ingresos previstos.

La decisión se adopta de forma centralizada por el Comité de Dirección Estratégica a propuesta del Comité Técnico de Dirección y en las distintas fases del ciclo presupuestario (elaboración, ejecución, revisión y liquidación) siendo un referente esencial.

El responsable de seguimiento y control del límite máximo de gasto es el Director del Área de Finanzas y Gestión de Recursos, actuando en funciones de oficina presupuestaria.

#### **2. Plurianualidad:**

La gestión presupuestaria se configura como un proceso integral que tiene dos ámbitos temporales: anual y plurianual

La planificación plurianual permite elaborar y analizar cuatro escenarios de evolución de los ingresos y gasto, 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

La planificación plurianual se ha llevado a cabo como un ciclo PDCA.

### 3. Asignación estratégica de los recursos:

El AE cree que lo fundamental es hacer lo que se tiene que hacer en cada coyuntura de su entorno, y en un segundo término hacerlo con el menor coste y la mayor productividad posible.

Para ello es esencial la implementación del proceso de desarrollo estratégico, uno de cuyos objetivos fundamentales es la capacidad de rediseñar las políticas públicas mediante: Diagnóstico para identificar y definir los problemas emergentes; Diseño para adaptar las políticas públicas reorientándolas hacia estos nuevos problemas; y Desarrollo para implantarlos de acuerdo con el nuevo diseño.

Para garantizar la orientación estratégica del gasto el proceso presupuestario en sus dos ámbitos temporales (escenario plurianual a 4 años y presupuesto anual) se encuentran vinculados a los instrumentos de planificación (PAM y Plan Operativo) Esta interdependencia se produce tanto en la elaboración como en la fase de evaluación y revisión y constituye una de las tareas esenciales del Comité de Dirección Estratégica en base a la información elaborada por el Comité Técnico de Dirección.

El presupuesto se elabora en base a las propuestas formuladas por los propietarios de los procesos y la intervención municipal actúa como oficina presupuestaria y se inicia un proceso interactivo de arriba-abajo y de abajo-arriba de priorización y ajuste entre la cuantía de las propuestas realizadas y el límite máximo del incremento del gasto.

### 4. Gestión eficaz y eficiente:

La estandarización de las tareas, la determinación de los puntos de control, la aplicación de diversas metodologías de mejora, han sido algunos de los instrumentos claves en orden a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión municipal. Por lo que se utiliza de forma regular y sistemática elementos de las técnicas "racionales" de presupuestación (especialmente del presupuesto por programas) como la definición de objetivos, la medición y control de resultados, la creación de un sistema de información, el análisis de las actividades que generan gasto, etc.

Por otra parte se ha implantado una cultura organizativa con más conciencia de coste y mayor preocupación por la productividad y la calidad en la provisión de los servicios, inspirada por el principio de que todo lo que hacemos puede y debe mejorarse.

El sistema de control presupuestario no se utiliza sólo para la inspección de irregularidades, sino también para incorporar de forma paulatina aspectos positivos de fomento de un sistema de gestión eficiente.

### 5. Transparencia:

La transparencia también genera compromiso con el estilo de dirección que está en la base del modelo presupuestario:

- Se ha implantado un sistema de información contable que permite conocer en tiempo real la comparación entre el gasto previsto y el realmente ejecutado.
- La intranet corporativa RADAR permite la difusión de los resultados de los distintos procesos y el resto de información relevante para la gestión (despliegue de objetivos, indicadores, documentación de los procesos, normas y procedimientos, estándares, etc.)
- El sistema de rendición de cuentas tanto del nivel de cumplimiento de los compromisos de servicio como de la liquidación del presupuesto y cuenta general de la Corporación.

**Subcriterio 4.b - Gestión de los recursos de información y conocimientos**

De acuerdo con nuestra estrategia de excelencia operativa, la gestión de los recursos de información se orienta a la consecución de los siguientes objetivos generales:

- Detectar oportunidades de mejora y generar conocimiento.
- Acercar la administración a la ciudadanía
- Proporcionar una respuesta más rápida
- Reducir costes operacionales

Gestionamos estos recursos a través del proceso que sigue, como todos, el ciclo PDCA (ver figura 4.4)

El responsable del proceso define su Plan Operativo Anual basándose en los objetivos generales del proceso, los objetivos del PAM y el análisis de la información procedente de fuentes externas e internas.

Respecto a las fuentes externas cabe destacar las actividades de benchmarking, la asistencia a congresos y jornadas, la atención a los proveedores actuales y potenciales, la suscripción a revistas especializadas y la consulta a webs de tecnología.

Por lo que se refiere a las fuentes de información internas destacamos la evaluación de la cartera de aplicaciones (las aplicaciones están jerarquizadas de función de su contribución a los resultados del proceso al que da soporte y los aspectos que se evalúan son el esfuerzo de mantenimiento, los costes de explotación y la satisfacción de los usuarios); las peticiones de los departamentos que recogemos sistemáticamente el mes de septiembre y la evaluación de los proyectos en marcha.

El Plan Operativo Anual se aprueba con el Presupuesto Municipal, y se comunica a través de correo electrónico, revista interna y RADAR.

Se despliega mediante la gestión de proyectos y el mantenimiento de los estándares de servicio, como el tiempo en atender una solicitud urgente (ver ejemplos de estándares de resultados de este proceso en el subcriterio 9b).

Los proyectos pueden ser de infraestructura tecnológica, de desarrollo de aplicaciones y de mejora de la actuación del proceso. Son ejemplos, respectivamente; el programa de eficiencia energética, implantación firma electrónica y el protocolo de actuación equipos, de servicios sociales.

La información estratégica y de gestión la determinan el CTD y los responsables de proceso: El CTD define el Cuadro de Mando del conjunto de la organización a partir del mapa de objetivos estratégicos que sirve para estructurar el PAM, y cada responsable de proceso, con la colaboración de su equipo define el Cuadro de Mando de cada proceso. La metodología que seguimos, en este último caso, forma parte de la metodología de definición de los procesos. (ver subcriterio 5b)





El RADAR (ver figura 4.5), al que acceden 200 usuarios/as, es desde 1999, nuestra base de información y conocimiento.

| RADAR                  |                                                                            |                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modelo de Gestión      | Misión, Visión Valores y Estilo de Dirección                               |                                                                                                                                        |
|                        | Principios Estratégicos                                                    |                                                                                                                                        |
|                        | Estructura Organizativa                                                    |                                                                                                                                        |
| Cuadro de Mando        | Indicadores de: Efectividad, Percepción, Rendimiento y Control de procesos | Ficha de indicador<br>Resultados<br>Clasificación<br>Periodicidad                                                                      |
| Procesos               | Definición                                                                 | Identificación, Estándares y Resultados anuales                                                                                        |
|                        | Diagramas                                                                  | IDEF0. Entradas / Salidas / Guías / Recursos                                                                                           |
|                        | Procedimientos                                                             | Tareas, diagramas y RECI                                                                                                               |
|                        | Soportes                                                                   | Modelos, Formularios, Impresos                                                                                                         |
| PAM                    | Plan Estratégico                                                           |                                                                                                                                        |
|                        | Planes Operativos                                                          |                                                                                                                                        |
|                        | Proyectos Prioritarios                                                     |                                                                                                                                        |
|                        | Objetivos                                                                  | Tarjeta Individual de Objetivos.<br>Seguimiento y evaluación<br>Petición de necesidades formativas                                     |
| Organización           | Organigrama                                                                |                                                                                                                                        |
|                        | Departamentos                                                              | Composición y Actas de reunión                                                                                                         |
| Equipos                | En cartera                                                                 |                                                                                                                                        |
|                        | Constituidos                                                               | Activos y Finalizados                                                                                                                  |
|                        | Permanentes                                                                | Comités técnicos                                                                                                                       |
|                        |                                                                            | Consejos sectoriales<br>Equipos de proceso                                                                                             |
| Noticias y Comunicados | Instrucciones de gerencia                                                  |                                                                                                                                        |
|                        | Acuerdos de Pleno y Junta de Gobierno Local                                |                                                                                                                                        |
|                        | Publicaciones oficiales                                                    |                                                                                                                                        |
|                        | Recortes de prensa                                                         |                                                                                                                                        |
|                        | Impresos y formularios por departamento                                    |                                                                                                                                        |
|                        | Comunicados para el Personal                                               | Convenio, Reconocimientos, Incentivos, Calendario Laboral, Tablas salariales                                                           |
|                        | Actas de reunión                                                           |                                                                                                                                        |
| Metodologías           | Técnicas o herramientas de gestión                                         |                                                                                                                                        |
|                        | Manuales, Instrucciones operativas                                         |                                                                                                                                        |
|                        | Banco de mejores practicas                                                 |                                                                                                                                        |
| Encuestas              | General de Satisfacción                                                    |                                                                                                                                        |
|                        | Específica de usuarios                                                     |                                                                                                                                        |
|                        | SMD                                                                        | Seguimiento Mensual Departamental: Ambiente de trabajo, Felicitaciones, Sugerencias, Sobrecargas de trabajo, Proveedores externos, ... |

Figura 4.5

El RADAR contiene:

- Toda la información relevante para la gestión estratégica y operativa
- Todo el conocimiento que ha pasado a formar parte de los activos de la organización (procesos y procedimientos) y que han sido adquiridas a través de los distintos procesos de aprendizaje.

Hay, actualmente, 60 responsables de introducir y mantener al día la información del RADAR, además de los coordinadores de los equipos que en cada momento haya constituidos (estructuras temporales).

Por otra parte, el Coordinador de Técnico de Innovación en la Gestión ejerce las funciones de administrador del RADAR: gestiona licencias y perfiles de acceso, hace el seguimiento mensual de las actualizaciones, asegura la validez, integridad y seguridad de la información, gestiona las incidencias, forma a los usuarios y ejecuta las explotaciones específicas.

### Seguridad de la información

Aseguramos la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información mediante con la aplicación de medidas de carácter lógico y físico. Para las primeras aplicamos el uso de antivirus y políticas de control de accesos a bases de datos y a directorios de información con la ejecución periódica y sistemática de protocolos de actuación ante las amenazas externas o internas.

Todo ello dotado con equipos tales como: firewalls, servidores físicos y virtuales, switches de red e internos de fibra, SAN, cintas, NAS, SAI's, líneas ADSL duplicadas, climatizadores y alarmas físicas. De forma que podemos establecer medidas físicas de seguridad con carácter preventivo, reactivo o diferido.

Por otra parte todos los ficheros de información de carácter personal están registrados en la Agencia de Protección de Datos y realizamos auditorias periódicas, que garantizan la seguridad de la información.

Medimos la efectividad del proceso mediante:

- Cumplimiento de objetivos y estándares
- Disponibilidad de la información y del conocimiento
- Capacidad de desarrollar los proyectos programados
- Disponibilidad de los equipos
- Satisfacción de los usuarios avanzados (encuesta) y relación con otros departamentos (SMD).



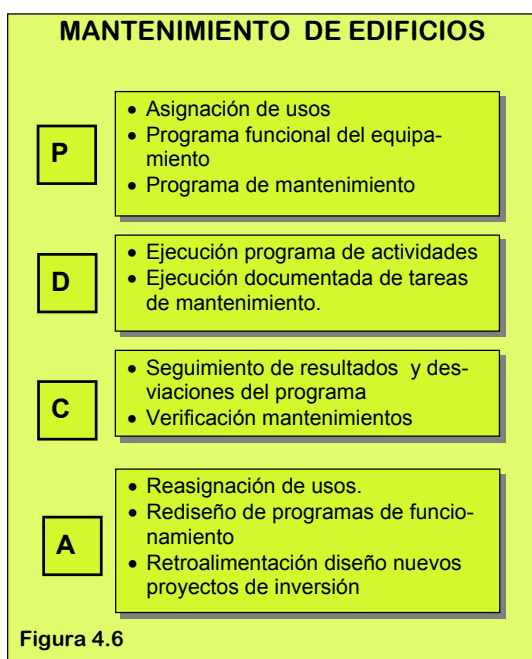
Son ejemplo de mejora en la actuación del proceso, las siguientes:

- La creación del rol de usuario avanzado en cada departamento o área de trabajo con el fin de incrementar su autonomía respecto al departamento de informática. Estos usuarios dan asistencia en primera instancia y formación en el lugar de trabajo a sus compañeros/as, y ejercen de interlocutores con el departamento de informática. También constituyen una fuente de información para elaborar los planes de formación anuales. Estos usuarios, como contrapartida, disponen de mayor formación y de un equipamiento superior.
- La utilización intensiva de herramientas "groupware" para mejorar la operación de los procesos y la información para gestionarlos. (La gran mayoría de aplicaciones están desarrolladas en la plataforma Lotus Notes).

**Subcriterio 4.c - Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología 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:
  1. Funcional: Destinados a actividades culturales, deportivas, educativas, atención a la empresa, etc.
  2. Territorial: Facilitando el acceso de la ciudadanía 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, así como de los activos.



La gestión sistemática de los edificios e instalaciones municipales se desarrolla a través del proceso de mantenimiento y servicios del espacio público que sigue un ciclo PDCA (ver figura 4.6)

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: la descentralización territorial de los PAC's, reubicación de dos guarderías municipales, una biblioteca, del centro de formación ocupacional y la escuela de idiomas.

Mejoras del proceso como consecuencia de la revisión del mismo:

- Redefinición del sistema de limpieza de los locales y edificios municipales.
- Instalación de paneles solares en equipamientos deportivos de alto consumo.
- Implementación de la figura del "responsable de la instalación; del "parte diario" de incidencias y actuaciones; "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.
- Reducción de consumos en Polideportivo Can Vidalet y campo de fútbol El Molí.

**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 la ciudadanía 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 Mantenimiento y Servicios del Espacio Público. Dicho proceso considerado clave fue objeto de rediseño estableciéndose Compromisos de Servicio con la ciudadanía. (ver 5b)

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

- Reducción del consumo de agua del mayor parque de la ciudad, Can Vidalet.
- Refuerzo de la limpieza diaria (incluidos festivos) en las zonas de mayor afluencia de público (zonas comerciales y de ocio)
- Aprobación de un plan de adecuación de la energía cuya finalidad es prevenir la contaminación lumínica.
- En el alumbrado público: cambio progresivo de lámparas de vapor de mercurio a lámparas de vapor de sodio que permitirá la reducción del 40% en el consumo energético, instalación de "urbilux" y aplicación de semáforos con lámparas tipo "lets"

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**

La tecnología es un factor clave para la consecución de resultados en algunos procesos de servicio: Desarrollo urbano y medio ambiente, Mantenimiento y Servicios del Espacio público y Atención a la ciudadanía.

Las tecnologías identificadas como factor clave en la gestión de estos procesos son las TIC y las tecnologías ambientales (eficiencia energética, energías renovables y recogida y tratamiento de residuos).

La innovación tecnológica se impulsa a través de la gestión de las personas y mediante la realización 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.

Todos los procesos que tienen identificada la tecnología como factor clave de resultado incluyen en su ciclo PDCA las siguientes actividades:

1. Identificar y evaluar tecnologías alternativas: Identificamos las tecnologías emergentes a partir, principalmente, 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 la aportación de innovaciones) y convenios con otras organizaciones (Localret, Institut Català de Tecnologia, Universidad Politécnica de Catalunya, etc.). La relevancia de esta actividad la evidencia el objetivo permanente de los técnicos del departamento de Informática (Dedican 12 jornadas anuales a identificar y evaluar TIC emergentes).
2. Definir los proyectos o colaborar en su definición.
3. Gestionar los cambios necesarios para su adecuada implementación.

Para la identificación, evaluación e implementación de nuevas tecnologías cabe destacar los convenios con otras organizaciones. Es un ejemplo de convenio suscrito con LOCALRET para redactar el Plan directivo de telecomunicación corporativa (2007).

Entre los proyectos incorporados en la última revisión podemos destacar la generalización de sistema wifi de acceso a Internet, trámites de gestión tributaria mediante firma electrónica, elaboración del mapa de seguridad de la ciudadanía y el uso de PDA 's por parte de los agentes de la Policía Local.

**Subcriterio 4.d - Gestión de los recursos externos, incluidos asociados****Gestión de los proveedores**

La política y estrategia del AE orienta la gestión de los proveedores y relaciones de asociación vinculándolas al compromiso de servicio con la ciudadanía 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 (LCAP), 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, etc.

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. Las revisiones anuales han incorporado mejoras (embargos centralizados de cuentas bancarias, fraccionamientos de pago, etc.) que han proporcionado resultados excelentes (ver subcriterio 9b)

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.

Otra relación de asociación importante es desde noviembre de 2006 la colaboración y realización de actuaciones conjuntas con los Mozos de Escuadra (Policía Autonómica)

2. Impulsar la innovación tecnológica y la incorporación de mejores prácticas en actividades con fuerte potencial de desarrollo conyeniando con entes o con organizaciones con un alto grado de calificación técnica. (ver subcriterio 4b)
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 la ciudadanía. (Ver figura. "Subvención entidades ciudadanas")

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.

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.**

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 .

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 la ciudadanía.
  - 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 la ciudadanía 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:

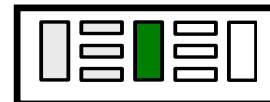
- La extensión de la recogida selectiva a todo el municipio
- La remodelación del Complejo Polideportivo *La Plana*
- La incorporación de tres nuevas líneas de autobuses urbanos.

### **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:

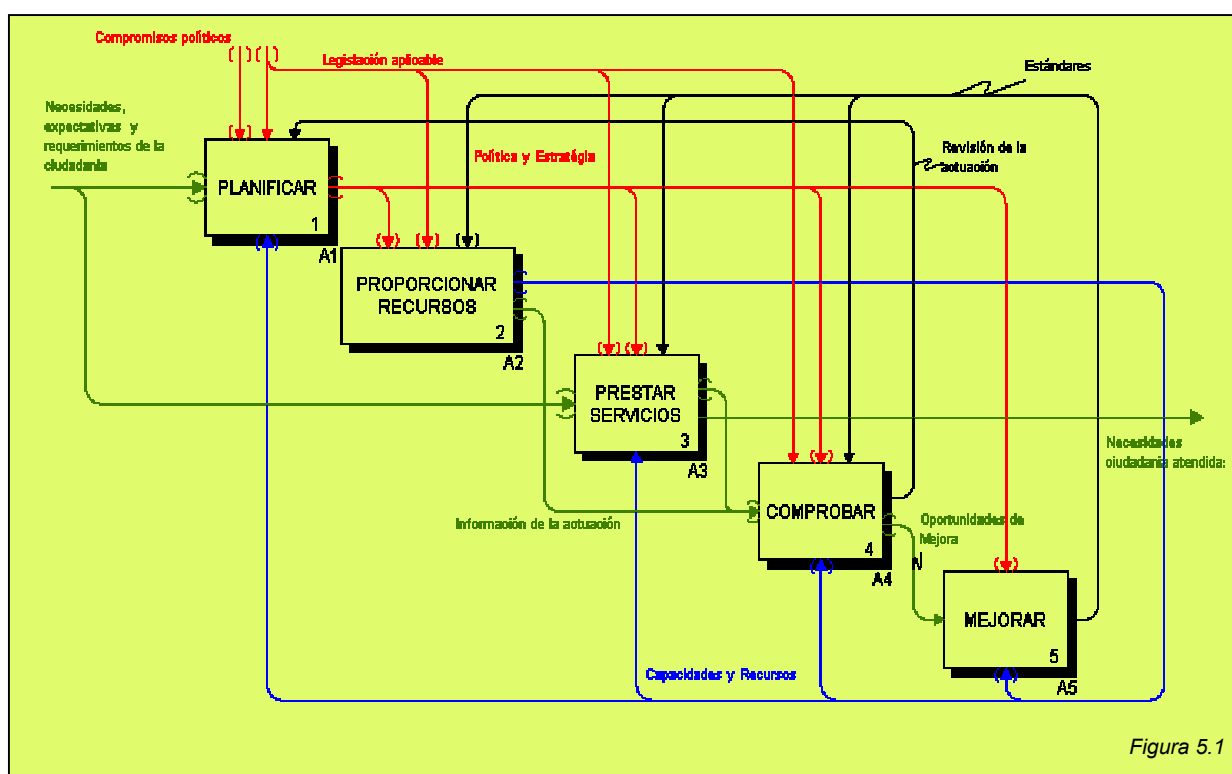
- Se ha creado un departamento de compras que gestiona la adquisición de los bienes de compra centralizada y la optimización de los inventarios.
- Se han establecido contratos de suministro (material de oficina, eléctrico, fontanería, etc.) donde se ha incluido como criterio de selección del contratista,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

**CRITERIO Nº 5: CIUDADANOS Y CIUDADANAS**

*Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros*

**INTRODUCCIÓN**

El AE, con el fin de mejorar su eficacia y eficiencia, utiliza un sistema de gestión por procesos que se desarrolla con la herramienta IDEF 0, siguiendo el ciclo de Deming (PDCA).





### Subcriterio 5.a - Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios

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



Figura 5.2

**A. El sistema de participación de la ciudadanía (ver figura 5.2)**

**B. El conocimiento de la ciudad**

**C. La relación con otras organizaciones (relaciones de asociación, colaboración o participación)**

**A. El Sistema de participación de la ciudadanía:**

Nuestro sistema de participación de la ciudadanía regulado por un Reglamento municipal está compuesto por distintos instrumentos de participación, consulta e información:

1. **Los Consejos Sectoriales.** Son órganos que se reúnen regularmente para tratar temas relativos al ámbito objeto del consejo. Tienen atribuidas funciones de información, consulta y presentación de propuestas. Tene-

mos diez consejos: el Consejo Económico y Social; Consejo de Cultura; Consejo de la Gente Mayor y el Consejo de Solidaridad y Cooperación al Desarrollo, entre otros.

Los consejos están compuestos por representantes de entidades y asociaciones, los preside un representante político y un funcionario ejerce las funciones de secretaría. Las actas de las sesiones se distribuyen a todos los componentes de los respectivos Consejos y se informa sobre los acuerdos más relevantes en la revista municipal *El Pont d'Esplugues*.

2. **El Consejo de Ciudad.** Tiene por finalidad consensuar un modelo de ciudad a largo plazo y las principales estrategias a seguir para hacerlo realidad. Está compuesto por La Alcaldesa, concejales, representantes de los grupos políticos, de las asociaciones de vecinos, de las asociaciones de comerciantes y empresarios, de los sindicatos más representativos, de la Generalitat de Catalunya, del Consejo Comarcal, de la Diputación provincial de la Mancomunidad de municipios y por veinte ciudadanos y ciudadanas a título individual.
3. **Los Foros de participación.** Tienen la finalidad de recoger propuestas y reforzar la necesaria colaboración de la ciudadanía sobre líneas de actuación diagnosticadas a partir de la información obtenida en sus respectivos observatorios: Observatorio Social, Observatorio de Seguridad De la ciudadanía y Observatorio de Medio Ambiente. Cada observatorio contiene un panel de indicadores que permite, a partir de su análisis, identificar necesidades actuales y futuras de la población.
4. **Paneles de ciudadanos y ciudadanas.** Es un instrumento que nos permite conocer las necesidades y expectativas de la ciudadanía respecto de todos los servicios municipales y consensuar los Compromisos de Servicio que pudieran satisfacerlas.
5. **Los Estudios de Opinión:**
  - La Encuesta General de Satisfacción de la Ciudadanía (EGSC) que realizamos desde 1990 cada 2 años y está dirigida al conjunto de la población censada mayor de 18 años. Se realizan alrededor de 1000 entrevistas personales con un error de muestreo de +/-3,5%. Utilizamos un cuestionario estructurado y mayormente precodificado para conocer la percepción de la ciudadanía sobre los servicios, actuaciones y equipamientos municipales. Realizamos análisis multivariable y clúster de los datos. La información se difunde a través del RADAR (ver resultados en subcriterio 6a)



- Las encuestas específicas. Son complementarias a la anterior y nos permiten conocer la percepción directa de los usuarios de los servicios específicos con una frecuencia y detalle superiores a las encuestas generales. (ver resultados en subcriterio 6a).

Estas encuestas están diseñadas los técnicos y técnicas municipales involucrados, después de un proceso formativo, y validadas por expertos externos a la organización.

6. **Las quejas, sugerencias y comunicados** de los ciudadanos y ciudadanas. El AE pone a disposición de la ciudadanía múltiples canales para facilitar su presentación (presenciales y telemáticos) y promueve su utilización. El medio más utilizado es el teléfono 900, implantado en 1.990.

Constituyen un medio excelente para conocer las necesidades y expectativas de la ciudadanía. La gestión está centralizada y automatizada con el fin de llevar un control adecuado de las respuestas y un registro de las mismas para su análisis periódico.

7. **El Personal de contacto directo**, que dispone de instrumentos para recoger de forma sistemática apreciaciones cotidianas de los ciudadanos y ciudadanas, como el cuaderno diario de los/as informadores/as.
8. **La incorporación de proposiciones en el orden del día de los Plenos municipales** por parte de las entidades y asociaciones cívicas.
9. **La consulta popular** sobre asuntos de especial importancia para los intereses de la población mediante sufragio universal; **la tribuna abierta**, sección prevista en la revista municipal para que cualquier ciudadano/a pueda manifestar su opinión sobre un tema de interés general. Estos instrumentos regulados por el nuevo Reglamento de Participación de la Ciudadanía aún no se han aplicado.
10. **La audiencia pública**. Son sesiones específicas abiertas a todas las personas que lo deseen al objeto de informarles y ser atendidos sobre temas de competencia municipal. Se utiliza, por ejemplo, para presentar el Presupuesto Municipal a la ciudadanía.

Por otra parte, también todo el personal tiene acceso al dossier de prensa que elabora diariamente el departamento de Comunicación y se presenta en formato electrónico en nuestro RADAR.

## B. Conocimiento de la ciudad:

Obtenemos un conocimiento riguroso de la ciudad, principalmente, a través:

- De los indicadores de entorno (son los indicadores demográficos, económicos, sociales y ambientales que conforman los tres observatorios: Observatorio Social, Observatorio de Seguridad De la ciudadanía y Observatorio de Medio Ambiente).
- De estudios específicos que se realizan para tener un conocimiento más profundo de las necesidades, como puede ser el Diagnóstico de Salud de Esplugues

## C. Relaciones de asociación, colaboración y participación con otras organizaciones:

Mantenemos relaciones con otras organizaciones con distintos propósitos:

- Colaborar en la prestación de servicios de ámbito supramunicipal: sanidad, tratamiento y eliminación de residuos, transporte, vivienda.
- Colaborar en la prestación de actividades de competencia municipal: gestión tributaria, actividades culturales y deportivas.
- Impulsar la innovación e incorporación de nuevas tecnologías.

La información recopilada a partir del sistema de participación de la ciudadanía, el conocimiento de la ciudad y las relaciones con otras organizaciones se introduce, desde 1999, en la intranet corporativa RADAR.

El Coordinador Técnico de Innovación en la Gestión es el responsable último de que la información esté puntualmente disponible en el sistema (ver subcriterio 4b). Por otra parte, disponemos de un despliegue de objetivos individuales para asegurar la recogida y procesamiento de la información que se revisa tres veces al año.

Los responsables de proceso analizan trimestralmente la información registrada en el RADAR con el fin de identificar oportunidades de mejora, revisar su planificación operativa o presentar propuestas al CTD para introducir modificaciones en la planificación estratégica.



Basándonos en estas evaluaciones hemos creado nuevos servicios y emprendido numerosas acciones. Son algunos ejemplos:

- Actividades culturales y deportivas durante todos los periodos vacacionales, utilización de las instalaciones deportivas de los colegios el fin de semana, la ampliación de talleres socioeducativos para gente mayor (memoria) o la creación del bus de barrio (Fuente: Consejos Sectoriales)
- La ampliación de la presencia policial, refuerzo de limpiezas viarias en ciertos barrios y la potenciación de los planes de vivienda y aparcamientos. (Fuente: Encuesta General de satisfacción de la Ciudadanía)
- Cambiar el total de luminarias (pantallas de los puntos de luz ) de una zona determinada de la vía pública con la finalidad de aumentar considerablemente la intensidad lumínica (Fuente: análisis de las quejas y sugerencias)
- Rebajar el ángulo de inclinación de los pasos elevados de peatones, con la finalidad de satisfacer las peticiones de los ciudadanos/as y continuar asegurando la reducción de velocidad de los vehículos en la vía pública (Fuente: análisis de las quejas y sugerencias)
- Establecer un procedimiento para la venta de entradas del teatro municipal, de forma que se eliminaran los problemas de descoordinación que se había detectado (Fuente: el personal de contacto directo )

Por otra parte, el CTD y los responsables de proceso revisan anualmente los sistemas de información con el propósito de examinar su adecuación a las necesidades reales de la gestión. Fruto de estas revisiones se han introducido cambios importantes, entre los que destacamos:

- La elaboración del mapa de seguridad de la ciudadanía
- La reestructuración del cuadro de mando de los procesos. (ver figura 5.4)
- El análisis de las quejas y sugerencias con el fin de asignar el coordinador de respuesta adecuado.
- Una nueva metodología de Paneles de Ciudadanos/as
- La Incorporación de nuevos instrumentos de participación de la ciudadanía: Consejo de Ciudad, Consejo de Inmigración.

**Subcriterio 5.b - Se diseñan y desarrollan productos y servicios**

El AE satisface las necesidades y expectativas de la ciudadanía mediante:

**A. El establecimiento y mantenimiento de estándares de servicio acordes con sus expectativas.**

**B. La creación y mejora de infraestructuras y servicios.**

**A. Establecimiento y mantenimiento de estándares de servicio:**

El primer objetivo lo perseguimos a través de los Compromisos de Servicio. El AE, fruto de la 1ª autoevaluación con criterios EFQM, incorporó en el PAM 1995-1999 el objetivo de “establecer Compromisos de Servicio con la ciudadanía acordes con sus expectativas”. Desde entonces la revisión de los mismos es uno de los proyectos prioritarios de cada mandato político. Hasta la fecha hemos desarrollado 3 ciclos completos (véase la figura 5.3).

En Abril de 1999 publicamos 68 compromisos, en noviembre de 2001 publicamos 126 compromisos que alcanzan ya a todos los servicios municipales, y en mayo de 2007 hemos publicado 132 compromisos.

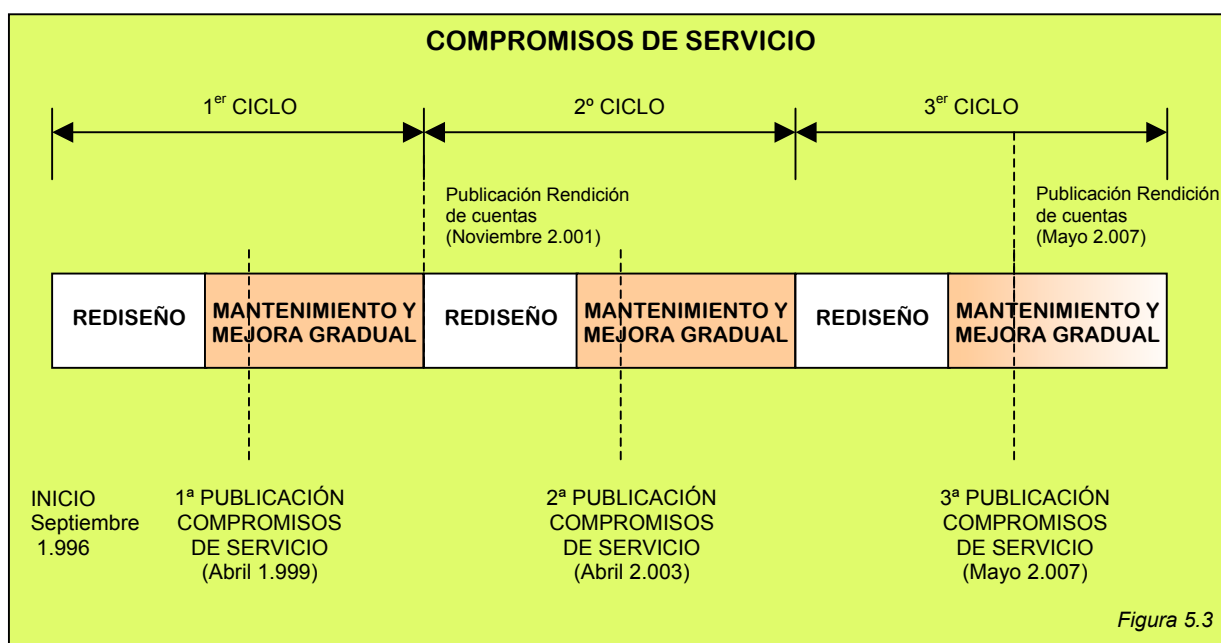


Figura 5.3

Los dos Coordinadores de Calidad son los responsables del proyecto y la metodología utilizada ha sido revisada al final de cada ciclo. Actualmente, los pasos para cumplir el objetivo son los siguientes:

- 1. Identificar el alcance de la revisión de los Compromisos de Servicio.** El Comité Técnico de Gestión revisa el alcance y la documentación de los servicios objeto de revisión.
- 2. Analizar la información.** Los propietarios de proceso con sus equipos (equipos de proceso) elaboran una primera propuesta de Compromisos de Servicio basándose en el análisis de la información relevante (sistema de participación de los ciudadanos/as –ver figura 5.2-, los resultados de la actuación, Benchmarks de otras organizaciones y nuevas tecnologías).
- 3. Completar y consensuar los Compromisos de Servicio con la ciudadanía.** Se trata de conocer las expectativas de la ciudadanía acerca de los servicios y consensuar los Compromisos de Servicio que pudieran satisfacerlas.

Lo hacemos a través de los **Paneles de Ciudadanía**. Es una técnica que permite a los ciudadanos y ciudadanas participantes:

- Dar opiniones sin necesidad de reunirse.
- Conocer, antes de dar una opinión, toda la información disponible sobre el tema.
- Conocer las opiniones y comentarios de los demás integrantes en el Panel para poder dar su última opinión sobre los distintos aspectos tratados.

Constituimos un Panel por área de servicio. Para desarrollar los paneles seguimos los siguientes pasos:

Es propiedad del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat. Prohibida su difusión o reproducción sin autorización previa.

*a. Fase inicial:*

- a.1. Convocatoria a la ciudadanía (7.000 cartas de la alcaldesa mediante una extracción aleatoria del Padrón de habitantes) y configuración de los 9 paneles.
  - Seguridad de la ciudadanía
  - Tráfico y seguridad viaria
  - Atención e información a la ciudadanía y trámites administrativos
  - Parques y jardines
  - Vía pública
  - Medio ambiente
  - Servicios culturales y educativos
  - Servicios sociales y promoción del empleo
  - Servicios deportivos
- a.2. Elaboración del primer cuestionario y del dossier informativo que se acompaña.
- a.3. Reuniones de trabajo de los técnicos responsables del estudio para revisar la metodología de trabajo y confeccionar el calendario de actividades.

*b. Primera fase:*

- b.1. Entrega a domicilio de la documentación para los panelistas, y posterior recogida del primer cuestionario.
- b.2. Grabación y análisis de los resultados del primer cuestionario.
- b.3. Elaboración del documento de devolución a los panelistas de los resultados del primer cuestionario.

*c. Segunda fase:*

- c.1. Determinación del segundo cuestionario y validación.
- c.2. Entrega a domicilio de los panelistas del segundo cuestionario y del documento de devolución de los resultados del primer cuestionario, y posterior recogida.
- c.3. Grabación y análisis de los resultados del segundo cuestionario.

*d. Fase final:*

- d.1. Elaboración y presentación del informe final de resultados y del documento de conclusiones de los Paneles de ciudadanía, así como otra información complementaria (documentación obtenida, matrices de datos, etc.).
- d.2. Análisis de la información del conjunto de mecanismos de participación de la ciudadanía: Paneles de ciudadanos/as, encuestas, Consejos sectoriales, Observatorios, información procedente del personal de contacto, análisis de la quejas y sugerencias, etc.

4. **Formar los grupos de cambio.** Los propietarios de proceso constituyen los grupos de cambio con la misión de rediseñar el proceso a fin de cumplir los Compromisos de Servicio consensuados con la ciudadanía.
5. **Rediseñar los procesos implicados.** Los grupos de cambio analizan los procesos para determinar los factores en los que se debe actuar para conseguir los resultados deseados (métodos de trabajo, aplicaciones informáticas, capacitación del personal, sistemas de información, etc.).

El resultado de esta actividad es un informe de recomendaciones sobre los cambios que habría que realizar para alcanzar los Compromisos de Servicio deseados.

6. **Planificar los cambios.** El Comité Técnico de Gestión analiza los informes de recomendaciones con el propósito de identificar sinergias entre procesos y poner en relación los cambios propuestos con los recursos disponibles. Una vez hecho esto se planifican los cambios, que son finalmente aprobados por la Junta de Gobierno Local.
7. **Implantar los cambios.** Los grupos de cambio llevan a cabo la implantación en dos pasos:
  - a) Preparar los recursos (definición nuevos indicadores, desarrollo de aplicaciones informáticas, comunicación nuevas responsabilidades, formación, documentación nuevos métodos de trabajo, etc.
  - b) Aplican los cambios, gestionan las incidencias y miden los resultados (variables de salida y variables de entrada).



- 8. Publicar los Compromisos de Servicio.** La Alcaldesa hace públicos los Compromisos de Servicio mediante un acto público de presentación ante la ciudadanía y a través de la revista municipal.

También se distribuyen en formato póster en todas las dependencias municipales y en la página web del Ayuntamiento.

- 9. Mantener los procesos.** Se trata de asegurar el cumplimiento de los Compromisos de Servicio. Para ello establecemos puntos de control (verificación del cumplimiento de los Compromisos) y, sobre todo, puntos de comprobación (verificación de medidas del proceso) que nos permiten anticipar los resultados y actuar de forma preventiva.

En este sentido, es fundamental el despliegue de objetivos individuales alineados al cumplimiento de los Compromisos de Servicio, así como la vinculación de su cumplimiento a una retribución variable.

- 10. Rendir cuentas.** El Ayuntamiento publica, cada cuatro años, en la revista municipal el grado de cumplimiento de los Compromisos de Servicio.

Además, en cualquier momento los ciudadanos/as pueden solicitar su nivel de cumplimiento en los Puntos de Atención a la Ciudadanía, o bien acceder a esta información a través de la página web del Ayuntamiento en Internet.

Por otra parte, los/as ciudadanos/as tienen a su disposición un servicio por el que pueden presentar sus quejas y sugerencias a través de distintos canales las 24 horas del día, con el compromiso del Ayuntamiento de responderlas todas en un plazo máximo de diez días.

## B. Creación y mejora de infraestructuras y servicios

Para la creación y mejora de infraestructuras y servicios utilizamos nuestra metodología de equipos de proyecto.

El CTD designa el/la directora/a del proyecto cuando éste es estratégico (está contemplado en el PAM). En los demás casos el responsable del proyecto es el responsable del proceso correspondiente. El equipo de proyecto está compuesto por un Coordinador y de 2 a 5 componentes escogidos en función de las competencias requeridas.

Los pasos que sigue el equipo de proyecto son los siguientes:

- 1. Definir el proyecto** en términos de características del producto/servicio, coste y plazo. Las características o atributos del servicio se definen a partir del conocimiento de las necesidades y expectativas de la ciudadanía obtenidas por el sistema de participación de la ciudadanía. Estas características, en la medida de lo posible, deben ser medibles.
- 2. Determinar y planificar las acciones necesarias** para desarrollar el producto/servicio. En esta fase es importante planificar los recursos necesarios para poner en funcionamiento y mantener los bienes y servicios, una vez concluya el proyecto.
- 3. Implantar y llevar un control de las acciones**, el calendario y los recursos. Los responsables de los proyectos revisan mensualmente su progreso e informan sobre: las actuaciones y su calendario, la evaluación y los argumentos que la justifican, las actividades que precisa realizar y la programación de las mismas.

Esta información se registra en el RADAR, facilitando el seguimiento y la toma de decisiones (acciones correctoras y preventivas). Un sistema de semáforos – rojo, ámbar y verde – facilita el proceso.

- 4. Evaluar y mantener las mejoras implantadas.** Los proyectos concluyen con un informe de resultados que contempla:
  - Los resultados del proyecto y los cambios realizados en el sistema de información (indicadores) del proceso correspondiente.
  - El correspondiente despliegue de objetivos individuales para mantener la infraestructura y/o prestar el servicio.

Los proyectos de obra pública tienen unas peculiaridades y requerimientos específicos. Su nivel de especificación es elevado con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos técnicos, funcionales, ambientales, de accesibilidad, de mantenimiento y legales.

Las metodologías empleadas (rediseño de procesos y equipos de proyecto) están documentadas y se revisan periódicamente. Al finalizar cada proyecto el equipo correspondiente evalúa – en el informe de resultados – la metodología y el soporte obtenido del facilitador, y presentan recomendaciones y sugerencias para futuros equipos. Estos informes son accesibles desde el RADAR.



Por otra parte, los Coordinadores de Calidad organizan jornadas de revisión de las metodologías de mejora en las que pueden participar todos/as aquellos/as que las han empleado. Hasta la fecha hemos realizado siete jornadas, todas ellas en un centro de formación de la Diputación de Barcelona ubicado en una pequeña localidad de la provincia.

Como resultado de estas revisiones destacamos la revisión del Manual del Facilitador en 1997 (antiguo dinamizador de los equipos de mejora), la revisión de las metodologías de trabajo en equipo en el año 2001 o la identificación de estándares de proceso en el 2004

**Subcriterio 5.c – Prestación de los servicios**

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

- A. La documentación de los procesos**
- B. La disponibilidad de los recursos clave**
- C. El análisis de la información**

**A. La documentación de los procesos:**

La documentación se ha desarrollado hasta un nivel de detalle que garantice un desempeño repetible. Ver RADAR en subcriterio 4b.

Para reforzar el cumplimiento de los estándares de servicio, desde el 2001 desplegamos todos y cada uno de los estándares en objetivos individuales, de forma que el cumplimiento de éstos garantice el cumplimiento de aquellos.

Este despliegue alcanza a todas las personas de la organización y está conformado por 942 objetivos distintos (un mismo objetivo pueden compartirlo varias personas) según datos de enero de 2007. Como consecuencia del despliegue cada empleado/a dispone de una tarjeta de objetivos individuales. Los objetivos individuales se fijan sobre aquellos aspectos de sus tareas (ya sea el plazo de ejecución, la puntualidad, el cumplimiento de otros requisitos) que resultan relevantes para mantener los estándares de resultados.

Los responsables mantienen con cada uno de sus colaboradores una entrevista de seguimiento tres veces al año, en los meses de junio, noviembre y enero.

El nivel de cumplimiento de los objetivos individuales constituye el principal inductor de cumplimiento de los estándares de servicio (véanse resultados en los subcriterios 6b y 7b).

Actualmente, estamos diagramando todos los procesos con IDEF 0. Se trata de una acción de mejora tomada en la última evaluación del sistema de gestión (diciembre 2006) motivada por la complejidad de nuestro sistema (nº de procesos e interconexiones entre ellos).

**B. La disponibilidad de los recursos clave:**

Las personas, además de saber que es lo que tienen que hacer (procedimientos y definición de responsabilidades) tienen que tener las competencias, los recursos y el compromiso necesarios para mantener los procesos y ponerlos en mejora continua.

En todos los procesos identificamos los factores que contribuyen de forma más relevante en el cumplimiento de los estándares de servicio. La técnica utilizada es la de construir un diagrama de espina de pez para cada estándar o conjunto de estándares identificando en cada caso cuál de las “6m” es más crítica (factor clave). Por ejemplo, en el proceso de seguridad y convivencia son factores clave de resultado: la capacitación y compromiso de los agentes, la coordinación con los Mozos de Escuadra, la colaboración de la ciudadanía y la disponibilidad de efectivos.

Las competencias y el compromiso de las personas son los factores clave más frecuentes. Aseguramos la disponibilidad de las competencias requeridas mediante unos procesos adecuados de selección, formación y desarrollo de las personas y, por otra parte, aseguramos la disponibilidad de personal suficiente (muy importante por la necesidad de cumplir plazos) con diversas medidas como la bolsa de trabajo, personal itinerante, polivalencia del personal, etc. (ver subcriterio 3b).

Asimismo, promovemos el compromiso creando las condiciones necesarias, principalmente, con la implantación de un estilo de dirección apropiado y con la participación de las personas involucradas en todos los cambios de los procesos.

**C. El análisis de la información:**

Todos los procesos cuentan con un cuadro de mando que contiene la información relevante, estructurada en cuatro niveles:



En el primer nivel se encuentran los indicadores vinculados a la finalidad pública del servicio. La medición de estos datos, generalmente, corresponde a otras instituciones. Son ejemplos, la renta per cápita, la tasa de paro, el índice de criminalidad

En el segundo nivel se encuentran los indicadores que miden la satisfacción. Conocemos el grado de satisfacción de los ciudadanos/as mediante la Encuesta General que realizamos cada dos años y encuestas más frecuentes dirigidas a públicos específicos (usuarios servicios de quejas y sugerencias, usuarios equipamientos deportivos, etc.)

En el tercer nivel tenemos los indicadores que miden el rendimiento o eficacia de los procesos, es decir, los que miden el cumplimiento de los estándares de servicio (Compromisos de Servicio con la ciudadanía).

Y en el cuarto nivel los indicadores vinculados a los factores clave del proceso para cumplir los estándares de servicio. Aquí tenemos el grado de cumplimiento de los objetivos individuales alineados a los estándares de servicio y los indicadores relativos a la disponibilidad de los recursos requeridos para la normal ejecución de los procesos.

La dinámica de funcionamiento del cuadro de mando es la siguiente: los resultados de los niveles inferiores impulsan a la consecución de los resultados de los niveles superiores. El análisis de esta información (valores de los indicadores y correlaciones) nos ayuda a comprender el comportamiento del proceso y, como consecuencia, a fundamentar las opciones o estrategias que elegimos para mejorar los resultados del proceso.

La metodología para identificar los indicadores relevantes se describe esquemáticamente en la figura 5.4.

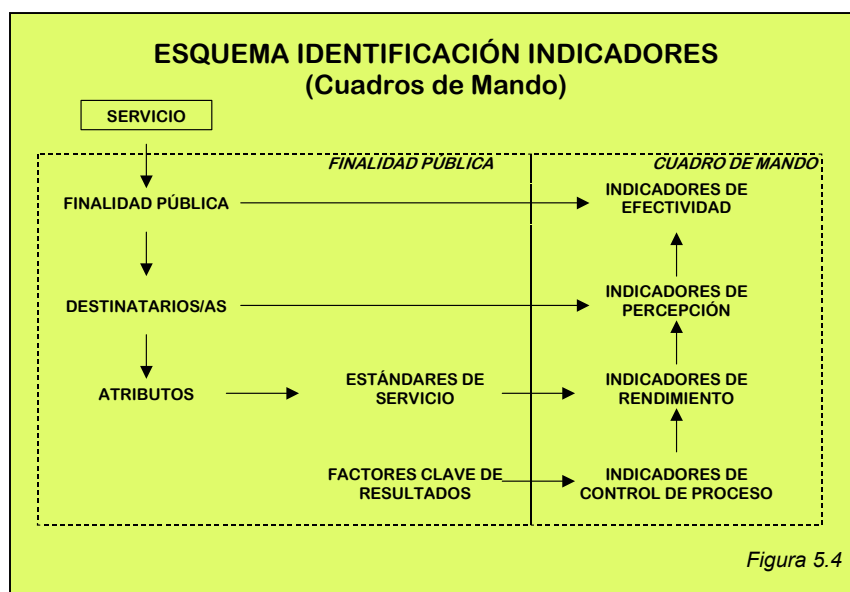


Figura 5.4

Los equipos de proceso analizan trimestralmente la información del cuadro de mando y toman acciones correctivas y preventivas. Cuando la acción de mejora es de cierta envergadura o precise la participación de personas de otros departamentos, el responsable de proceso constituye un equipo de mejora.

Desde 1996 hemos constituido 56 equipos, de los cuales 37, un 66% condujeron con éxito su misión. Son ejemplos de equipos de mejora la implantación de un procedimiento para la actualización de la Base de Datos de Información, o por otro lado establecer un sistema para estructurar la difusión o venta de productos y publicaciones municipales desde los Puntos de atención a la Ciudadanía. La metodología está documentada y se revisa de la misma forma que el resto de metodologías para la mejora. Son ejemplos de modificaciones introducidas en la metodología el compromiso del grado dedicación al equipo por parte de cada uno de los componentes del equipo, o el uso de la misma metodología para la diagramación de los procedimientos implantados o modificados.

### Comunicación de los servicios

El AE realiza un enorme esfuerzo en la difusión de sus actividades y servicios con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades entre los ciudadanos y ciudadanas, explicar el destino de los recursos públicos y rendir cuentas de la actuación municipal.

Para ello se establece, en cada caso, la mejor combinación de los siguientes recursos:

- Medios de comunicación municipales: revista mensual EL PONT D'ESPLUGUES, boletines AJUNTAMENT INFORMA, página web, página web de juventud y página web de patrimonio, guía de servicios y trámites, Compromisos de Servicio con la ciudadanía (folletos y carteles), vídeos municipales, mailings específicos de folletos y programas de mano, elementos de comunicación en la vía pública (Opis, carteles luminosos, banderolas, etc.), en los principales equipamientos (pantallas de TV i kioscos de información), y mensajes SMS y correo electrónico.



También se ejerce una importante actividad de difusión a través de los PAC's, el teléfono 900 de información general y el teléfono 092 de emergencias.

- Medios de comunicación locales con los que se establecen convenios que regulan relaciones estables dirigidas a garantizar su viabilidad económica y a optimizar las posibilidades de comunicación con la ciudadanía. Cabe destacar "Esplugues Televisió", y la revista "Crònica de la Vida d'Esplugues".
- Medios de comunicación de ámbito comarcal o nacional en los que insertamos publicidad y que convocamos regularmente ruedas de prensa con sus colaboradores. Durante 2006 convocamos 11 ruedas de prensa.

La transversalidad de la gestión es fundamental para asegurar la difusión de toda la información relevante. Para ello, hay un acuerdo de nivel de servicio entre el departamento de comunicación y el resto de departamentos que generan información de interés por el que se regulan los plazos para solicitar la producción de publicaciones. Esta medida está reforzada por objetivos individuales alineados al cumplimiento de compromisos de puntualidad de las publicaciones. Es un ejemplo de compromisos de comunicación *"Informar a la ciudadanía, a través del teléfono 900 30 00 82 y de la web municipal, de los lugares en que puede presentar cualquier solicitud, los horarios para hacerlo y la documentación que necesita aportar; con el fin de evitar desplazamientos innecesarios"*

Evaluamos la efectividad de la comunicación con la ciudadanía a través de las encuestas generales. En estas encuestas, además de la satisfacción de la ciudadanía 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 71,9% de la ciudadanía destacaron este medio de comunicación como el *que lee siempre o con más frecuencia* 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.

**Subcriterio 5.d - Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes**

El AE satisface las necesidades de contacto día a día con los ciudadanos y ciudadanas a través del proceso de atención a la ciudadanía, que abarca los siguientes servicios:

1. Atención a los ciudadanos y ciudadanas que solicitan información
2. Gestión de trámites administrativos
3. Difusión de la información que puede ser de interés para la ciudadanía
4. Atención a las quejas, sugerencias y avisos
5. Atención concertada con personal especializado

Prestamos estos servicios mediante nuestro sistema de atención y comunicación compuesto por:

- Tres Puntos de Atención a la Ciudadanía (PAC's) generales, distribuidos por el municipio para estar más cerca de los ciudadanos y ciudadanas, con un horario de 8 a 21 horas de lunes a viernes y en funcionamiento desde 1.991. Desde estos puntos atendemos los servicios que con mayor frecuencia solicitan los ciudadanos y ciudadanas. Atendemos a unos 5.000 ciudadanos y ciudadanas mensualmente.
- El teléfono gratuito 900, en servicio de lunes a viernes de 8 a 21 horas, pudiéndose dejar mensaje en el contestador el resto del tiempo. Este servicio está en funcionamiento desde 1991 lo conoce un 60,6% (año 2003) de ciudadanos y ciudadanas, y por él atendemos una media de 1.230 mensuales, principalmente para pedir información. También disponemos del teléfono 092 para emergencias desde 1.999
- La página web municipal, que entró en funcionamiento en 1999 y ha tenido mejoras significativas en 2002 y 2006. Desde el 2003 cumple todos los requisitos de accesibilidad en conformidad con el Nivel Doble-A de las directrices de accesibilidad para el contenido Web 1.0 del W3C-WAI y recibió una felicitación especial de la ONCE. Está estructurada en cuatro grandes bloques: "Como es Esplugues", "Vive tu ciudad", "Nuestro Ayuntamiento" y "Hazlo desde casa" y recibe unos 29.000 visitas mensuales. Los servicios más frecuentados son: el correo electrónico gratuito, oferta pública de trabajo, guía urbana, trámites y servicios y la agenda de actos.
- El servicio de Información a la Carta que entró en funcionamiento en 2002. Este servicio permite obtener información puntual sobre los temas elegidos al darse de alta en el servicio ya sea a través del teléfono móvil (mensajes SMS) o vía e-mail. Actualmente tenemos 1.481 y 3.004 usuarios/as respectivamente.
- La revista municipal mensual EL PONT D'ESPLUGUES que se distribuye desde mayo 1988 en todos los buzones de la ciudad (20.000 ejemplares).
- El boletín puntual "AJUNTAMENT INFORMA" que se distribuye desde 1.985 para informar sobre incidencias que puedan afectar a la cotidianidad de la ciudadanía en un barrio o zona de la población en función de las necesidades, en 2006 se repartió en 46 ocasiones.
- Programas de mano, que distribuimos a través de los paneles informativos de los equipamientos públicos y establecimientos comerciales, y también mediante buzoneo. También hacemos difusión de las actividades municipales a través de paneles electrónicos en la vía pública, kioscos de información en los principales equipamientos, banderolas, opi's, etc.

Todas las prestaciones del servicio de atención a la ciudadanía se diseñan a partir del conocimiento de sus necesidades y expectativas, que se traducen en atributos y estándares de servicio tal y como se describe en el subcriterio 5a (véase ejemplos de atributos y estándares del proceso de atención a la ciudadanía en la figura 5.5).

Recogemos información relevante para la adecuada prestación del servicio de forma sistemática, mediante:

- Los "cuadernos diarios" que cumplimenta diariamente cada informador/a, en los que se recoge información relativa al cumplimiento de compromisos de servicio, como por ejemplo el control de los tiempos de espera para la atención, el número y tipo de tramites que se atienden o las incidencias que reciben o captan fruto de su atención al ciudadano/a.  
  
Esta información se analiza diariamente por el responsable del proceso, quién toma las decisiones oportunas: acciones inmediatas, acciones correctivas y acciones preventivas.
- Los listados de documentación (generalmente peticiones) que entran en los distintos registros de entrada del AE y que se distribuyen a la Alcaldesa, concejales/as y miembros del comité técnico de dirección.
- Las aplicaciones informáticas que dan soporte a la gestión y nos proporcionan los valores de los indicadores que conforman el cuadro de mando del proceso.



- Las relaciones de quejas, sugerencias y avisos que se emiten con distintos criterios de clasificación desde la aplicación informática que controla este proceso. El responsable del proceso analiza esta información semestralmente con los responsables técnicos de las quejas presentadas con el propósito de identificar oportunidades de mejora. Es un ejemplo el establecimiento de un procedimiento para la venta de entradas del teatro ante los problemas de coordinación que se detectaron.
- Los registros, automáticos o manuales, que nos permiten conocer el nº de usuarios/as que utiliza cada canal y la información y servicios más demandados.
- Las encuestas de percepción: EGSC cada dos años y encuestas específicas cada seis meses a los/las usuarios/as de los servicios de quejas, sugerencias y avisos; atención y trámites administrativos en los PAC's y servicio de información a la carta (véanse los resultados en el subcriterio 6a)

### PROCESO DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

#### 1. Atención de los ciudadanos/as que solicitan información

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Que reciban un trato amable | <i>Dispensar en todo momento un trato amable y orientado a satisfacer las peticiones de los ciudadanos y ciudadanas.<br/>Mediremos su cumplimiento a través de las encuestas de percepción de los usuarios y de las quejas recibidas al respecto.</i> |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 2. Gestión de trámites administrativos

|                                                          |                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Que se garantice la seguridad jurídica de la tramitación | <i>Establecer una supervisión jurídica de los trámites administrativos que garantice que las reclamaciones estimadas en vía judicial no superarán el 1 por mil (‰) de las resoluciones municipales.</i> |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 3. Difusión de la información que pueda ser de interés

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Que reciban información sobre todos aquellos temas o eventos que puedan ser de interés para la ciudadanía | <i>Contestar al momento todas las peticiones de información sobre la ciudad y el Ayuntamiento, solicitadas a través del teléfono 900 30 00 82 o en cualquiera de los Puntos de Atención a la Ciudadanía.<br/>Si la información no estuviese disponible en nuestra base datos, se facilitará por teléfono en un plazo máximo de 48 horas</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4. Atención a las quejas, sugerencias y avisos

|                                  |                                                                                                     |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Que reciban una respuesta rápida | <i>Dar respuesta al 100% de las quejas y sugerencias presentadas en un plazo máximo de 10 días.</i> |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 5. Atención concertada con personal especializado

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Que se conozca la forma de concertar la visita y sea cómodo hacerlo (sin necesidad de desplazarse). | <i>Poner el teléfono 900 30 00 82 a disposición de los ciudadanos y ciudadanas que deseen concertar una entrevista con los siguientes técnicos municipales:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Arquitectos municipales</li><li>- Técnico de actividades empresariales</li><li>- Técnico de inspecciones urbanísticas</li><li>- Asesora jurídica para la mujer</li><li>- Trabajadores/as sociales</li><li>- Técnico de la Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC)</li></ul> <i>El tiempo entre la petición y la entrevista no será superior a 10 días y el tiempo de espera para ser atendido no superará los 15 minutos.</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figura 5.5



## CRITERIO Nº 6: RESULTADOS DE CIUDADANIA



*Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos (ciudadanos y ciudadanas).*

### Subcriterio 6.a - Medidas de la Percepción

Medimos el grado de satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas mediante la **Encuesta General de Satisfacción de la Ciudadanía** (en adelante EGSC) y las encuestas específicas.

#### • ENCUESTA GENERAL :

##### *Metodología*

Esta encuesta se realiza por una empresa externa, contratada mediante concurso y desde 1.995 tiene carácter bianual. Las encuestas se realizan mediante entrevistas personales escogidas por selección aleatoria y polietápica de calles dentro de cada barrio. Selección de la última unidad de muestreo, mediante cuotas de edad y sexo. Con muestras de 900 a 1.020 ciudadanos/as en su propio domicilio, con un error máximo de muestreo de  $\pm 3,5$  %. En el análisis se tienen en cuenta distintas variables (edad, sexo, territorio, profesión...)

##### *Objetivos*

- Mantener el nivel alcanzado en las áreas de servicio dónde se ha alcanzado resultados satisfactorios.
- Mejorar en aquellas áreas en las que se necesite intervenir mediante el establecimiento de compromisos con la ciudadanía.

##### *Comparaciones externas*

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

- a) Todos los Ayuntamientos que pertenecen al Club Excelencia en Gestión, 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 Excelencia:
  - AYUNTAMIENTO A: Es un municipio situado en el área metropolitana de Madrid y tiene una población entre 75.000 y 100.000 habitantes.
  - AYUNTAMIENTO B: Es el de referencia en nuestra área geográfica y tiene una población entre 1.500.000 y 2000.000 habitantes.
- b) Únicamente los parámetros coincidentes y 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.

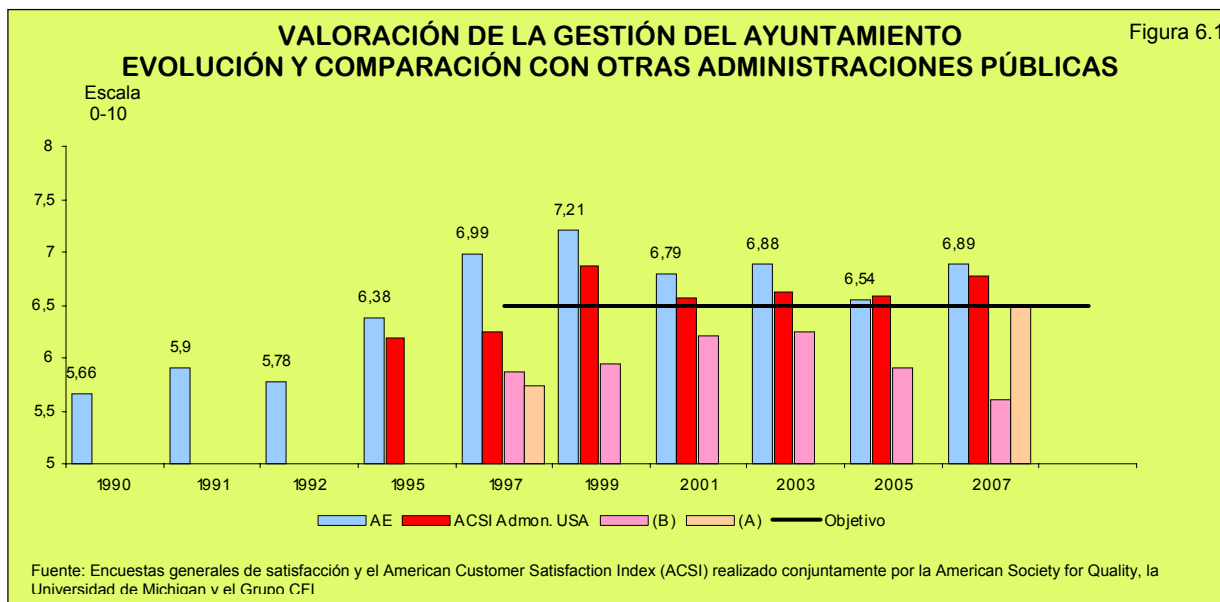
Por otra parte, también se realizó una valoración de la gestión de una Administración Pública de los USA. Fuente: *American Customer Satisfaction Index*, realizado conjuntamente por la *American Society for Quality*, la Universidad de Michigan y el Grupo CFI.

De la información que nos proporciona la EGSC destacamos en este subcriterio:

- La valoración de la gestión del AE
- La valoración de las distintas áreas de servicio y de su importancia



### 6.a.1 Valoración de la gestión del Ayuntamiento



En la EGSC preguntamos a los ciudadanos y ciudadanas que valoren entre 0 y 10 la gestión del AE. Los resultados muestran una tendencia positiva hasta 1.997 -cuando se perciben los primeros efectos de la implantación del sistema de gestión por procesos- y desde entonces se mantiene un elevado nivel de satisfacción respecto a la gestión del Ayuntamiento. La comparación con otras administraciones –todas aquellas sobre las que tenemos datos comparables- son favorables al AE. Por otra parte, el objetivo establecido en la implantación del nuevo sistema de gestión ha sido el de estar por encima de 6,5 puntos en una escala de 0 a 10.

### 6.a.2 Valoración de las áreas de servicio (figura 6.2)

En la EGSC preguntamos sobre la percepción de las 12 áreas de servicio, que comprenden el conjunto de prestaciones del AE.

Los resultados muestran en general un nivel de satisfacción elevado durante los últimos 9 años.

Se fijó como objetivo alcanzar un 5% sobre los resultados de 1997 y lograr mantenerlos desde 1999 hasta la actualidad.

Entendemos que el mantenimiento de estos resultados es debido, principalmente, a los ciclos periódicos de revisión y rediseño de los servicios y sus procesos de producción, así como al despliegue de unos objetivos individuales en toda la organización que permiten controlar el cumplimiento de unos estándares de servicio muy exigentes. Los más importantes para la ciudadanía –según la última toma de datos- son la Seguridad De la ciudadanía, el Mantenimiento de la Vía Pública y los servicios relativos al Medio Ambiente, así como la recogida selectiva de residuos urbanos que se encuentran entre los mejor valorados, a excepción de la Seguridad De la ciudadanía. En este caso los datos de percepción no se corresponden con los datos objetivos (índice de criminalidad) como demuestra en la gráfica del subcriterio 8b. Entendemos que es debido a otros fenómenos no relacionados con la actuación municipal, como la percepción de inseguridad que produce el terrorismo y la fuerte inmigración. No obstante, la Seguridad De la ciudadanía es un área de atención prioritaria y hemos desplegado diversas actuaciones, como la adecuación del sistema de gestión del macroproceso de Seguridad y Convivencia Ciudadanas a la norma ISO 9001 y el desarrollo de un Plan de Seguridad De la ciudadanía (2006) con la implantación de 22 medidas.

El área de servicio peor valorada es la de Promoción de Empleo. Entendemos que la valoración la realizan personas que no han tenido ninguna experiencia directa del servicio y consideran que la actuación del AE es insuficiente para abordar esta problemática, ya que, por otra parte, los usuarios y usuarias de los servicios emiten una valoración muy superior. Por ejemplo, los cursos de formación ocupacional han mantenido siempre una puntuación media anual siempre superior a 8,5 sobre 10.



Por último, los datos comparativos a los que hemos tenido acceso (Ayuntamiento B) son claramente favorables al Ayuntamiento en todas las áreas excepto en Servicios Educativos y Culturales, sobre los que ya se han tomado algunas medidas como un incremento significativo de la producción cultural propia

| Resultados de Percepción                                               | 1997 | 1999 | 2001 | 2003       | 2005 | 2007 | Ayto B |
|------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------------|------|------|--------|
| 1 Parques y Jardines                                                   | 6,61 | 7,32 | 7,5  | 7,69       | 7,9  | 7,67 | 5,7    |
| 2 Medio Ambiente                                                       | 6,63 | 7,02 | 7,13 | 7,21       | 7,16 | 7,07 | 5      |
| 3 Atención al Ciudadano y Trámites                                     | 6,59 | 7,1  | 6,98 | 7,2        | 7,1  | 6,94 | 6,3    |
| 4 Servicios Educativos y Culturales                                    | 6,68 | 6,66 | 6,97 | 6,91       | 6,94 | 6,46 | 6,5    |
| 5 Mantenimiento de la Vía Pública                                      | 6,63 | 7,02 | 6,67 | 6,78       | 6,84 | 6,86 | 5,7*   |
| 6 Servicios Deportivos                                                 | -    | -    | 6,64 | 6,55       | 6,68 | 6,71 | 5,9    |
| 7 Comunicación                                                         | 6,71 | 6,92 | 7,03 | 7,05       | 6,64 | 6,62 | sc     |
| 8 Servicios Sociales                                                   | 6,63 | 6,86 | 6,2  | 6,09       | 6,46 | 6,08 | 5,8    |
| 9 Obras Públicas y Planificación Urbana                                | 6,63 | 7,02 | 5,87 | 6,24       | 6,45 | 6,50 | 5,9    |
| 10 Seguridad Ciudadana                                                 | 6,54 | 6,86 | 6,42 | 6,13       | 6,42 | 6,18 | 4,9    |
| 11 Ordenación del Tráfico y Seguridad vial                             | 6,54 | 6,86 | 6,06 | 5,67       | 6,06 | 6,35 | 4,4    |
| 12 Servicios de Promoción del Empleo                                   | -    | -    | 5,63 | 5,71       | 5,92 | 5,95 | sc     |
| - (*) en el Ayto B se trata del servicio de Limpieza de la vía pública |      |      |      |            |      |      |        |
| - (sc) sin comparación                                                 |      |      |      |            |      |      |        |
| Fuente: Encuesta General de Satisfacción de la Ciudadanía              |      |      |      | Figura 6.2 |      |      |        |

### Resultados de las Encuestas Específicas

Las encuestas específicas son instrumentos complementarios que nos permiten conocer la percepción de usuarios de servicios específicos con un detalle superior a las encuestas generales.

Medimos la satisfacción de los usuarios y usuarias respecto a requisitos de calidad, que fueron previamente identificados con los destinatarios de los servicios.

En la figura 6.4 se puede observar la evolución de la percepción de la ciudadanía con respecto a la gestión de las quejas y sugerencias. Presentamos los resultados sobre la satisfacción global del servicio y sobre los 2 principales atributos del servicio: El trato dispensado y el interés demostrado en atender la queja o sugerencia presentada.

Teniendo en cuenta la naturaleza del servicio, consideramos que los resultados son positivos. No obstante, muestran un ligero descenso. Por este motivo en el PAM 2007-2011 la atención a la ciudadanía ha sido elegida como una de las áreas prioritarias y, en estos momentos, se está rediseñando el proceso y la aplicación informática que le da soporte.

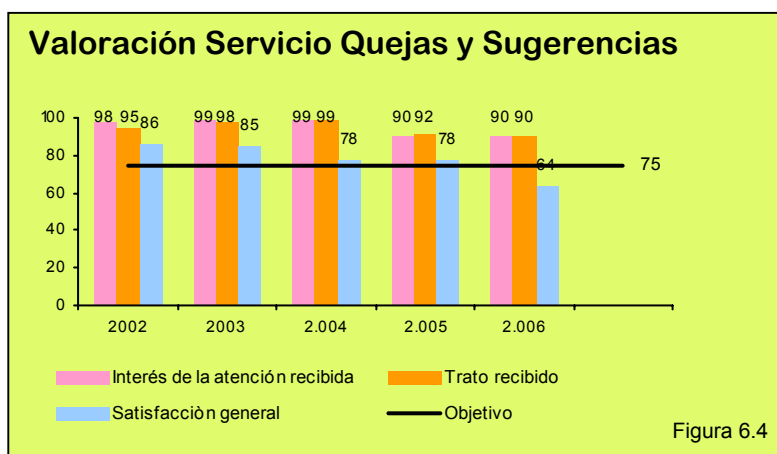


Figura 6.4

Los resultados del resto de encuestas específicas son muy positivos (véase la figura 6.5) y superiores a los resultados de la EGSC, debido, a nuestro entender, al hecho de centrar la valoración en la experiencia del servicio recibido, sin tener tanto en cuenta otras consideraciones como las ideológicas o de otro tipo.

Apuntar solamente que la valoración del Complejo Polideportivo Municipal muestra una tendencia negativa desde 2004, debido a la obsolescencia de la instalación y las consiguientes obras de remodelación que se han realizado manteniendo abiertos los servicios. Los efectos positivos de la intensa remodelación efectuada deberían reflejarse en la próxima toma de datos.

**Subcriterio 6.b - Medidas del Desempeño**

| Encuestas Específicas                | Objetivo | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------------|----------|------|------|------|------|------|
| Servicio atención trámites           |          | 8,7  | 8,3  | 8,67 | 8,79 | 8,69 |
| OMIC                                 |          | 8,22 | 8,52 | 8,2  | 7,58 | 8,58 |
| Complejo deportivo municipal         |          | 8    | 8    | 6,7  | 7    | 7    |
| Casal deportivo                      |          | -    | 8    | 8    | 8    | 8    |
| Casal de verano                      |          | -    | 7,25 | 7,25 | 7,20 | 7,84 |
| Biblioteca "Pare Miquel d'Esplugues" |          | -    | 9    | 8,52 | 8,8  | 8,9  |
| Escuela de cerámica                  |          | -    | 7,8  | 7,93 | 8,23 | 8,1  |
| Taller de dibujo y pintura           |          | -    | 8,57 | 8,38 | 8,59 | 8,3  |
| Escuela de música                    |          | -    | 7,4  | 7,34 | 7,25 | 7,3  |
| Servicio de Atención Domiciliaria    |          | 9,3  | 8,3  | 7,94 | 8,3  | 8,78 |
| Teleasistencia                       |          | 9,4  | 6,8  | 7,7  | 8,9  | 7,87 |
| Dinamización de Gente Mayor          |          | 9,57 | 9,2  | 9,3  | 9,1  | 9    |
| Formación Ocupacional                |          | -    | 8,7  | 9    | 9,1  | -    |

Figura 6.5

**Imagen general**

Durante años nuestra visión ha sido llegar a ser una Corporación reconocida por la calidad en la prestación de los servicios. Destacamos que somos el único Ayuntamiento que ha obtenido el Premio Iberoamericano de la Calidad.

Seguimos en el camino hacia la excelencia y la mejora continua en una búsqueda constante por satisfacer a la ciudadanía. De hecho, nuestra experiencia ha llegado ya a servir de modelo en foros no sólo españoles, sino también europeos, tal es el caso de la *4th Quality Conference for Public Administration* en Tampere Finlandia, así como, la integración a la red de ciudades de la calidad en Europa (Q-CITIES), conformado en la municipalidad de Amaroussion, Grecia, en mayo de 2006.

Asimismo, nuestra experiencia y nuestro modelo de gestión han sido reconocidos como una fuente para trabajos de investigación que han desembocado en diferentes artículos académicos y una tesis doctoral de la escuela de negocios de ESADE. Cabe destacar, que uno de éstos artículos académicos obtuvo el reconocimiento al mejor artículo de una de las más importantes Conferencias Académicas a nivel mundial en el ámbito de la Gestión por Calidad Total el *Quality Management and Organizational Development* (QMOD 2007) en Helsingborg Suecia.



| Resultados de Rendimiento.<br>Cumplimiento Compromisos de Servicio | Objetivo | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------------------------------------------|----------|------|------|------|------|------|
| 1 Parques y Jardines                                               | 90%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2 Medio Ambiente                                                   | 90%      | 100% | 73%  | 93%  | 94%  | 96%  |
| 3 Atención al Ciudadano y Trámites                                 | 90%      | 99%  | 100% | 100% | 99%  | 99%  |
| 4 Servicios Educativos y Culturales                                | 90%      | 95%  | 95%  | 95%  | 95%  | 94%  |
| 5 Mantenimiento de la Vía Pública                                  | 90%      | 100% | 99%  | 98%  | 98%  | 98%  |
| 6 Servicios Deportivos                                             | 90%      | -    | 95%  | 96%  | 93%  | 94%  |
| 7 Comunicación                                                     | 90%      | -    | 95%  | 95%  | 95%  | 94%  |
| 8 Servicios Sociales                                               | 90%      | -    | 85%  | 96%  | 81%  | 71%  |
| 9 Obras Públicas y Planificación Urbana                            | 90%      | -    | 81%  | 68%  | 52%  | 47%  |
| 10 Seguridad Ciudadana                                             | 90%      | 99%  | 96%  | 97%  | 98%  | 99%  |
| 11 Ordenación del Tráfico y Seguridad vial                         | 90%      | 93%  | 96%  | 96%  | 96%  | 97%  |
| 12 Servicios de Promoción del Empleo                               | 90%      | -    | 100% | 100% | 100% | 100% |

Figura 6.6

### Compromisos de Servicio

Medimos el cumplimiento de los estándares de servicio comprometidos con la ciudadanía mediante un sistema de información compuesto por 106 indicadores.

Teniendo en cuenta que los estándares de servicio son muy exigentes, los resultados muestran, en general, un elevado rendimiento durante todos los años en los que éstos estaban establecidos.

La mayoría de los resultados superan el objetivo de cumplir el compromiso de servicio al menos en un 90% de las ocasiones, excepto en Servicios Sociales y en Obras Públicas y planificación Urbana por los siguientes motivos: el notable incremento en la demanda de los servicios asistenciales unida a la exigencia del compromiso de realizar las primeras atenciones en un plazo inferior a las 48 horas de la petición del servicio, y las demoras a la hora de finalizar las obras en la vía pública por parte de las compañías suministradoras (electricidad, teléfono, gas, etc.).

Por último, significar que los estándares de servicio son superiores o iguales a los de las mejores organizaciones, según la información disponible. Por ejemplo en Seguridad a la Ciudadanía en intervenciones inmediatas, acudir al lugar de los hechos en 5 minutos en casos urgentes por su gravedad o antes de 20 para el resto de casos. O en Atención a la Ciudadanía, responder todas las quejas i sugerencias en un plazo máximo de 10 días.

Los resultados de este subcriterio son consecuencia del sistema de despliegue de objetivos individuales (cada uno de los 132 compromisos de servicio se despliega en objetivos individuales alineados a su cumplimiento) y el control de la disponibilidad de los recursos mínimos necesarios.

### COMPROMISOS DE SERVICIO CON LA CIUDADANÍA



1999



2003



2007



## CRITERIO Nº 7: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS



*Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.*

### **Subcriterio 7.a - Medidas de la Percepción**

Durante la implantación del nuevo sistema de gestión – 1996, 1997 y 1998 – realizamos procesos de encuestación anuales y sistemáticos con el propósito de monitorizar el proceso de cambio cultural y organizativo. Los resultados fueron muy positivos, por ejemplo, un 92,9% de los trabajadores en el Ayuntamiento en 1998, cuando este mismo ítem era del 73% en España, del 69% en Europa y del 81,6% en una empresa española ganadora del Prize EFQM.

En 1999 realizamos también una auditoria de valores para evaluar el grado de aplicación del estilo de dirección acordado para conducir la organización hacia la excelencia. De los resultados obtenidos destacamos que los miembros del CTD fueron puntuados entre 6,5 y 7,19 puntos sobre 10 en relación al ejemplo que daban sobre los valores de la organización; y que los directivos intermedios destacaban sobre todo en espíritu de servicio, consideración y amabilidad en el trabajo y trabajo en equipo.

A partir de 2001 (por los motivos expuestos en el subcriterio 3a) medimos la percepción sobre el ambiente de trabajo a través de los informes de seguimiento mensual de los departamentos (SMD) que emiten los 54 responsables.

Los resultados reflejan un buen nivel de motivación si tenemos en cuenta que entre 2001 y 2004 hemos estado desarrollando un complejo proceso de descripción y valoración de todos los puestos de trabajo de la organización que culminó con la firma de la mayoría de la representación sindical, después de un referéndum en el que el 63 % de los trabajadores/as estaban a favor de la valoración realizada.

Por otro lado, los principales motivos de insatisfacción aún no resueltos son la falta de espacio físico y la carencia de personal en algunos departamentos. En el primer caso estamos trabajando para incorporar 300 m2 de oficinas con carácter provisional hasta la construcción del nuevo Ayuntamiento prevista en este mandato.

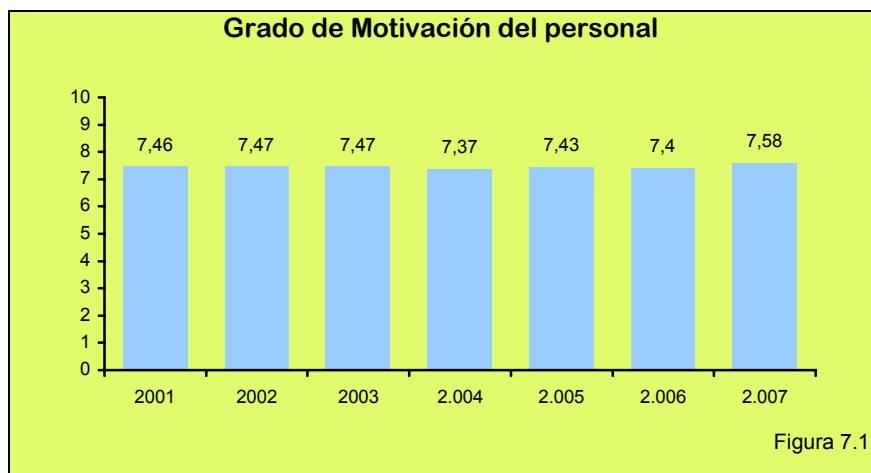
Respecto a la falta de medios personales entre 2007 y 2008 hemos creado 25 (8%) puestos de trabajo (un incremento sin precedentes en los últimos 20 años) y hemos puesto en funcionamiento una “bolsa de trabajo” que permite realizar sustituciones de personal administrativo, de conserjería y operarios en un plazo inferior a 10 días.

Por último, estamos revisando uno de los aspectos más críticos respecto a la satisfacción de las personas: el sistema de incentivos, especialmente el incentivo por rendimiento basado actualmente en el cumplimiento de estándares (objetivos de mantenimiento), al que queremos incorporar objetivos de mejora y objetivos de desarrollo personal.

Todas estas medidas, debatidas con los representantes sindicales, con los directivos intermedios y éstos con sus colaboradores, entendemos que contribuirán a la consecución de resultados de satisfacción similares o superiores a los de 1998.



### 7.a.1 Motivación del personal

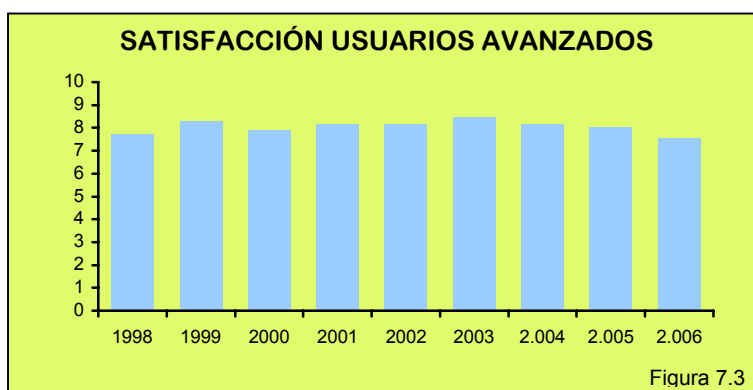
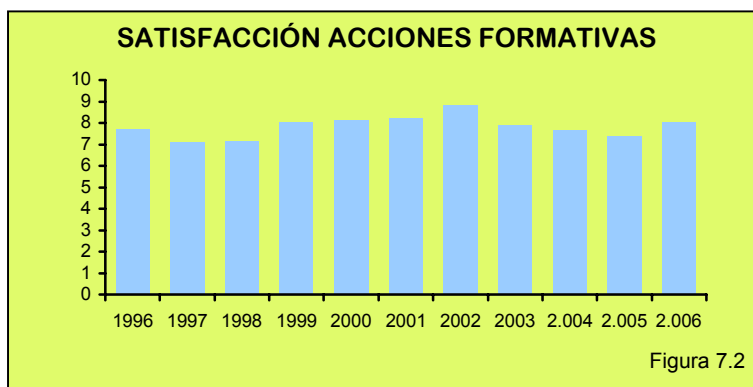


### 7.a.2 Otras medidas de percepción relevantes son:

- La satisfacción de las acciones formativas (véase figura 7.2)
- La satisfacción de los /as usuarios/as avanzados/as (véase figura 7.3.)

Siempre que se realiza una acción formativa se mide el grado de satisfacción de los participantes. Los resultados son positivos (entorno a 8 puntos sobre 10) y se mantienen desde 1996 cuando implantamos el nuevo sistema de gestión. No obstante, entendemos que las competencias de las personas (integración de conocimientos, habilidades y actitudes) es el factor más relevante en el resultado de la mayoría de nuestros procesos y queremos dar un nuevo impulso, para ello hemos creado en 2007 un puesto de técnico de formación.

Los resultados obtenidos en la valoración de los/as usuarios/as también son muy elevados y se mantienen en el tiempo. Son causa de la atención que reciben por parte del departamento de informática (formación avanzada, equipos con más prestaciones). Los resultados son importantes porque realizan un rol crítico: Dar la primera atención a su departamento – con lo que gana en autonomía – y ser una fuente de información relevante sobre las necesidades de los departamentos en los que ejerce esta función.



**Subcriterio 7.b - Medidas del Desempeño****7.b.1 Evolución del número de empleados y empleadas**

Los resultados obtenidos evidencian una gran estabilidad de la plantilla, como consecuencia de la política de planificación del personal, vinculada con la política general de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía con el menor coste posible.

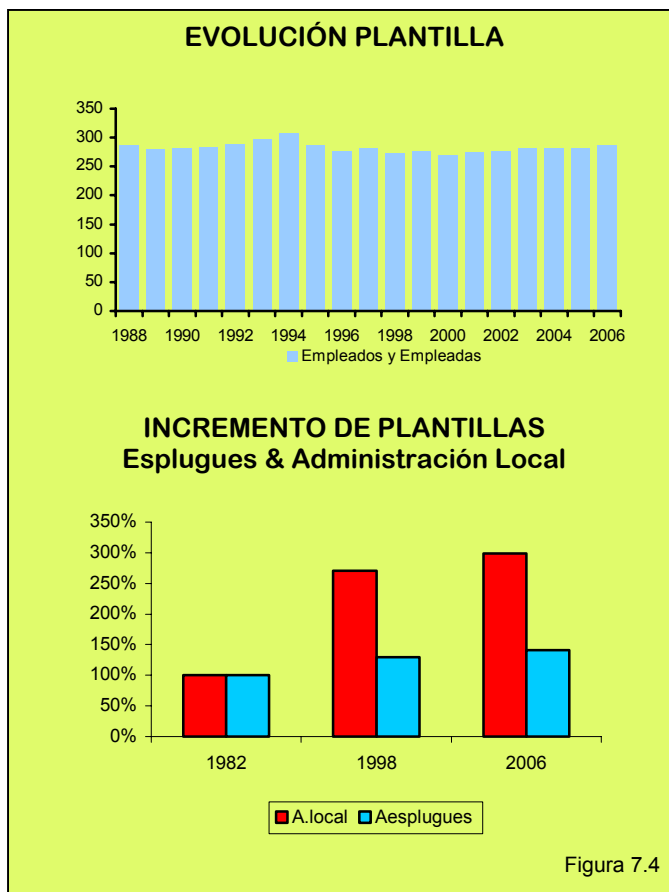
La evolución del número de empleados se ha mantenido prácticamente constante los últimos 20 años.

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%.

**7.b.2 Cumplimiento objetivos individuales**

Es nuestra principal medida del desempeño de las personas. Los objetivos individuales están relacionados con aquellos aspectos de las tareas que son críticos para el cumplimiento de los Compromisos de Servicio y otros estándares internos. Son objetivos de puntualidad, de plazo y de cumplimiento de determinadas especificaciones. En general, el objetivo se considera cumplido si el 95% de las tareas cumplen con los objetivos establecidos. (véase figura 7.5a). Es decir, cuando decimos que en el área de servicio de parques y jardines el nivel de cumplimiento de los objetivos individuales en 2006 es del 100% significa que todos los objetivos individuales desplegados están dentro del margen de tolerancia establecido.

Los resultados reflejan un elevado nivel de compromiso de las personas.



| Cumplimiento<br>Objetivos Individuales     | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 1 Parques y Jardines                       | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2 Medio Ambiente                           | 100% | 86%  | 100% | 86%  | 100% |
| 3 Atención al Ciudadano y Trámites         | 99%  | 96%  | 98%  | 98%  | 95%  |
| 4 Servicios Educativos y Culturales        | -    | 74%  | 98%  | 98%  | 95%  |
| 5 Mantenimiento de la Vía Pública          | 100% | 80%  | 70%  | 92%  | 77%  |
| 6 Servicios Deportivos                     | -    | 73%  | 97%  | 97%  | 94%  |
| 7 Comunicación                             | 100% | 90%  | 100% | 95%  | 100% |
| 8 Servicios Sociales                       | -    | 85%  | 100% | 92%  | 97%  |
| 9 Obras Públicas y Planificación Urbana    | -    | 80%  | 100% | 100% | 100% |
| 10 Seguridad Ciudadana                     | 100% | 89%  | 94%  | 98%  | 100% |
| 11 Ordenación del Tráfico y Seguridad vial | 100% | 82%  | 100% | 98%  | 100% |
| 12 Servicios de Promoción del Empleo       | -    | 75%  | 100% | 100% | 100% |

Figura 7.5a



### 7.b.3 Participación en la mejora

Los resultados ponen de manifiesto tres etapas, una primera etapa (1997/98/99) de implementación del sistema de gestión con la definición, rediseño y mejora de todos los procesos de la organización, una segunda etapa (2000/01/02/03) en la que hemos estado más centrados en el mantenimiento de las mejoras alcanzadas, y una última etapa que se inicia en 2004 y que culminará en 2008 con un rediseño completo y en profundidad de los procesos y métodos de trabajo.

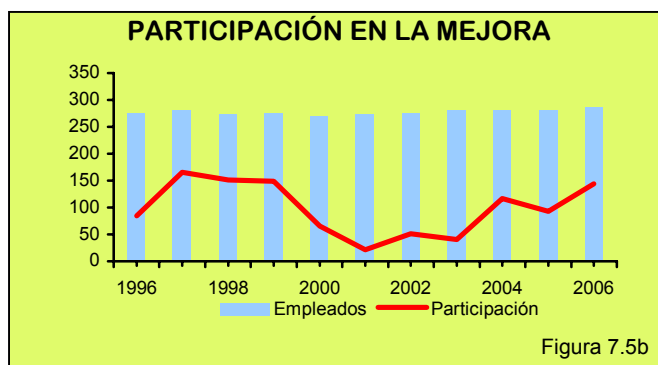


Figura 7.5b

De todas maneras, los resultados los valoramos de forma positiva, siendo significativo que los/as colaboradores/as (personal no directivo) participan voluntariamente en los distintos mecanismos (grupos de cambio, equipos de mejora, etc..) (véase figura 7.5b)

### 7.b.4 Formación

Los resultados son consecuencia de la ejecución de los planes anuales de formación, de ahí la variación que se produce en el nº de horas (no se incluyen en el gráfico las horas de formación en el propio puesto de trabajo). En todo caso, es un objetivo que al menos el 90% de las personas reciban anualmente formación. Este objetivo se ha cumplido desde 1999. (véase figura 7.6)

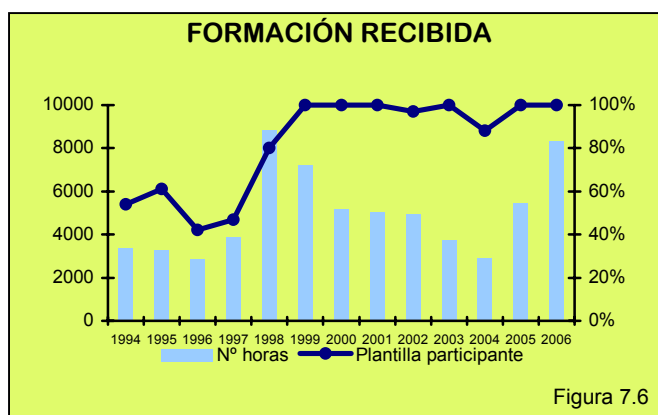


Figura 7.6

### 7.b.5 Absentismo (véase figura 7.7)

Los resultados son positivos si los comparamos con los municipios de la red CORH (Comunidad de Recursos Humanos) de Dirección de Servicios de Asistencia al Gobierno Local de la Diputación de Barcelona.

El servicio médico de empresa (muy apreciado en la organización) y las campañas de vacunación antigripal son los factores que inciden de forma más positiva en los resultados. Por otro lado, la edad de la plantilla es el factor que seguramente incide de forma más negativa (en el año 2006 era de 46 años).

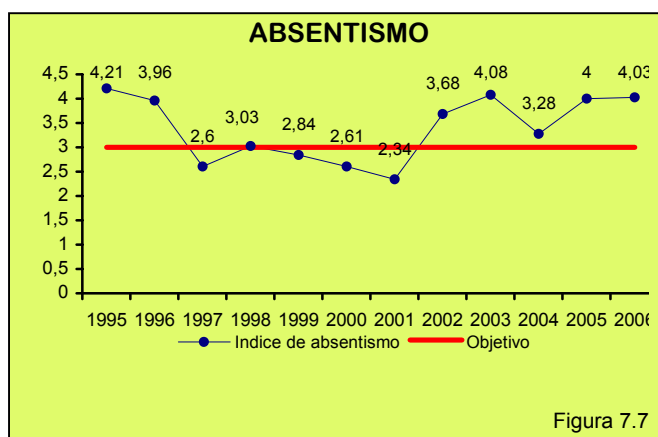


Figura 7.7

### 7.b.6. Accidentalidad

Los resultados reflejan una tendencia negativa. No obstante, cabe significar que el 99% de los accidentes que se muestran en el gráfico son de carácter leve y, por otra parte, que desde que aplicamos la nueva ley de prevención de riesgos laborales de 1995 el registro de accidentes leves es mucho más exhaustivo.

Esperamos mejorar los resultados a través de los planes de acción preventiva que estamos ejecutando. (véase figura 7.8)

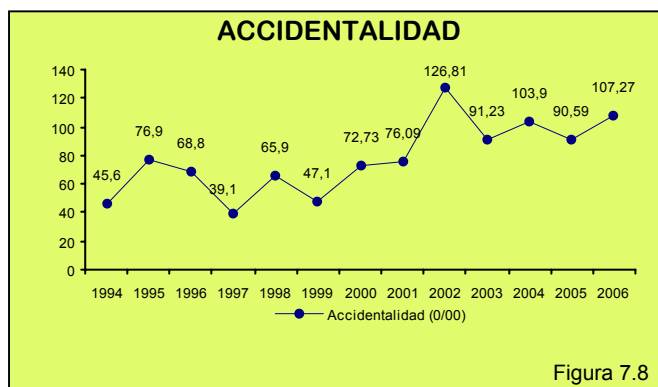


Figura 7.8



### 7.b.7 Conflictividad laboral

En los últimos diez años sólo hemos tenido un paro y con motivo de la guerra de Irak, lo que valoramos muy positivamente.

No obstante, durante el proceso de descripción y valoración de los puestos de trabajo (2001-04) el nº de horas invertidas en reuniones de negociación y asambleas del personal ha sido muy elevado, aunque no las tenemos cuantificadas.

Finalmente, señalar que desde 1992 los convenios colectivos han tenido una vigencia de varios años (hasta incluso de cinco años), lo que contribuye, sin duda alguna, a la ausencia de conflictividad laboral.

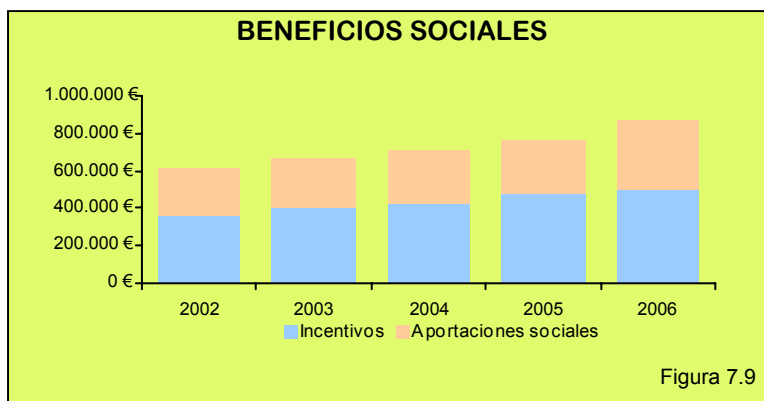
### 7.b.8 Rotación del personal

En los últimos cinco años únicamente 14 personas han abandonado voluntariamente la organización. De éstas, 8 pertenecían a la policía local (debido a la fuerte demanda creada por el despliegue en el territorio de la policía autonómica).

Los resultados son muy positivos y evidencian, sin duda, un elevado nivel de satisfacción de las personas con la organización, pero sobre todo es debido a la estabilidad en el empleo que ofrece el Ayuntamiento.

### 7.b.9 Beneficios sociales

Los resultados reflejan el esfuerzo del AE para conseguir el compromiso de las personas. Las partidas más importantes corresponden a los incentivos, a la cobertura del 100% en los casos de incapacidad laboral transitoria y a la aportación al plan de jubilación. (véase figura 7.9)



**CRITERIO Nº 8: RESULTADOS DE LA SOCIEDAD**

*Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (según proceda)*

**Subcriterio 8.a - Medidas de la Percepción**

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 EGSC (véase figuras 8.1, 8.2 y 8.3).

Los resultados son muy elevados y sostenidos en el tiempo (desde 1991 más del 90% de la ciudadanía se considera muy o bastante satisfecha de vivir en Esplugues) y superiores al Ayuntamiento "B" de referencia.

**Satisfacción de vivir en su ciudad**  
Mucho o bastante satisfecho

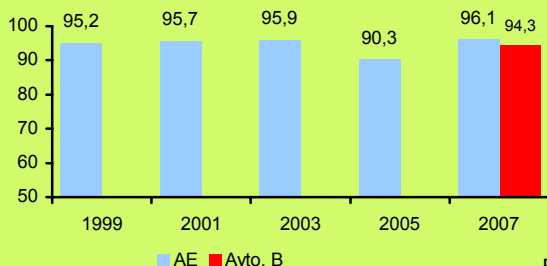


Figura 8.1

**En el último año cree que Esplugues ...**

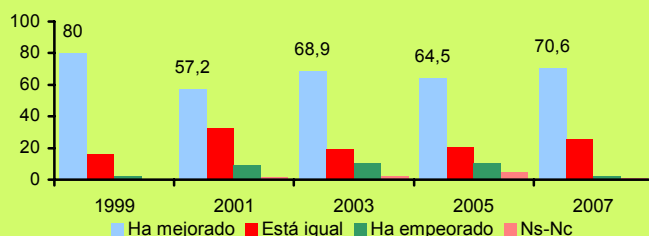


Figura 8.2

**En el futuro cree que Esplugues ...**

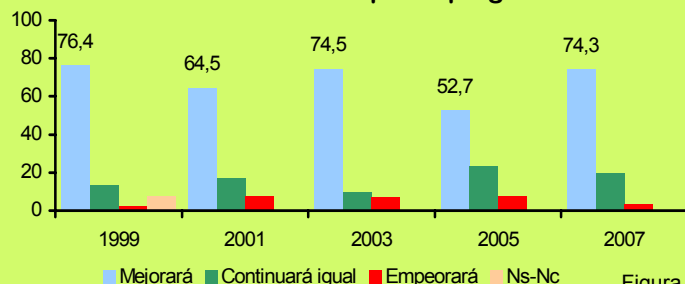


Figura 8.3

Los resultados son consecuencia fundamental de las actuaciones realizadas para:

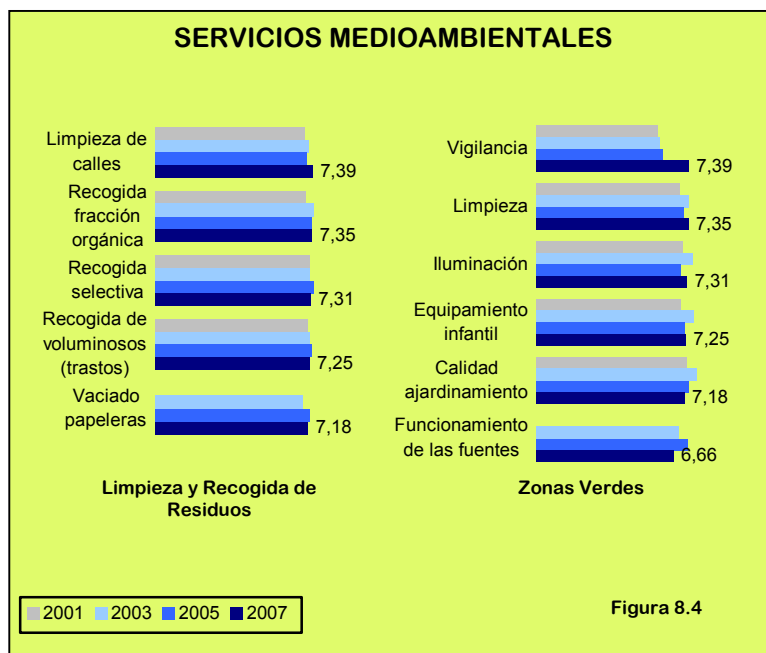
1. Desarrollar la estrategia de transformación y vertebración de la ciudad, entre las que destacamos:
  - La construcción de 3.500 plazas de aparcamiento subterráneo.
  - El incremento de los estándares de limpieza y mantenimiento de parques y vías públicas.
  - La puesta en marcha del servicio Trambaix.
  - El incremento de las zonas verdes dentro de la ciudad.
  - La mejora del mobiliario urbano
2. Mejorar los servicios dirigidos a las personas y que contribuyen a dotar a la ciudad de los atributos que la definen: dinámica, solidaria, sostenible, activa, segura y saludable. (Subcriterio 8b).



Entendemos también como resultados clave de percepción de la sociedad los relativos a nuestras principales actividades medioambientales: la limpieza y recogida de residuos sólidos urbanos, y la valoración de los aspectos más relevantes de los parques y zonas verdes (véase figura 8.4).

Los resultados de estas dos áreas de servicio son los más elevados de la Corporación, como ya vimos en el sub-criterio 6a figura 6.2.

Otro de los parámetros que permite ver la contribución del AE a la sociedad queda reflejado en los premios y distinciones recibidos: (véase figura 8.5)



| PREMIOS Y DISTINCIONES AL AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AÑO                                                 | ORGANIZA                                                                                                                                                  | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1999                                                | Fomento de las Artes Decorativas (FAD)                                                                                                                    | Premio FAD al mejor espacio exterior del año por el Parque de la Solidaridad                                                                                                                                                                               |
|                                                     | European Foundation Quality Management (EFQM)                                                                                                             | Finalista al Premio Europea de Calidad en el apartado de sector público                                                                                                                                                                                    |
| 2000                                                | Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos                                                                                                    | Premio Ciudadanía a la Calidad en los Servicios Públicos                                                                                                                                                                                                   |
|                                                     | Club Gestión de Calidad                                                                                                                                   | Premio Mejores Prácticas                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                     | Fomento de las Artes Decorativas (FAD)                                                                                                                    | Finalistas Premios FAD Espacios Efímeros, por el diseño del stand de Firesplugues 1999                                                                                                                                                                     |
|                                                     | Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad                                                                                                    | Premio Iberoamericano de la Calidad en el sector público                                                                                                                                                                                                   |
| 2001                                                | Federación Española de Municipios y Provincias                                                                                                            | Práctica Excelente en el 1er Certamen de Buenas Prácticas sobre Recursos Humanos en las corporaciones locales                                                                                                                                              |
|                                                     | Ministerio de Administraciones Públicas (MAP)                                                                                                             | El Ministerio en la edición de un cuestionario que está elaborando para poder hacer una autoevaluación siguiendo los criterios del modelo iberoamericano de gestión de calidad, pone como caso práctico para aplicarlo el sistema de nuestra organización. |
| 2002                                                | Diputació de Barcelona                                                                                                                                    | Finalista al Premio en la edición del año 2002 de Espacios y Equipamientos de Calidad en la modalidad espacio público urbano "Mejora de accesibilidad de la Calle Rovellat".                                                                               |
|                                                     | Associació Catalana de Periodistes i Escriptors de Turisme                                                                                                | Premio Ali Bey a la mejor iniciativa turística catalana correspondiente al año 2001 al "Consorti de Turisme del Baix Llobregat", del que forma parte el Ayuntamiento de Esplugues                                                                          |
|                                                     | Federación Española de Municipios y Provincias                                                                                                            | Felicitación por el proyecto "Reforma Edificio Puig Coca / Obras Sector La Plana" y publicación del mismo.                                                                                                                                                 |
|                                                     | I Congreso Nacional de las Bibliotecas Públicas celebrado en Valencia                                                                                     | Selección a la Biblioteca Pare Miquel d'Esplugues en el panel bajo el epígrafe "La biblioteca pública, portal de la sociedad de la información" por el proyecto PAC: Punto de Atención al Ciudadano a través de Internet.                                  |
|                                                     | Fundación ONCE                                                                                                                                            | Inclusión de las obras de reforma del Centro Municipal Puig Coca en el catálogo que recogerá las experiencias valoradas de mayor interés de la convocatoria 2001 del premio "Buenas Prácticas en Accesibilidad".                                           |
| 2003                                                | Generalitat de Catalunya (Conselleria de Medi Ambient)                                                                                                    | Premio de Recogida Selectiva y Reducción de Residuos 2002                                                                                                                                                                                                  |
|                                                     | Associació d'Enginyers Industrials de Catalunya                                                                                                           | XII Premios Bonaplata. Premio categoría Difusión a las "Visitas guiadas a la fábrica Pujol i Bausis, La Rajoleta"                                                                                                                                          |
|                                                     | El Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) junto con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FI APP) | En la "Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión", pone como caso práctico el sistema de nuestra organización                                                                               |
| 2004                                                | Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad (IFQA)                                                                                            | Certificado de Registro de Organizaciones y Personas en la categoría de plata (nº registro 04/2001)                                                                                                                                                        |
|                                                     | Federación de Usuarios / Consumidores Independientes                                                                                                      | Premio "Bandera Verde-Ciudad Sostenible" "Mención Oro"                                                                                                                                                                                                     |
|                                                     | Diputació de Barcelona / Ajuntament de Sabadell                                                                                                           | - Premio - Obras Ordinarias de Adecuación del Espacio Público de "Can Tinturé" y Museografía.<br>- Proyecto Museístico Instalación Colección de Azulejos Salvador Miquel                                                                                   |
| 2005                                                | ECO-PIL. Soportes medio ambientales                                                                                                                       | Premio "Eco-Pil Honorífico"                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                     | Colegio de Arquitectos de Catalunya - Demarcación de Barcelona                                                                                            | Ordenación del Torrent d'en Farré, fases 1, 2, 3                                                                                                                                                                                                           |
|                                                     | Ministerio de Administraciones Públicas.                                                                                                                  | Colaboración en la elaboración de las "Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local", editadas por el Ministerio.                                                                                                                               |

Figura 8.5

**Subcriterio 8.b - Medidas del Desempeño**

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

**8.b.1 Una ciudad segura**

En los últimos 8 años la seguridad ciudadana es una de las tres principales preocupaciones de la ciudadanía, según los resultados de la EGSC.

El proceso de Seguridad y Convivencia describe tres ámbitos de intervención: la seguridad ciudadana, la seguridad vial y la convivencia. En el primero, el indicador de efectividad más relevante es el índice de criminalidad (delitos más faltas producidas en el municipio), cuyo resultado es muy positivo y las comparaciones con ámbitos supramunicipales es claramente favorable a Esplugues.

En el ámbito de la seguridad vial el indicador más relevante es el nº de accidentes de tráfico. El resultado también es positivo, sobre todo si tenemos en cuenta el incremento del parque móvil durante los últimos años. Significar que hemos tenido dos víctimas mortales en los últimos tres años.

Respecto a la convivencia ciudadana el indicador más relevantes es el nº de denuncias por motivos especificados en la Ordenanza de Convivencia Ciudadana. El resultado entendemos que es positivo, sobre todo si tenemos en cuenta el incremento de la población inmigrante (7,8% en 2004, 12,3% en 2007) con distintas costumbres. Las denuncias más frecuentes, en torno, al 30% se refieren a molestias provocadas por otros vecinos o animales de compañía.

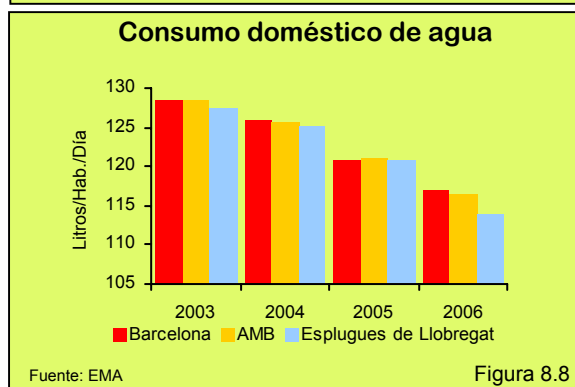
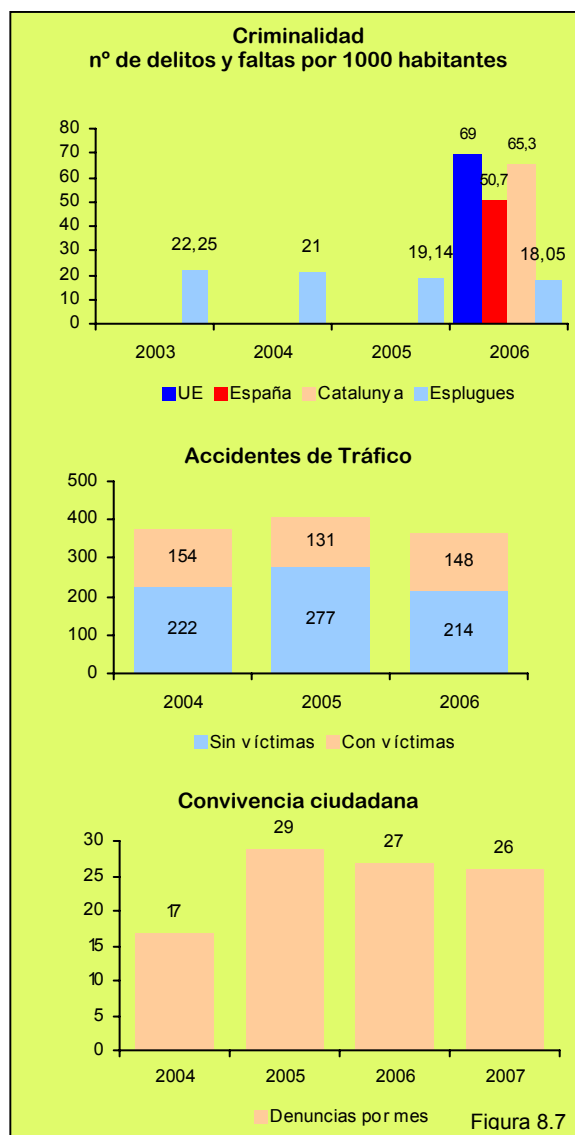
En general, entendemos que la estandarización de los servicios (Compromisos de Servicio con los Ciudadanos) y su elevado nivel de cumplimiento así como el despliegue de la policía autonómica en 2006, constituyen las principales causas de los resultado obtenidos.

**8.b.2 Una ciudad sostenible**

Después de diagnosticar en el 2.000 el estado medioambiental de la ciudad gracias a una auditoria, se planificaron una serie de actuaciones alineadas en el documento Agenda Local 21, que tiene su origen en los acuerdos de la Cumbre de Río de Janeiro de 1.992 y en la posterior firma de las Carta de Aalborg en 1.996.

De estas actuaciones clasificadas en siete ámbitos de trabajo destacamos las siguientes:

1. Medio urbano y natural: Conversión de un barranco en el actual *Parc dels Torrents*, pulmón verde y uno de los ejes vertebradores de la ciudad.
2. Recursos hídricos (véase figura 8.8): reparto de mecanismos ahorradores de agua a la población.
3. Contaminación atmosférica y acústica: Elaboración del mapa sónico de la ciudad, la realización





de cuatro campañas anuales de control de la contaminación acústica y atmosféricas producida por vehículos y motocicletas, en 2006 inspeccionamos alrededor de 500 vehículos y motocicletas.

4. Consumo y ahorro energético: Elaboración e implantación del Plan de ahorro en alumbrado y señalización pública. (ver figura 8.9).
5. Movilidad y transporte: Se han creado 3 nuevas líneas de autobuses urbanos incrementando la cobertura territorial y horaria, lo que ha supuesto un incremento superior al 47% de pasajeros. Por otro lado, la inauguración del *Trambaix*, tranvía metropolitano del Baix Llobregat, en la primavera de 2006 ha supuesto una notable mejora en la conexión con la red metropolitana de transportes y los municipios del entorno.
6. Residuos: Incorporación de nueva tecnología en los servicios de limpieza y recogida de residuos así como la cobertura total en la recogida selectiva (ver figura 8.10).
7. Educación y sensibilización ambiental: se imparte anualmente un programa de actividades complementarias en todos los centros educativos del municipio adecuadas a los diferentes ciclos formativos y entre las materias está el consumo y medio ambiente. Además sistemática y periódicamente realizamos campañas de educación y sensibilización ambiental entre la que destaca la Semana Verde.

### 8.b.3 Una ciudad activa

El AE lleva a cabo un conjunto de actuaciones de dinamización económica entorno a 3 ejes:

1. La actuación de empresas, mediante el desarrollo de planes urbanísticos e infraestructuras. Es un ejemplo, la creación de un parque de innovación empresarial que generará 6000 puestos de trabajo.
2. El fomento del comercio local. En este sentido, destacar la organización desde 1988 de Firesplugues, un evento que reúne cada 2 años unos 70 expositores.
3. La promoción de empleo (ver tabla 8.11). El objetivo de estas actuaciones es mantener una tasa de paro lo más reducida posible (ver figura 8.12)

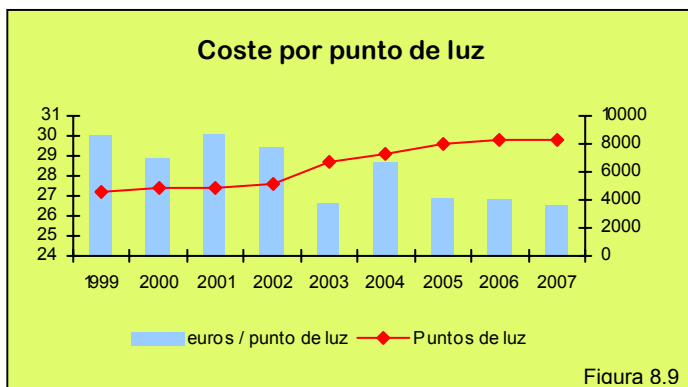
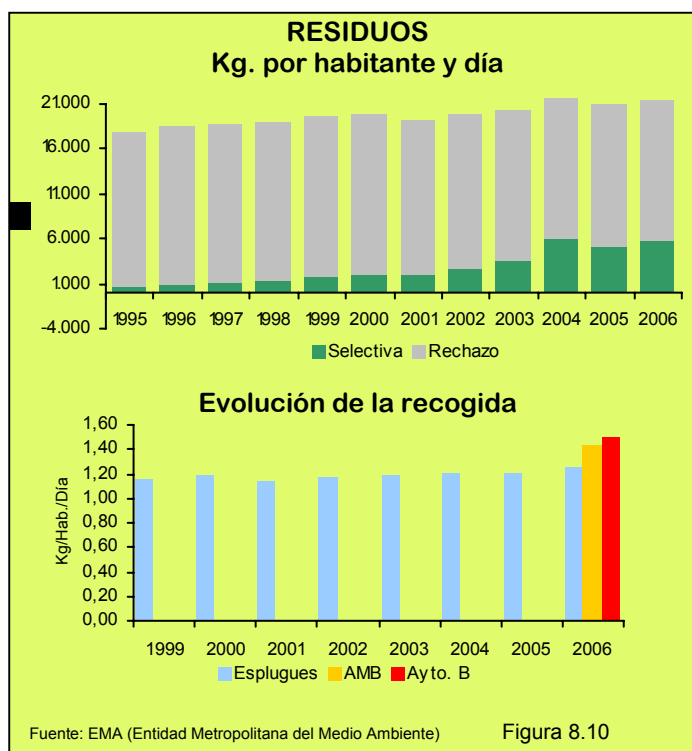


Figura 8.9

*Trambaix*, tranvía metropolitano del Baix Llobregat, en la primavera



Fuente: EMA (Entidad Metropolitana del Medio Ambiente)

Figura 8.10

| EMPLEO                                                 | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Talleres de formación ocupacional                      | 12    | 45    | 45    | 47    |
| % Alumnos insertados en el mercado laboral (Talleres)  | 75%   | 69%   | 64%   | 68%   |
| Cursos formación ocupacional. (Nº puestos gestionados) | 251   | 194   | 178   | 174   |
| Ofertas de trabajo gestionadas                         | 819   | 629   | 987   | 1.178 |
| Información y orientación profesional (Nº entrevistas) | 1.790 | 1.796 | 1.719 | 2.035 |
| Información y soporte a inmigrantes (Nº atendidos)     | 252   | 328   | 508   | 784   |

Tabla 8.11



### 8.b.4 Una ciudad dinámica

Hemos fomentado la creación de asociaciones y entidades locales con el objetivo de dinamizar las actividades culturales, deportivas, de solidaridad, etc. Durante el periodo 2003-2006 se han realizado más de 2.600 actividades de las cuales el 73% las ha organizado el tejido asociativo de la ciudad con el soporte del Ayuntamiento (tabla 8.13).

También hemos potenciado la utilización de los servicios a las personas en los distintos ámbitos. Destacamos:

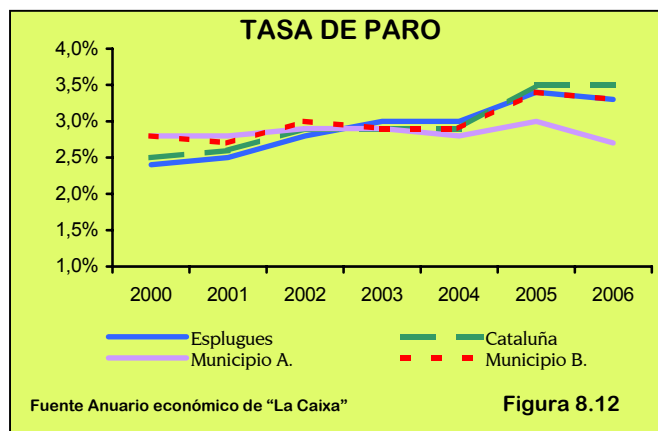
*En el ámbito cultural (véase tabla 8.14):*

- Las 2 bibliotecas del municipio juegan un papel importante como dinamizadoras de la cultura, a lo largo del año acogen: exposiciones, conferencias, tertulias de clubes de lectura, conciertos, etc.
- La escuela de música. En 1998 el Ayuntamiento firmó un convenio con la Generalitat de Catalunya para su sostenimiento, pasando a ser escuela de música reglada, esto supuso un incremento importante en el número de alumnos y profesores, en ese mismo curso se triplicó el número de alumnos y casi se cuadruplicó el de profesores de 4 a 15.
- El programa de dinamización sociocultural que cubre parte de las necesidades formativas y de tiempo libre de la gente mayor

- L'Espai Jove Remolí, inaugurado en octubre de 2005 y cuyo objetivo es facilitar recursos a los jóvenes de Esplugues entre 16 y 30 años para su emancipación y ocio.
- El programa de soporte de acceso a la vivienda de alquiler para jóvenes. Se trata de una ayuda económica por un período de tres años que el Ayuntamiento paga al solicitante beneficiario, cada trimestre vencido, en concepto de subvención finalista.

*En el ámbito deportivo (véase tabla 8.15):*

- Las actividades acuáticas, las actividades físicas y las actividades de salud (cursos de gimnasia correctiva, natación terapéutica, revisión médica, etc.)
- Las escuelas deportivas: balonmano, voleibol, baloncesto, natación, gimnasia artística, etc.
- Los juegos deportivos escolares: campeonatos regulares y jornadas puntuales de deportes individuales.



| ENTIDADES                                                 | 2003      | 2004      | 2005      | 2006      |
|-----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Subvenciones otorgadas a asociaciones y entidades locales | 526.751 € | 589.537 € | 732.466 € | 970.113 € |
| Convenios con entidades y asociaciones locales            | 59        | 54        | 56        | 46        |

Tabla 8.13

| CULTURA                                                | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Nº préstamos Bibliotecas                               | 186.216 | 140.677 | 224.796 | 199.901 |
| Nº de usos Bibliotecas                                 | 214.956 | 366.724 | 347.412 | 286.768 |
| Escuela de música. (Nº. alumnos)                       | 225     | 263     | 315     | 314     |
| Dinamización sociocultural Gente Mayor. (Nº. usuarios) | 4818    | 5155    | 5162    | 5094    |
| Escuela cerámica. (Nº. alumnos)                        | 55      | 90      | 64      | 57      |
| Nº. jóvenes beneficiarios a vivienda de alquiler       | 58      | 88      | 72      | 62      |

Tabla 8.14

| DEPORTES                                        | 2003 | 2004  | 2005    | 2006    |
|-------------------------------------------------|------|-------|---------|---------|
| Casal esportiu (nº asistentes)                  | 355  | 327   | 430     | 417     |
| Juegos deportivos escolares. (nº participantes) | 470  | 350   | 360     | 410     |
| Natación escolar (nº.alumnos/as)                | 976  | 1.249 | 1.071   | 1.050   |
| Actividades acuáticas (nº usuarios/as)          | 887  | 942   | 535     | 581     |
| Actividades físicas (nº usuarios/as)            | 643  | 764   | 347 (*) | 292 (*) |

Tabla 8.15

(\*) La reducción del número de usuarios en las actividades físicas está motivado por la incorporación del servicio de entrenador personal y el cambio de modalidad de cursillo a servicio puntual que ha quedado incorporado en el abono del CEM La Plana



### 8.b.5 Una ciudad saludable

Las actuaciones en materia de salud se llevan a cabo desde 3 perspectivas fundamentales:

#### 1. Protección (véase tabla 8.16):

Son actuaciones orientadas al medio, se realizan sistemáticamente inspecciones periódicas de control de calidad del agua, control de plagas, desinfección, desinsectación, desratización, recogida de animales abandonados, inspecciones sanitarias, controles sanitarios sobre la distribución y suministro de alimentos y bebidas, etc.

| ACTIVIDADES DE PROTECCIÓN                                     | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Nº inspecciones en el medio                                   | 24   | 24   | 24   | 24   |
| Nº inspecciones sanitarias                                    | 144  | 87   | 183  | 208  |
| Nº de muestras recogidas para análisis seguridad alimentaria  | 72   | 55   | 96   | 483  |
| Nº de parámetros analizados en análisis seguridad alimentaria | 587  | 587  | 395  | 720  |
| Nº de animales recogidos                                      | 168  | 158  | 139  | 108  |

Tabla 8.16

#### 2. Promoción:

La promoción de la salud se lleva a cabo mediante la información, difusión, educación y sensibilización a todo el conjunto de población y a través de una serie de programas dirigidos a colectivos que requieren una atención especial, como el programa de actividades educativas complementarias para los centros docentes, programa de educación para la salud en la escuela, programa de salud para mujeres, programa de salud para jóvenes, programa personas con disminuciones, programa de salud para gente mayor y el programa de salud para la población en general

#### 3. Prevención:

- Primaria, para evitar la enfermedad: seguimiento de la cobertura de vacunación escolar y el programa de salud buco dental en las escuelas
- Secundaria, para prevenir y detectar enfermedades: prevención del cáncer de próstata, programa de prevención del cáncer genital y mamario, programa de prevención del golpe de calor, programa de primeros auxilios y soporte vital básico, atención de enfermedades de transmisión.
- Terciaria: para superar las secuelas (grupos de autoayuda)

Este conjunto de actuaciones influye de alguna manera en algunos indicadores relevantes en materia de salud como la esperanza de vida al nacer.

### 8.b.6 Una ciudad solidaria

En este ámbito las actuaciones van dirigidas a diferentes sectores:

#### – Personas con movilidad reducida (véase tabla 8.18)

– Personas con discapacidad psíquica; disponemos de un Centro Especial de Trabajo - Fundación Proa- que da trabajo a personas con discapacidad psíquica. En 2006 trabajaban 76 personas; dos centros residenciales inaugurados en 2006, para personas con discapacidad, con un total de 42 plazas y un taller ocupacional y servicio de orientación que da servicio a 48 personas.

| Servicios destinados a personas con discapacidades físicas o con movilidad reducida |                                     | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------|------|------|------|
| <b>Ayuda a domicilio</b>                                                            | Personas atendidas                  | 207  | 214  | 203  | 225  |
| <b>Comidas a domicilio</b>                                                          | Nº comidas distribuidas a domicilio | -    | -    | 1276 | 1630 |
| <b>Servicio de tele asistencia</b>                                                  | Nº usuarios tele asistencia         | 94   | 92   | 98   | 184  |
| <b>Reservas de estacionamiento</b>                                                  | Nº de reservas de estacionamiento   | 54   | 66   | 62   | 60   |
| <b>Servicio de transporte adaptado</b>                                              | Nº usuarios del servicio            | 10   | 19   | 30   | 62   |

Tabla 8.18



— *Personas con riesgo de exclusión social* (véase tabla 8.19)

— *Solidaridad y cooperación:* cabe señalar que desde el año 2004 el Ayuntamiento aporta un 0,8% de los ingresos propios del presupuesto a proyectos de cooperación internacional (ver tabla 8.20). El Consejo de Solidaridad creado en 1.995 es el encargado de estudiar y evaluar los proyectos presentados y posteriormente proponer la distribución y destino de los fondos. Actualmente tenemos en marcha 15 proyectos solidarios destinados a 14 países distintos.

| Solidaridad y cooperación | % correspondiente a ingresos propios |
|---------------------------|--------------------------------------|
| 2003                      | 0,7% 109.554 €                       |
| 2004                      | 0,8% 127.815 €                       |
| 2005                      | 0,8% 136.461 €                       |
| 2006                      | 0,8% 136.274 €                       |

Tabla 8.20

| Ayudas a personas con riesgo de exclusión social |                                  |                                              | 2003  | 2004  | 2005 | 2006 |
|--------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|-------|-------|------|------|
| ADULTOS                                          | Ayudas para emergencias sociales | Nº. de ayudas para emergencias sociales      | 99    | 106   | 83   | 101  |
|                                                  | Comedor social                   | Nº comidas distribuidas en el comedor social | ----- | ----- | 408  | 519  |
|                                                  | Atención social primaria         | Nº de usuarios atendidos                     | 2825  | 4082  | 4047 | 3376 |
|                                                  | Renta mínima de inserción        | Nº de expedientes en activo                  | 73    | 94    | 83   | 72   |
|                                                  |                                  | Nº de expedientes tramitados                 | 29    | 52    | 29   | 24   |
|                                                  | Teleasistencia                   | Nº usuarios teleasistencia                   | 94    | 92    | 98   | 184  |
|                                                  |                                  | Nº aparatos teleasistencia                   | 55    | 69    | 58   | 162  |
| NIÑOS Y JÓVENES                                  | Servicio comedor                 | Nº. de becas                                 |       |       |      |      |
|                                                  | Prevencion socioeducativa (1)    | Nº de becas                                  | 300   | 322   | 278  | 323  |
|                                                  | Educación especial (2)           | Nº becas                                     |       |       |      |      |

Tabla 8.19

(1) Servicio de integración de niños y adolescentes en recursos normalizados del municipio (esplai, casal esportiu, casal estiu...)

(2) Becas para niños y adolescentes que precisan se atendidos con educación especializada o soporte psicológico

Tabla 8.19

(1) Servicio de integración de niños y adolescentes en recursos normalizados del municipio (esplai, casal esportiu, casal estiu...)

(2) Becas para niños y adolescentes que precisan se atendidos con educación especializada o soporte psicológico

-- *Igualdad de género – mujer* : promovemos las políticas de igualdad de oportunidades dando soporte a las entidades de mujeres, aprobando el protocolo para mujeres víctimas de violencia de género en el ámbito familiar, creando el servicio de soporte integral a las mujeres; consiste en un conjunto de ayudas y facilidades para las mujeres en situación de violencia y sus hijos(ayudas para el alquiler de vivienda, integración en recursos municipales, tratamiento psicológico a menores...) y el servicio de asesoría jurídica a mujeres que orienta y asesora de forma individualizada tanto en el ámbito familiar, laboral como social

**CRITERIO Nº 9: RESULTADOS GLOBALES**

*Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.*

**Subcriterio 9.a - Medidas de la 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 los resultados obtenidos en el 2.006 constatamos (ver figura 9.1):

| VISIÓN (Queremos ser)                                                                                  | EVIDENCIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - El mejor Ayuntamiento para el ciudadano                                                              | - La valoración global por los ciudadanos de la gestión del Ayuntamiento es de 6,89 sobre 10<br>La mejor de los resultados comparados (Ver 6a)                                                                                                                                                                          |
| - Una Corporación unida a través de los valores compartidos de servicio público                        | - El 96,1 % de las personas del Ayuntamiento cumple los objetivos individuales que cubren los Compromisos de Servicio (Ver 7b)                                                                                                                                                                                          |
| - Una Corporación donde todos los empleados tienen oportunidades de realización personal y profesional | - El 100% de la plantilla puede participar en actividades de formación y revisión, y mejora de la actuación                                                                                                                                                                                                             |
| - 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.                         | - Certificado de Registro de Organizaciones y Personas en la Categoría de plata de la Fundación Internacional para los Compromisos de Calidad (IFQA), en el 2.004.<br>- Ganador del Premio Ciudadanía a la Calidad de los Servicios Públicos.<br>- Ganador del Premio Iberoamericano de la Calidad en el Sector Público |

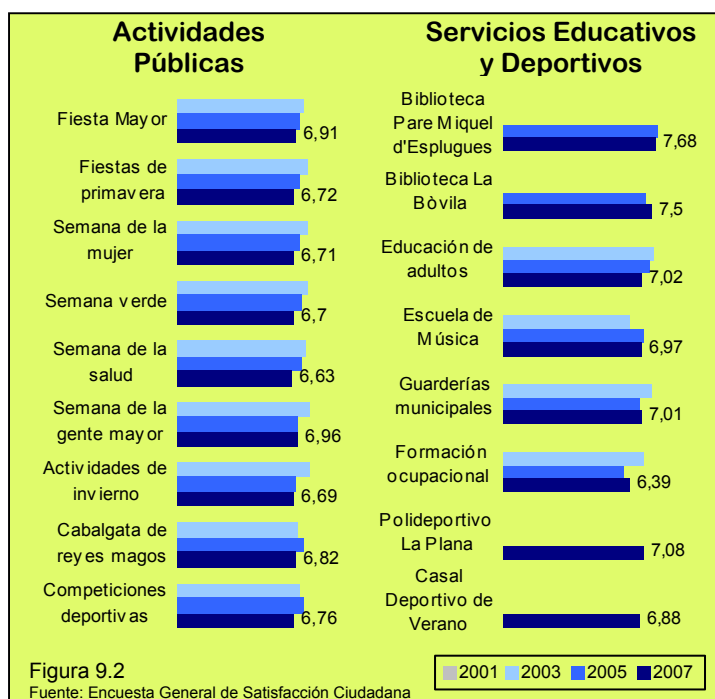
Figura 9.1

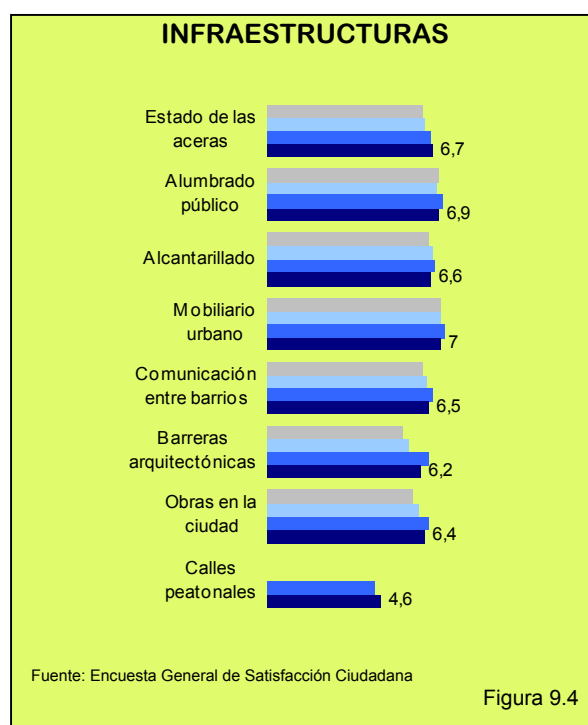
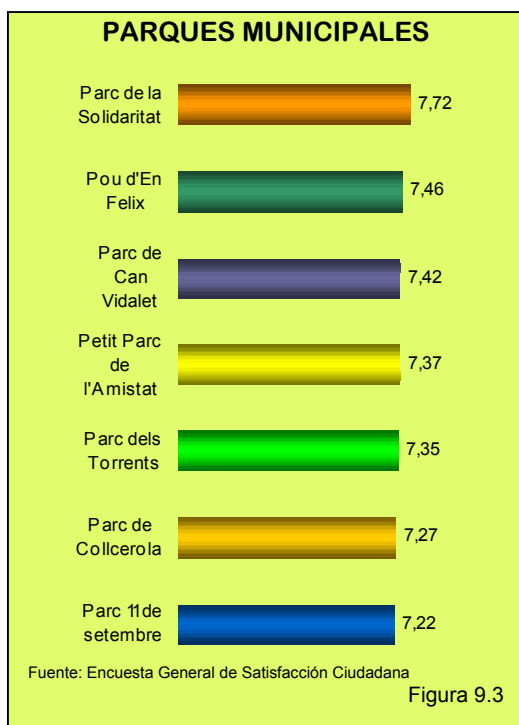
El AE es reconocido por otras administraciones y entidades públicas por la excelencia de su gestión. Es un ejemplo de ello que nuestra Memoria de Gestión se utiliza como caso práctico en diversos cursos de introducción de los modelos de excelencia en la Administración Pública.

Otro elemento clave para verificar la proyección del desempeño de la actuación municipal es la valoración de los siguientes grupos de indicadores de percepción, medidos en la EGSC:

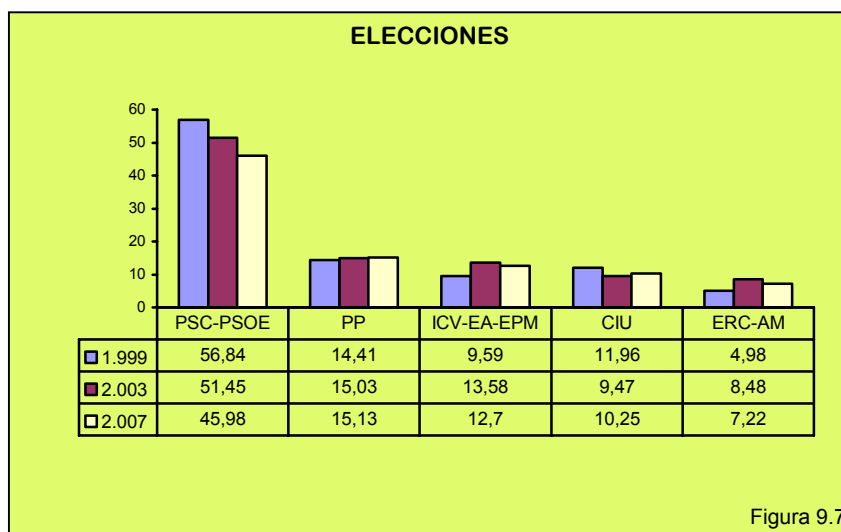
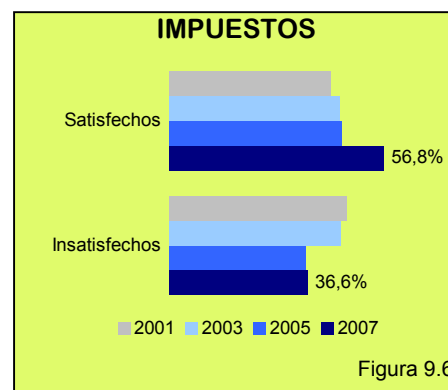
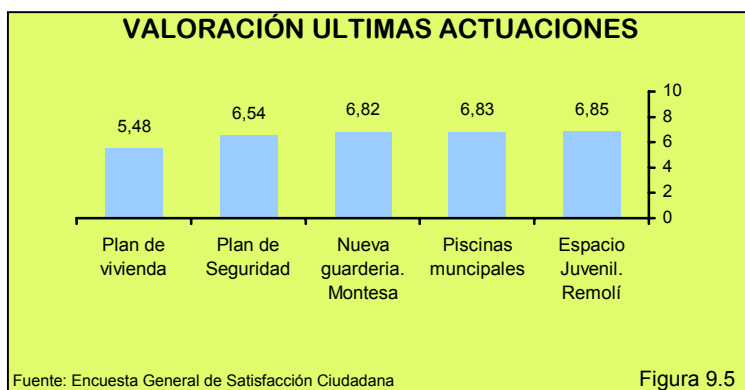
- Actividades Públicas más relevantes (figura 9.2.)
- Servicios educativos y deportivos de mayor impacto (figura 9.2.)
- Los parques municipales (figura 9.3)
- La evolución de las infraestructuras y del entorno de ciudad (figura 9.4)

En todos los casos los resultados muestran una alta valoración media.





A ello hay que añadir por una parte, la valoración de las últimas actuaciones municipales (figura 9.5): y por otra la opinión de los ciudadanos/as sobre los impuestos que pagan, cuyos datos indican un grado de satisfacción estable con un incremento sobre los que se muestran satisfechos (figura 9.6).



Por último, podemos considerar que los resultados obtenidos por el grupo político que gobierna el AE (PSC-PSOE) en mayoría absoluta desde 1983, son un indicador que, si bien no se integra en nuestro sistema de gestión, mide entre otras cosas la percepción del conjunto de la ciudadanía de Esplugues sobre los resultados globales del Ayuntamiento (figura 9.7).

**Subcriterio 9.b - Medidas del Desempeño**

El AE de Llobregat desde el punto de vista económico, tiene como objetivo satisfacer las expectativas de la ciudadanía manteniendo el equilibrio económico financiero a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo con la menor presión fiscal posible para la ciudadanía.

La consecución de estos objetivos exige mecanismos de planificación que permitan controlar la evolución de las variables más relevantes.

**9.b.1 Satisfacer las expectativas de la ciudadanía 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:

*Carga fiscal por habitante*

Evolución de la carga fiscal consolidada por habitante en relación con la de los 21 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 9.10).

La figura 9.10 evidencia que el AE tiene la menor carga fiscal de entre los municipios de la provincia de Barcelona con una población similar, siendo los ingresos fiscales de la media de estos municipios un 40% superior a la que soportan los ciudadanos y ciudadanas de Esplugues en el ejercicio 2004.

*Ingresos corrientes por habitante*

Evolución de los ingresos corrientes por habitante del municipio en relación con el mismo grupo de municipios semejantes (figura 9.11). La media de los ingresos corrientes por habitante de estos municipios es un 23% superior a la del AE en el ejercicio 2004.

*Nivel de satisfacción de la ciudadanía*

Nivel de satisfacción de la ciudadanía sobre los servicios municipales (ver resultados Encuesta General en 6a).

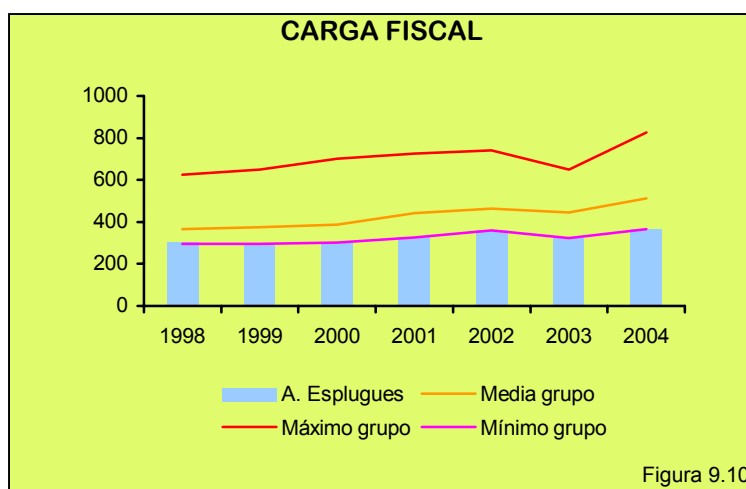


Figura 9.10

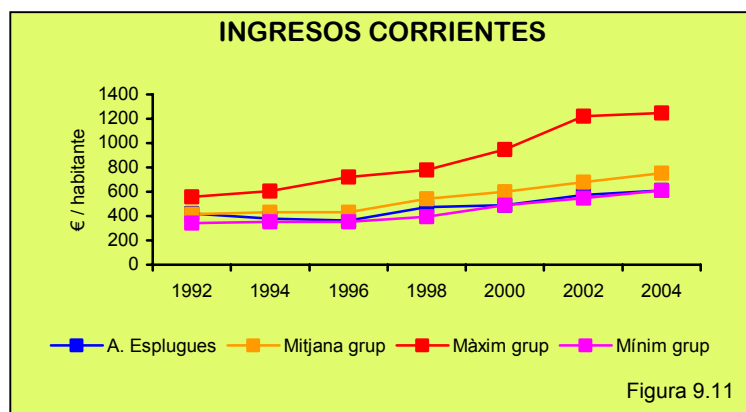


Figura 9.11

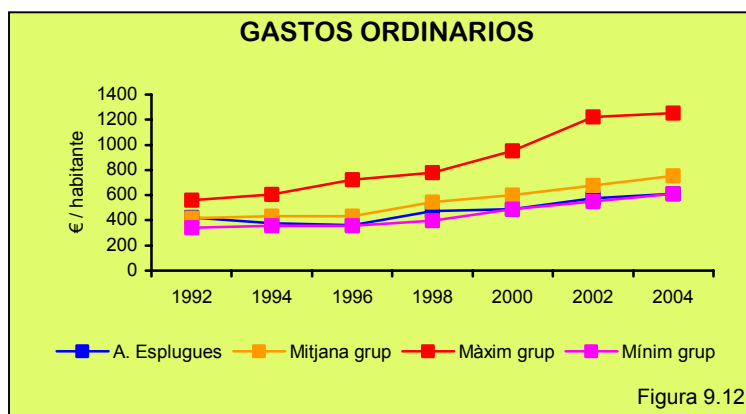


Figura 9.12

**9.b.2 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 la ciudadanía 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 la ciudadanía.

Como indicadores se han elegido los siguientes:

#### *Gastos ordinarios por habitante*

Evolución de los gastos ordinarios por habitante en relación con los municipios semejantes de la provincia de Barcelona (figura 9.12). La media de los gastos corrientes por habitante de dichos municipios es un 18% superior a la del AE en el ejercicio 2004.

#### *Liquidación del presupuesto*

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 9.13).

#### *Remanente líquido de tesorería*

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 9.14).

#### *Gastos e ingresos por operaciones de tesorería*

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 9.15).

### **9.b.3 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

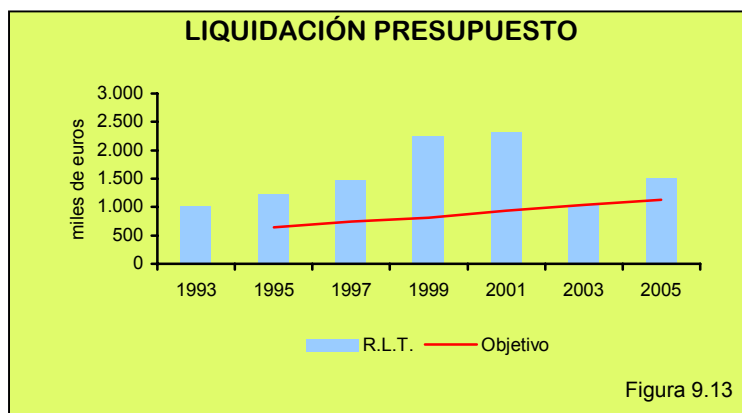


Figura 9.13

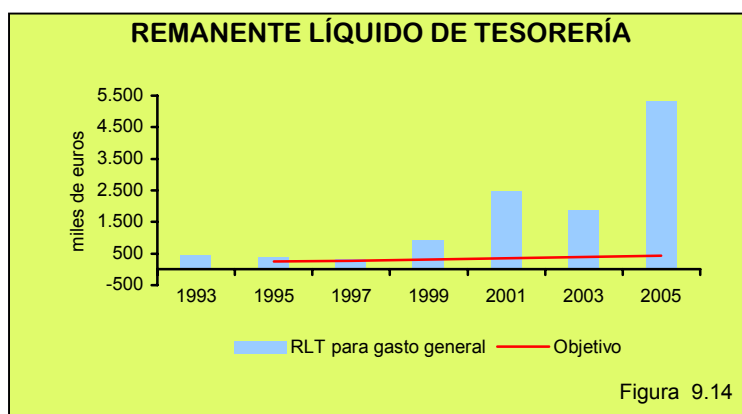


Figura 9.14

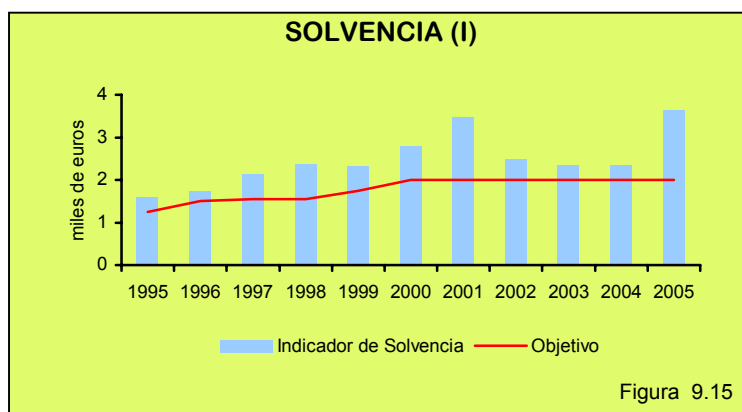


Figura 9.15

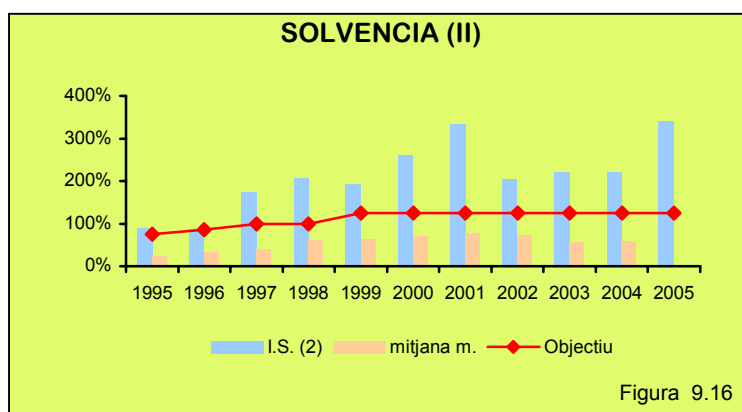


Figura 9.16



comparación con los 21 municipios semejantes, objeto de análisis por el SIEM (4 veces superior a la media en el ejercicio 2004) (figura 9.16).

#### 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 2005 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 (figura 9.17).

#### Evolución del Neto Patrimonial

El AE cuenta con unos activos totales de 90,3 millones de euros a 31.12.2005, de los que un 81% 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 (diferencia entre activo y pasivo exigible) (figura 9.18).

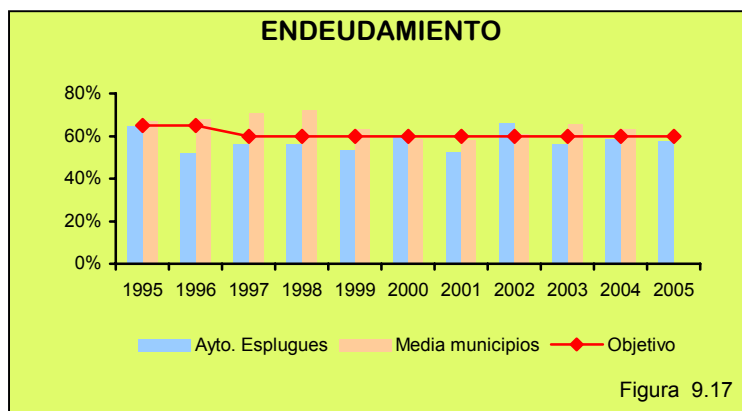


Figura 9.17

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

#### Porcentaje de los tributos más importantes

Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), Impuesto de Actividades Económicas (IAE), Impuesto de Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM) y Vados que figuran como pendientes de cobro a 31-XII (figura 9.19).

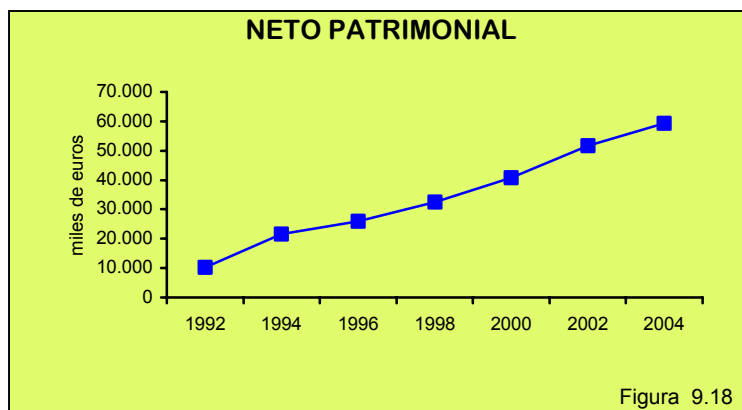


Figura 9.18

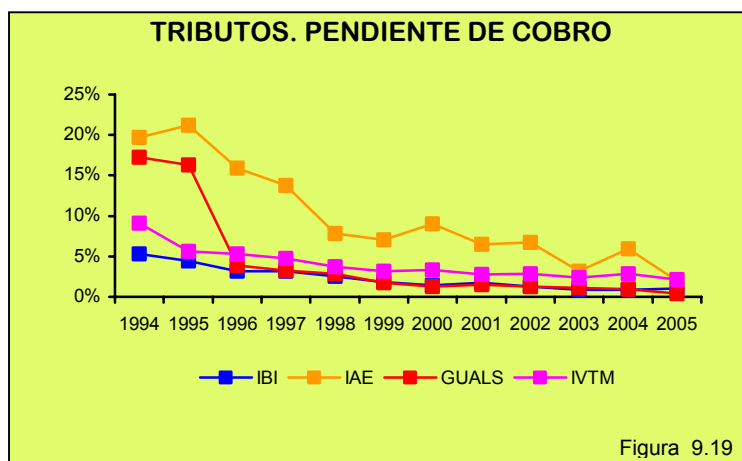


Figura 9.19



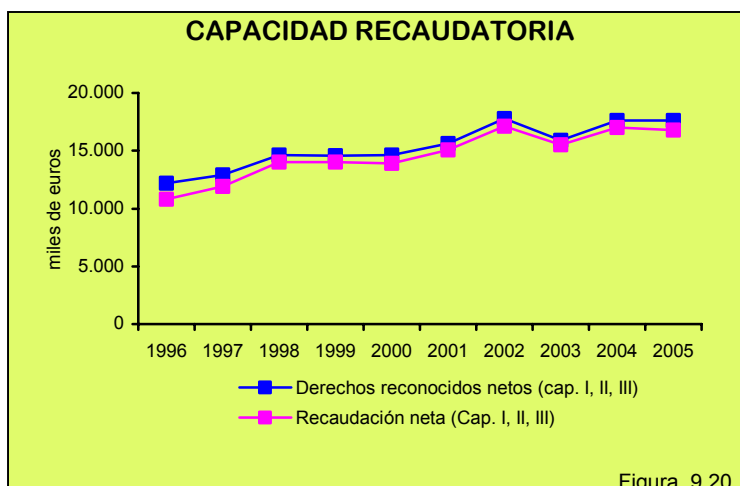
A 31 de diciembre de 2005, quedó pendiente de cobro el 1% del importe liquidado por los cuatro padrones más importantes, siendo la base de la buena marcha de la Tesorería Municipal que ha permitido establecer un periodo de pago máximo a los proveedores de 90 días.

#### Capacidad recaudatoria

El AE tiene la mayor capacidad recaudatoria de entre todos los Ayuntamientos de Cataluña según los datos ofrecidos por el Observatori de Govern Local de la Fundació Pí i Sunyer (un 11% superior a la media de Cataluña) (ver figura 9.20).

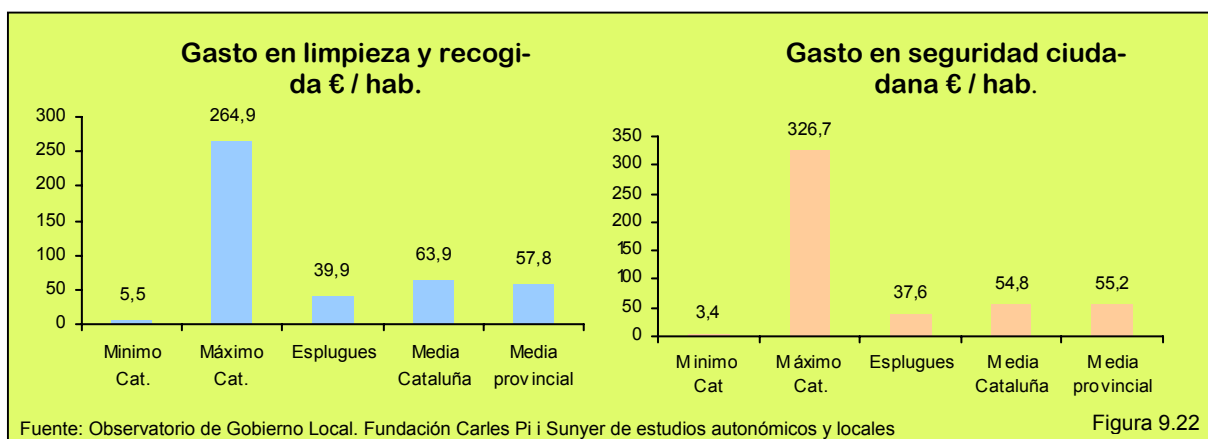
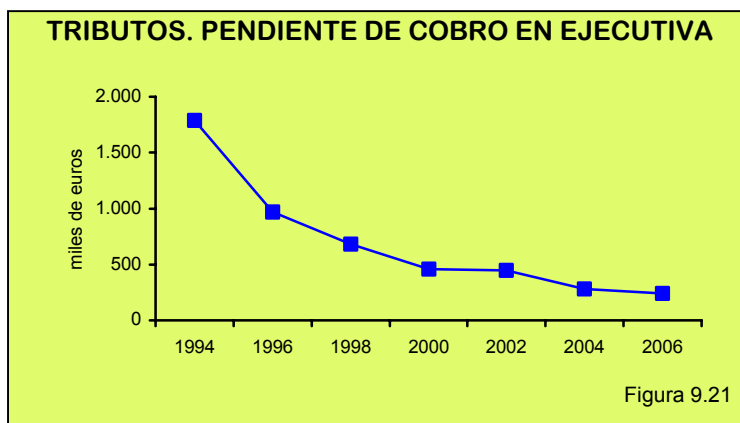
#### Volumen de recursos pendientes de cobro

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 9.21).



#### b) Impulso de la gestión eficiente de los recursos:

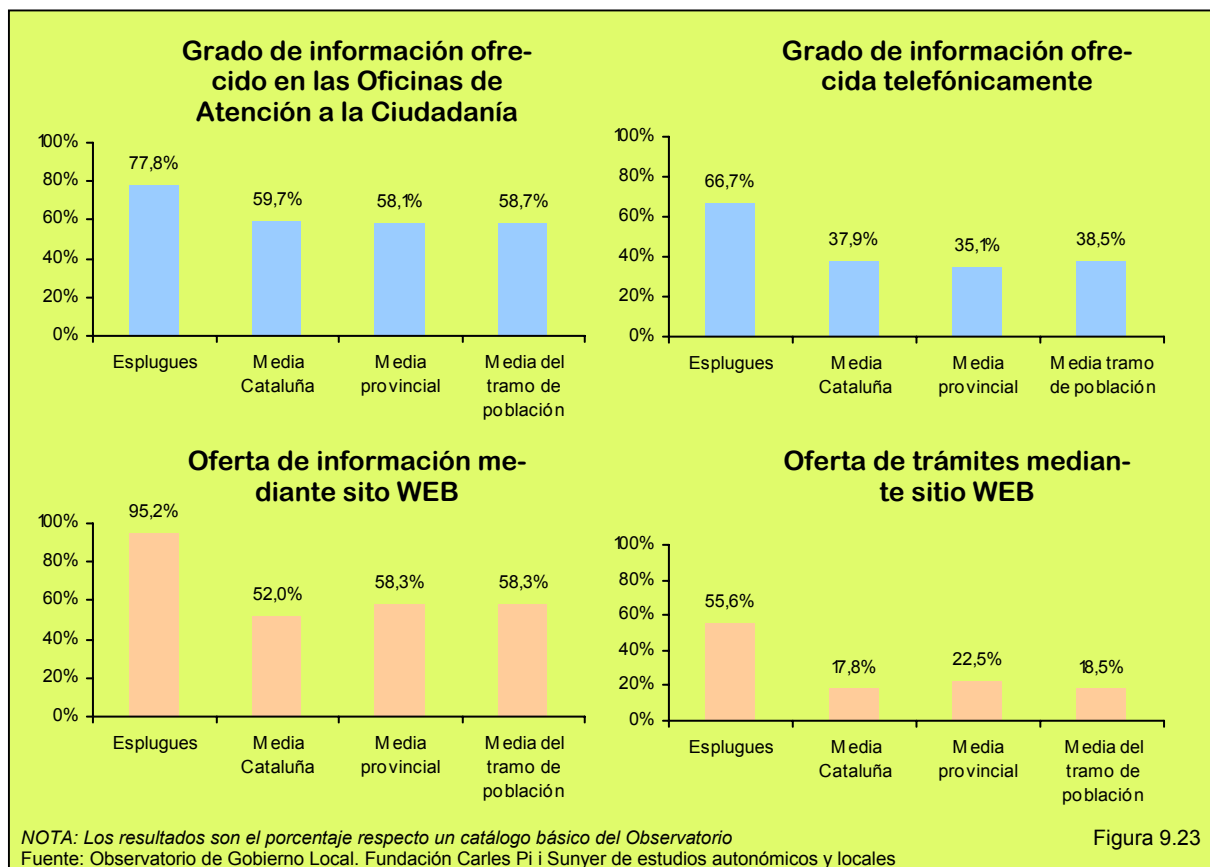
El notable incremento de la actividad municipal experimentado en los últimos ejercicios sólo podía llevarse a cabo manteniendo el equilibrio financiero introduciendo acciones que optimizasen el gasto corriente. Algunos resultados a destacar son la minimización del coste de los grandes servicios obligatorios que consumen gran cantidad de recursos (basuras, parques y jardines, limpieza, seguridad, mantenimiento, etc.), haciéndolo compatible con un alto nivel de satisfacción de la ciudadanía (ver figura 9.22).





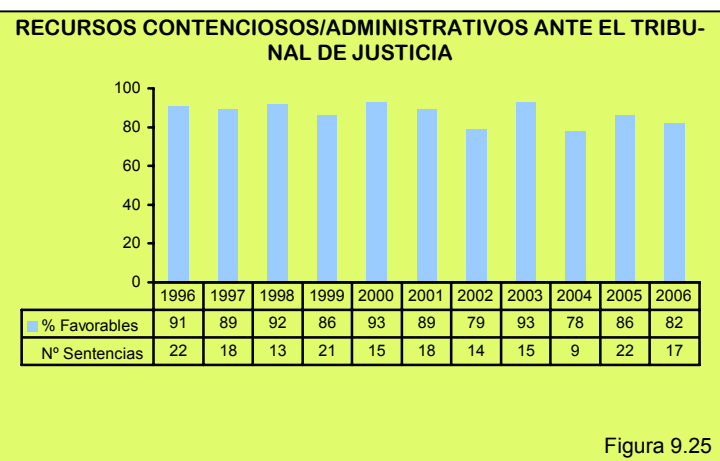
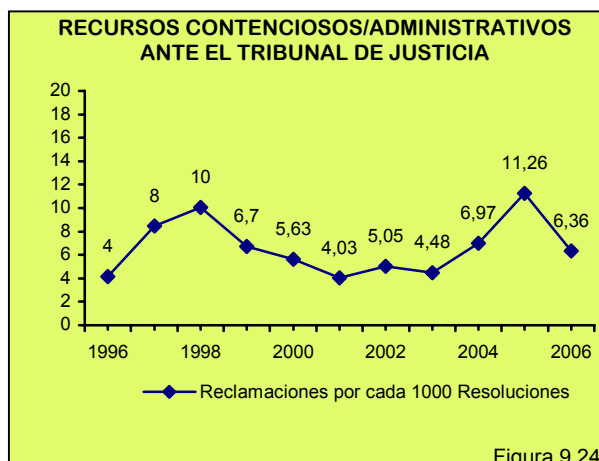
### 9.b.4 Apuesta estratégica por la atención a la ciudadanía

Apuesta estratégica por la atención a la ciudadanía asignando más recursos que el resto de municipios de Cataluña (ver figura 9.23).



### 9.b.5 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 Junta de Gobierno Local) así como el porcentaje de los mismos que han sido estimados. (Ver figuras 9.24 y 9.25).





### 9.b.6. Incremento de la productividad

Incremento de la productividad del personal municipal, medido a través del gasto corriente medio gestionado por empleado, que ha aumentado en un 40 % pasando de 74.008 euros en 1998 a 103.552 euros en el año 2.006. Este resultado es consecuencia principalmente de la informatización de muchas tareas. En este sentido, cabe destacar la disponibilidad de los equipos y sistemas de información (véase figura 9.28)

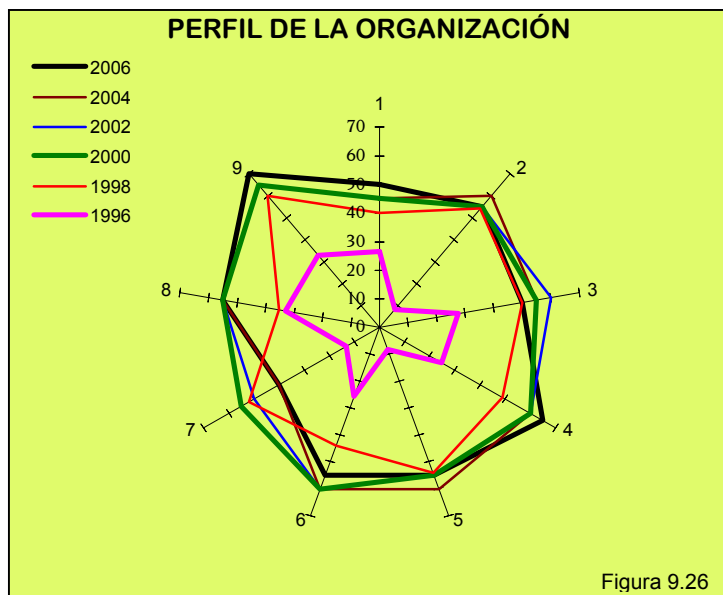


Figura 9.26

### 9.b.7 Autoevaluaciones y Objetivos Generales

Los resultados de la autoevaluación en el periodo 1.996-2000 constatan un progreso global de la organización en el camino de la Excelencia, para dar paso a un periodo de mantenimiento en los resultados. Figuras 9.26 y 27

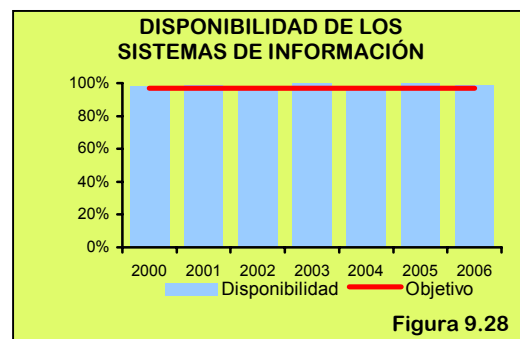


Figura 9.28

| OBJETIVOS GENERALES |                                                                                                                                                                          | OBJETIVO | 2006          | 2005   | 2004   | 2003   | 2002   |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|--------|--------|--------|--------|
| 1.                  | Cumplir en un 90% los Compromisos de Servicio de ATENCIÓN AL CIUDADANO Y TRÁMITES                                                                                        | 90%<=    | <b>98,74%</b> | 98,94% | 99,68% | 99,70% | 99,35% |
| 2.                  | Cumplir en un 90% IOs Compromisos de Servicio de SEGURIDAD CIUDADANA Y TRÁNSITO.                                                                                         | 90%<=    | <b>99,98%</b> | 97,50% | 96,97% | 96,54% | 96,4%  |
| 3.                  | Cumplir en un 90% los Compromisos de Servicio de MEDIO AMBIENTE Y VÍA PÚBLICA.                                                                                           | 90%<=    | <b>98,37%</b> | 98,78% | 99,25% | 99,11% | 99,91% |
| 4.                  | Cumplir en un 90% los Compromisos de Servicio de SERVICIOS SOCIALES.                                                                                                     | 90%<=    | <b>70,06%</b> | 81,42% | 95,34% | 99,11% | --     |
| 5.                  | Cumplir en un 90% los Compromisos de Servicio de PROMOCIÓN DE OCUPACIÓN.                                                                                                 | 90%<=    | <b>100%</b>   | 100%   | 99,46% | 99,72% | --     |
| 6.                  | Cumplir en un 90% los Compromisos de Servicio de SERVICIOS Y ACTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS.                                                                              | 90%<=    | <b>94,28%</b> | 95,26% | 99,88% | 90,39% | --     |
| 7.                  | Cumplir el plazo en todas las tramitaciones de planes urbanísticos y proyectos de urbanización.                                                                          | 100% =   | <b>100%</b>   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   |
| 8.                  | Realizar las inspecciones urgentes motivadas por denuncias en un plazo máximo de 24 horas en obras particulares y de 48 horas en actividades.                            | 100% =   | <b>100%</b>   | 100%   | 77,34% | 94,28% | 100%   |
| 9.                  | Ejecutar las obras sin que supere el 10% como desviación máxima en concepto de imprevistos en las obras ordinarias y de un 20% en las obras de reforma o rehabilitación. | 10%>=    | <b>1,79%</b>  | 2,99%  | 8,27%  | 0,79%  | --     |
| 10.                 | Conseguir un pendiente de cobro en la suma de los padrones de IBI, Vehículos y Vados a 31/12/2006 inferior al 3% de su importe.                                          | 3%>=     | <b>1,16%</b>  | 1,25%  | 1,27%  | 1,23%  | 1,63%  |
| 11.                 | Disponibilidad de los indicadores actualizados en el 95% de los casos.                                                                                                   | 95%<=    | <b>83,39%</b> | 96,71% | 95,20% | 89,1%  | 82,6%  |
| 12.                 | Conseguir un resultado presupuestario igual o superior al 3% de los recursos ordinarios.                                                                                 | 3%<=     | <b>5,22%</b>  | 3,96%  | 3,96%  | 11,09% | 9,48%  |
| 13.                 | Pagar el 90% de las facturas en un período igual o inferior a 90 días.                                                                                                   | 90%<=    | <b>84,18%</b> | 92,38% | 97,63% | 88,43% | 86,5%  |
| 14.                 | Conseguir que el porcentaje de recursos y reclamaciones contra acuerdos y resoluciones del Ayuntamiento sean como máximo del 1% anual.                                   | 1%>=     | <b>0,44%</b>  | 1,00%  | 0,70%  | 0,17%  | 0,5%   |

Figura 9.27