

1. Nombre del Proyecto / Práctica

TORRENT INNOVA 2013. Plan de Calidad y Modernización. Una aproximación metodológica basada en el Modelo EVAM.

2. Nombre de la Entidad Local

Ayuntamiento de Torrent (Valencia)

3. Área de gestión desde donde se está desarrollando

Secretaría General de la Administración Municipal y Servicio de Modernización Tecnológica e Informática

4. Áreas de gestión implicadas

Toda la Corporación, excepto Policía Local. Se incluyen el organismo autónomo de la Fundación Deportiva Municipal y la empresa pública de Recaudación.

5. Resumen de la práctica

El 9 de Noviembre de 2009 se aprobó en Junta de Gobierno Local el Marco Estratégico del Proyecto de Mejora de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Torrent.

El 23 de Diciembre del mismo año se constituyó el **Comité de Calidad y Modernización**, integrado por Alcaldía, Concejales Delegados de Modernización e Información, Gabinete de Alcaldía, Secretario, Vicesecretario y Jefe del Servicio de Modernización, con la finalidad de impulsar la redacción del Plan de Calidad y Modernización.

El 13 de Enero de 2010 se constituye el **Grupo Responsable de Calidad y Modernización**, integrado por empleados públicos, con el objetivo de, previa la realización de unos talleres de formación específicos, abordar la formulación del Plan de Calidad y Modernización 2010 -2013.

Una vez formulado por el Grupo Responsable, **el 6 de mayo de 2010** se aprobó por el Pleno del Ayuntamiento el Plan de Calidad y Modernización TORRENT INNOVA 2013. En el mismo se definieron la misión, visión y valores y los objetivos estratégicos y operativos a realizar. Se basa en el Modelo EVAM como guía metodológica. Los objetivos estratégicos y operativos se inspiran en las recomendaciones de la AEVAL para el liderazgo, la planificación, la gestión de personas, de recursos, los procesos, los resultados y la comunicación.

Se definieron tres líneas estratégicas:

- L1. La orientación a las ciudadanas/os de Torrent
- L2. La orientación a las empleadas/os del Ayuntamiento que genere un cambio cultural para favorecer el alcance y el éxito de las acciones planteadas.
- L3. La orientación a los resultados y la mejora continua de los servicios públicos.

Para el desarrollo y éxito de las tres líneas estratégicas anteriores nos marcamos cinco

objetivos u ejes estratégicos a conseguir.

- Eje 1 – Planificar a través de la estrategia y el liderazgo.
- Eje 2 – Prestar servicios de calidad que satisfagan a los ciudadanos.
- Eje 3 – Gestionar a los empleados públicos hacia un cambio cultural.
- Eje 4 – Gestionar las alianzas y recursos desde la estrategia.
- Eje 5 – Medir y evaluar los resultados.

Dentro de los hitos realizados se podrían destacar:

- Realización del Mapa de Procesos.
- Adaptación organizativa motivada por el régimen de Gran Ciudad.
- Diseño e implantación de un sistema de gestión por procesos, utilizando equipos de mejora.
- Elaboración de la "Metodología de Implantación de Cartas de Servicio en el Ayuntamiento de Torrent" y las plantillas de documentación de procesos, indicadores, reuniones, etc, necesarias.
- Publicación de las Cartas de Servicios de Atención e Información al Ciudadano y de Bibliotecas. En periodo de aprobación, la de Dependencia, Igualdad, Prestaciones Sociales y Políticas Activas de Empleo. En la confección de cada Carta se incluye la ficha de los procesos asociados y los indicadores.
- Confección de la Guía de Servicios Municipales.
- Puesta en marcha del portal del empleado (PortalET).
- Realización de una encuesta de Calidad de Vida
- Confección de un Cuadro de Mando Integral, integrando los procesos y las Cartas de Servicio publicadas. Incluye la gestión del propio Plan Torrent INNOVA y el Plan de Austeridad y Eficiencia aprobado por el Pleno.

En éstos momentos se están realizando:

- Grupos de mejora de los procesos de Contratación y Compras, Subvenciones, Territorio y Medio Ambiente: Licencias y Gestión de Edificios Públicos.
- Redacción de un Plan de Actuación Municipal de la actual legislatura.
- Implantación de la herramienta cartográfica GeoTorrent y Torrent3D.
- Plan de Comunicación Interna con el asesoramiento de Universidad de Valencia.
- Plan de Implantación de Administración Electrónica.
- Desarrollo de una nueva página Web TORRENT 2.0.

Se ha realizado en 2 fases con 15 Grupos de Mejora gestionados y con 82 personas de la organización participando activamente y formándose en las herramientas utilizadas.

Se está planificando la Fase III del Plan donde probablemente se incluirán:

- Plan de Simplificación Administrativa.
- Implantación de los proyectos del Plan de Implantación de Administración Electrónica del período.
- Confección de un Plan de Formación en apoyo del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Buzón interno de quejas y sugerencias.

- Diseñar un Plan Integrado de gestión de las personas.
- Realización de una encuesta de clima laboral.
- Autoevaluación con el Modelo EVAM y el asesoramiento de la AEVAL.
- Grupos de Mejora para la elaboración de las Cartas de Servicio y fichas de procesos de:
 - o Servicios de educación
 - o Servicios a la Juventud
 - o Servicios deportivos.
 - o Oficina Municipal de Información al Consumidor.
 - o Gestión de la Tecnología.

El proyecto TORRENT INNOVA 2013 es presentado en el libro "Experiencias de éxito en e-administración de las Entidades Locales" editado por la Federación Española de Municipios y Provincias.

6. Beneficios esperados por el cliente externo/interno

Siguiendo con las líneas estratégicas definidas en el Plan.

L1. La orientación a las ciudadanas/os de Torrent que permita avanzar hacia un modelo de gestión pública que:

- Sitúe la voz de la ciudadanía en el epicentro de sus decisiones.
- Preste servicios basados en las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de las ciudadanas/os.
- Sea eficiente, ágil, cercana, proactiva, anticipadora y adaptable a los cambios del entorno.
- Aumente la satisfacción de la ciudadanía con los servicios recibidos y con ello su calidad de vida en Torrent.

L2. La orientación a las empleadas/os del Ayuntamiento que genere un **cambio cultural** para favorecer el alcance y el éxito de las acciones planteadas. Este cambio cultural conlleva:

- Un liderazgo que impulse la estrategia del Ayuntamiento, la gestión de sus personas, sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados.
- Adquirir la participación y el compromiso de las personas en el proceso de cambio del modelo de gestión.
- Mejorar la satisfacción de las empleadas/os y su implicación con la Misión del Ayuntamiento.
- Dar sentido y valor al trabajo de las empleadas/os, resolviendo los problemas e insatisfacciones en el desarrollo del mismo.

L3. La orientación a los resultados y la mejora continua de los servicios públicos para lograr una organización pública que:

- Se compromete con la calidad y la mejora continua de los servicios que presta, asumiendo un compromiso de nivel de servicio.
- Busca la eficacia y eficiencia en sus actividades y decisiones para generar mayor valor añadido al ciudadano y a la sociedad de Torrent.
- Evalúa la satisfacción de los usuarios con los servicios públicos, la satisfacción e implicación de sus personas y los resultados y rendimientos de sus procesos.
- Emprende acciones de mejora sobre su modelo de gestión: liderazgo, estrategia, personas, recursos y procesos para obtener mejores resultados.
- Se somete a evaluaciones externas de su modelo de gestión con el objetivo de constatar las mejoras e identificar las carencias donde focalizar los esfuerzos.
- Comunica a sus ciudadanos los resultados de la gestión y las acciones emprendidas para mejorarlos en una clara apuesta por la transparencia y el buen gobierno.

7.- Datos de contacto

Manuel Herrero Más
Jefe de Servicio de Modernización Tecnológica e Informática
herrerom@torrent.es
Tel: 961 111 828

Jonatan Baena Lundgren
Secretario General de la Administración Municipal
Jbaena@torrent.es
Tel: 961 111 111

Metodología de Implantación de Cartas de Servicio en el Ayuntamiento de Torrent

TORRENT INNOVA 2013



INDICE

INTRODUCCIÓN	1
LAS CARTAS DE SERVICIOS	3
ESTRUCTURA Y CONTENIDO.	6
Información	6
Compromisos de calidad e indicadores.	7
Mecanismos de comunicación externa e interna.	7
Medidas de subsanación o compensación en el caso de incumplimiento de los compromisos	7
Formas de presentación de sugerencias, quejas y reclamaciones sobre el servicio prestado.	7
ASPECTOS METODOLOGICOS.	9
FASE 1. INICIO Y PLANIFICACIÓN.	11
FASE 2. DISEÑO Y MODELADO DE PROCESOS	14
FASE 3. REDACCIÓN.	29
FASE 4 APROBACIÓN, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN	31
FASE 5 SEGUIMIENTO Y MEJORA	32
FASE 6 CERTIFICACION DE LA CARTA	34
PLANTILLAS DE DOCUMENTACION.	35
BIBLIOGRAFÍA.	36

INTRODUCCIÓN

El 6 de Mayo del 2010 el Pleno del Ayuntamiento de Torrent aprobó el Plan de Calidad y Modernización TORRENT INNOVA 2013.

Dentro del eje 2 denominado “Prestar servicios de calidad que satisfacen a los ciudadanos” se encuentra un Plan de Implantación de Cartas de Servicios.

Se estableció para el año 2010 la implantación de 4 cartas:

- OO2.6. Bienestar Social.
- OO2.7. TDIC.
- OO2.8. Políticas Activas de Empleo.
- OO2.9. Bibliotecas.

Aunque ya existen bastantes metodologías y guías, se ha decidido redactar la nuestra a efectos principalmente de que se adapte a los objetivos operativos aprobados en Torrent Innova 2013.

La primera consideración previa a la implantación de la carta es que pensamos que debe de realizarse un estudio en profundidad de los procesos que afectan a la misma. A partir de ese momento es posible definir los servicios y los compromisos a adquirir en los procesos optimizados tras el estudio.

Esto corresponde al objetivo operativo 2.1 “Diseñar el sistema de gestión por procesos”.

El Ayuntamiento de Torrent ha optado a implantar las Cartas de Servicios como herramienta de modernización como instrumento de comunicación y calidad de sus servicios. Está relacionada con bastantes objetivos operativos del Plan:

- OO1.6. Confeccionar un Plan de Comunicación Externa.
- OO1.10. Plan de simplificación administrativa.
- OO2.1. Diseñar el sistema de gestión por procesos.
- OO2.2. Implantar el sistema de gestión por procesos.
- OO2.3. Establecer el análisis de resultados.
- OO2.4. Utilizar los equipos de procesos para implementar acciones de mejora.
- OO2.5. Normalizar un sistema integrado de sugerencia y reclamaciones
- OO2.6. Elaborar la carta de servicios de Bienestar Social.
- OO2.7. Elaborar la carta de servicios del TDIC.
- OO2.8. Elaborar la carta de servicios de Políticas Activas de Empleo.
- OO2.9. Elaborar la carta de servicios de Bibliotecas.
- OO2.10. Confeccionar la Guía de Servicios Municipales.

- OO3.2. Confeccionar un Plan de Formación 2010-2013 en apoyo del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- OO3.5. Confeccionar un plan de comunicación interno.
- OO5.2. Realizar una encuesta de satisfacción de los servicios municipales.
- OO5.5. Realizar una encuesta de satisfacción de clientes internos de servicios transversales.
- OO5.6. Confeccionar un cuadro de mando integral.

LAS CARTAS DE SERVICIOS

"La Administración al servicio del ciudadano" es el lema comúnmente aceptado por las administraciones de los estados miembros de la Unión Europea estableciéndose dos tipos de instrumentos muy valiosos para establecer un mecanismo de mejora continua de los servicios prestados por los órganos de la administración: las evaluaciones de calidad y rendimiento (autoevaluación) y la publicación de estándares de calidad, materializado a través de las Cartas de Servicios.

Los ciudadanos tienen necesidades concretas y expectativas que han de ser satisfechas por la Administración. Para conocer y responder mejor a estas demandas, las administraciones de la mayoría de los países vienen utilizando instrumentos que permiten manifestar públicamente la materialización de los principios de transparencia, participación, responsabilidad y compromiso en la prestación de los servicios públicos. Estos documentos reciben el nombre de Cartas de Servicios y se han convertido en una muy eficaz herramienta de gestión para mejorar la calidad de los servicios en consonancia con las necesidades de los ciudadanos.

La definición oficial de Carta de Servicios realizada por el Ministerio de Administraciones Públicas en el Real Decreto 1259/1999 de 16 de julio establece que:

“Las Cartas de Servicios son documentos escritos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos de la Administración General del Estado, sus organismos autónomos y las entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social informan a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados y acerca de los compromisos de calidad en su prestación, así como de los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con estos servicios. “

Para el Gobierno de la Generalitat Valenciana, la definición de Cartas de Servicio se establece en el Decreto 191/2001 de 18 de diciembre por el que se aprueba la Carta del Ciudadano y se regulan las Cartas de Servicio. Y éste señala así:

“Las Cartas de Servicio son instrumentos de mejora de la calidad de los servicios públicos, en las que cada órgano explicitará y difundirá los compromisos de servicio y estándares de calidad a los que se ajustará la prestación de los servicios, en función de los recursos disponibles.”

En mayo de 2008 entró en vigor la norma UNE de AENOR 93200:2008 de Cartas de Servicio. Esta norma ha sido elaborada por un grupo de expertos entre los cuales destacan representantes de la Agencia de Calidad del

Ministerio de Administraciones Públicas, y de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, empresas de consultoría en gestión de la calidad, empresas certificadoras de calidad de los productos.

La norma UNE 93200:2008 establece el contenido mínimo que debe incluirse en una Carta de Servicios, con el fin de que sea un documento claro y unívoco que refleje un compromiso de calidad adaptado a las expectativas de los clientes. Además de explicar la metodología para su elaboración, ofrece las pautas para el seguimiento periódico del cumplimiento de las Cartas de Servicios, los procesos de revisión y actualización, así como las acciones de comunicación interna y externa. En su elaboración se ha tenido como objetivo lograr que las Cartas de Servicios contemplen compromisos de calidad que satisfagan las expectativas de los usuarios.

Además de la metodología aprobada por la norma UNE antes citada, existen otras metodologías válidas sobre elaboración y certificación de Cartas, enmarcadas generalmente en sistemas de calidad más amplios, entre los cuales las Cartas de Servicios son un instrumento más.

La definición de Carta de Servicios según la UNE 93200:2008 es:

“Documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios de los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten”.

Las Cartas de Servicio son instrumentos idóneos para fomentar la mejora continua de los servicios públicos, y para explicitar los niveles o estándares de calidad con los que la ciudadanía puede esperar que se presten los servicios.

Son documentos públicos al alcance de cualquier ciudadano o ciudadana que recogen los compromisos de la Administración de prestar servicios con criterios de calidad predeterminados, con un rango normativo suficiente para vincular a todos los miembros de la Administración que intervienen en la prestación del servicio.

Son documentos escritos en los que se dan a conocer los compromisos de calidad (en términos de eficiencia, eficacia, utilidad, información, celeridad, economía, transparencia, etc.,) que asume la Administración en la prestación de sus servicios.

Pretenden ser la expresión de un contrato de servicios que se establece entre la Administración y los ciudadanos y ciudadanas tomando en consideración sus necesidades y expectativas.

Se trata de un poderoso instrumento de marketing público.

Las Cartas de Servicio tienen una doble visión:

- Una visión externa de comunicación hacia los ciudadanos de los compromisos asumidos por el Ayuntamiento.
- Una visión interna de motor de mejora, obligando al Ayuntamiento a reconsiderar todos los procesos para asegurar los estándares que se reflejarán en la Carta de Servicios. Ello implica la definición de los estándares de una manera fiel, objetiva y sobre todo medible, así como la monitorización y seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos desplegando las acciones de mejora necesarias para conseguirlos.

ESTRUCTURA Y CONTENIDO.

Las Cartas de Servicios se deberán redactar de forma breve, clara, sencilla y con una terminología fácilmente comprensible para el usuario.

Seguiremos la estructura y contenidos de los norma UNE 93200:2008.

Información

Los requisitos mínimos de información a incluir en la Carta de Servicios deben ser:

[Objetivos y fines de la organización prestadora de los servicios objeto de la Carta.](#)

La Carta de Servicios debe explicitar los fines de la organización y los objetivos que se persiguen con la publicación de la Carta.

[Datos identificativos de .la organización y del servicio objeto de la Carta.](#)

Se deben identificar la organización responsable de la Carta, especificar su denominación completa y el área responsable de los servicios objeto de la Carta.

[Relación de los servicios prestados.](#)

Se deben de numerar exclusivamente y de forma detallada los servicios respecto de los cuales se asumen compromisos.

[Información de contacto con la organización prestadora del servicio.](#)

Se deben de especificar las direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las oficinas donde se prestan los servicios objeto de la Carta, indicando claramente la forma de acceso y los medios de transporte. Asimismo, se deben detallar, si fuera el caso, el horario y los medios y lugares de atención al público. Incluir si fuera posible un mapa con la ubicación del servicio.

[Derechos y obligaciones concretos de los usuarios en relación con los servicios que se prestan](#)

Se deben recoger los derechos y obligaciones de los usuarios establecidos por la organización y los reconocidos expresamente por el ordenamiento jurídico vigente.

Relación actualizada de las normas reguladoras de cada uno de los servicios que se prestan.

La Carta de Servicios debe permitir al usuario el conocimiento de la normativa vigente aplicable a los servicios objeto de la Carta.

Formas de participación.

Se deben de recoger las formas de participación del usuario, al menos, en los procesos de revisión de la Carta.

Fecha de entrada en vigor.

Compromisos de calidad e indicadores.

La Carta debe incluir los compromisos de calidad asumidos por la organización y los indicadores que permitan medir su cumplimiento.

Mecanismos de comunicación externa e interna.

El Ayuntamiento debe establecer los mecanismos oportunos para dar a conocer la Carta de Servicios tanto interna como externamente.

Medidas de subsanación o compensación en el caso de incumplimiento de los compromisos

El Ayuntamiento debe establecer las medidas de subsanación o de compensación ante el incumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta.

Formas de presentación de sugerencias, quejas y reclamaciones sobre el servicio prestado.

Se deben especificar las formas de presentación de sugerencias, quejas y reclamaciones relativas tanto a la prestación de los servicios incluidos en la Carta como al incumplimiento de los compromisos asociados a dichos servicios. Deben ponerse a disposición de los usuarios las vías de presentación de las sugerencias, quejas y reclamaciones.

Así mismo, se debe de informar sobre el plazo de contestación de quejas y reclamaciones, por parte de la unidad prestadora del servicio. Dicha respuesta debe abordar el contenido de la queja o reclamación y contestarse de forma personalizada.

En el Plan TORRENT INNOVA 2013 existe el objetivo operativo “OO2.5 Normalizar un sistema integrado de sugerencia y reclamaciones” que indudablemente va a ayudar en el establecimiento del mecanismo para su gestión.

ASPECTOS METODOLOGICOS.

A diferencia de otras publicaciones existentes en la literatura sobre el método de implantación de Cartas de Servicio, se ha intentado reforzar la idea inicial de ser compatible con los objetivos operativos del Plan TORRENT INNOVA 2013 especialmente en la gestión por procesos.

Se cree necesario y previo a la elaboración de una Carta de Servicios en el Ayuntamiento de Torrent el estudio detallado de los procesos y servicios implicados.

En esencia, no se trata de la confección un documento más o menos elegante y elaborado sobre los servicios y los compromisos que adquirimos según la forma de hacer actual o de una copia de alguna Carta existente en otra organización, sino más bien que las Cartas de Servicio deben de surgir a partir de un profundo estudio y revisión de los procesos y servicios donde los compromisos adquiridos reflejen lo esperado por las ciudadanas y ciudadanos de Torrent.

La metodología de elaboración propuesta es la siguiente:

PLAN DE COMUNICACION

FASE 1. INICIO Y PLANIFICACION

- 1.1 Decisión de la elaboración de la Carta de Servicios
- 1.2 Constitución del Grupo de Trabajo.
- 1.3 Formación inicial al Grupo.
- 1.4 Comunicación del inicio al Servicio implicado.
- 1.5 Documentación de inicio y alcance de la Carta.

FASE 2. DISEÑO Y MODELADO DE PROCESOS

- 2.1 Identificación y confección de las Fichas de los procesos.
- 2.2 Confección del cuadro de indicadores.
- 2.3 Análisis de las expectativas y necesidades de los usuarios implicados.
- 2.4 Optimización de los procesos.
- 2.5 Modelado con la herramienta de gestión de expedientes corporativa.
- 2.6 Catálogo de Servicios ofrecidos.

FASE 3 REDACCIÓN

- 3.1 Revisar el alcance de los servicios y procesos a incluir.
- 3.2 Revisar los compromisos de calidad, indicadores y estándares de cumplimiento.
- 3.3 Elaboración del borrador de la carta.
- 3.4 Validación interna.

FASE 4 APROBACIÓN, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN

- 4.1 Aprobación por los órganos competentes.
- 4.2 Elaboración de la documentación de publicación.
- 4.3 Publicación en el Boletín de Información Municipal y en el Web.
- 4.4 Presentación y formación a todos los empleados públicos.

FASE 5 SEGUIMIENTO Y MEJORA

- 5.1 Revisión y actualización de la Carta.
- 5.2 Mejora de los procesos implicados.
- 5.3 Suspensión y derogación.

FASE 6 CERTIFICACION DE LA CARTA

- 6.1 Procedimiento de certificación.

PLAN DE FORMACION

FASE 1. INICIO Y PLANIFICACIÓN.

1.1- DECISIÓN DE LA ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIO.

En nuestro caso las primeras 4 Cartas vienen determinadas en el Plan TORRENT INNOVA 2013:

- OO2.6. Bienestar Social.
- OO2.7. TDIC.
- OO2.8. Políticas Activas de Empleo.
- OO2.9. Bibliotecas.

La idea posterior es que conforme vayamos avanzando en la gestión por procesos, se vayan realizando las distintas Cartas de Servicio obligatoriamente para los procesos clave o finalistas.

La decisión será aprobada por el Comité de Calidad y Modernización a propuesta del Grupo Responsable de Calidad y Modernización.

En el momento de la aprobación es conveniente que se presente la Ficha de proyecto donde se indica entre otras cosas los componentes de los miembros del equipo.

1.2 CONSTITUCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO.

Se traducirá en la Reunión de inicio del proyecto. Es una reunión importante donde se debe trasladar que es lo que se espera de cada miembro y el método a seguir en las reuniones de trabajo.

Un primer guión es:

- Presentación del proyecto.
- Normas de funcionamiento del grupo.
- Tareas y documentación a realizar en la próxima reunión.
- Calendario de reuniones.

1.3 FORMACION INICIAL AL GRUPO.

Aunque muchos empleados del Ayuntamiento de Torrent han recibido formación en Calidad el objetivo principal es unificar y clarificar conceptos intentando homogeneizarlos para el grupo.

Se estima ésta formación inicial en 6 horas divididas en 3 sesiones de 2 horas, y serán impartidas por personal del Grupo Responsable.

La misma se estructurará en:

- Conceptos básicos de calidad.
- Plan TORRENT INNOVA 2013.
- Gestión por procesos.
- Mapa de procesos del Ayto de Torrent.
- Indicadores.
- Cartas de servicio.
- Metodología de implantación de Cartas de Servicios.
- Motivación y creación de grupos de alto rendimiento.

La experiencia nos ha demostrado que otro tipo de formación con éxito ha sido los talleres de trabajo. Estos consisten en la mezcla de parte conceptual y práctica en cada reunión de trabajo del grupo. Es necesaria la ayuda de un facilitador especialmente en las primeras experiencias.

1.4 COMUNICACIÓN DEL INICIO AL SERVICIO IMPLICADO.

No es nada aconsejable acometer proyectos a espaldas de los usuarios de los servicios implicados.

Algunos de ellos no van a participar como miembros y es posible que presenten reacciones de riesgo para el éxito del proyecto.

Sería una sesión corta máximo 1 hora donde se cuente el proyecto y los beneficios del mismo. Se deberá realizar por el Responsable del proyecto con implicación de los miembros del equipo del proyecto.

Forma parte del Plan de Comunicación.

1.5 DOCUMENTACIÓN DE INICIO Y ALCANCE DE LA CARTA

Completaremos la Ficha del Proyecto con los siguientes datos:

- Definición del proyecto. Motivos de los problemas, con indicación de donde ocurren y la magnitud del mismo.

- Estructura organizativa.
- Indicadores claves. Objetivos y como se medirá el éxito.
- Impacto en el negocio. Beneficios y que valor aporta a la organización.
- Alcance del proyecto. Hasta donde alcanza y que queda fuera del alcance.
- Indicadores o datos estadísticos sino se poseen, sobre los servicios ofrecidos.
- Plan del proyecto. Que hace, cuando y quien lo hace.
- Equipo de trabajo. Miembros y tiempo de dedicación.

FASE 2. DISEÑO Y MODELADO DE PROCESOS

2.1 IDENTIFICACIÓN Y CONFECCIÓN DE LAS FICHAS DE LOS PROCESOS.

Una vez identificados los procesos, es necesario que sean diseñados. Es frecuente que, en esta fase, se construya una Ficha del Proceso, o producto parecido, que recoja una serie de características. Aunque estas características son variadas según el enfoque del autor, destacaremos las más relevantes.

La ficha técnica consiste en un registro que recoge todos los elementos que definen al proceso, junto con cualquier otra información relevante del mismo, enmarcando claramente su alcance, los agentes implicados, las actividades a realizar, etc. Esta ficha resulta de gran utilidad para documentar todo el proceso de una forma clara y ordenada.

Dentro de la ficha se diferencian dos partes:

Encabezado.

En esta parte de la ficha se recogen los datos identificativos del proceso, como son:

- **Título:** es el nombre con que se designa al proceso. Éste debe ser fácilmente comprensible e identificarse claramente con el proceso.
- **Código:** es recomendable realizar una codificación de las fichas para simplificar su localización. La codificación es libre, pero debe ser uniforme para todos los procesos.
- **Versión:** indica el número de veces que el procedimiento ha sido modificado.
- **Paginación:** el número de página del documento que corresponda.
- **Fecha de la última revisión:** la fecha en la que el procedimiento ha sido revisado por última vez.
- **Responsable o propietario del proceso:** la persona o personas encargadas del proceso.

Detalle.

En este apartado, se realiza una descripción exhaustiva del proceso, para ello se describen de forma detallada los siguientes aspectos:

- **Objeto:** recoge de forma breve y concisa la finalidad última del proceso, y en especial, los beneficios para los clientes o grupos de interés a los que afecte.
- **Alcance o límites:** delimita el marco de actuación en el que se desarrollan las distintas actividades del proceso. Es importante que se

refleje, tanto el principio y el final del proceso, como los productos o servicios, y responsables a los que concierne.

- Normativa aplicable: comprende el compendio de normas legales que afectan al desarrollo del proceso.
- Descripción: consiste en la exposición detallada de la secuencia de actividades que componen el proceso. En la descripción, es necesario, reflejar de forma concisa los límites del proceso, es decir, dónde empieza y termina el mismo.
- Flujograma: representa gráficamente, mediante símbolos, las diferentes actividades secuenciales que integran el proceso. El flujograma permite de una forma muy visual comprender todo el proceso, los agentes implicados, el valor que aportan, sus interrelaciones, los resultados, etc.
- Inventario de documentos y formatos: es toda aquella documentación y formularios tipo que requiere o genera el proceso, tanto en el inicio, el desarrollo o la finalización del mismo.
- Sistema de control: conjunto de indicadores que permiten medir el rendimiento del proceso

2.2 CONFECCIÓN DEL CUADRO DE INDICADORES.

DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE LOS PROCESOS.

Una vez que los procesos ya han sido definidos y documentados, se debe determinar cuáles son los factores clave de cada uno de ellos.

Se entiende por factores clave de un proceso, aquellas partes del mismo que de experimentar cualquier variación o desviación pueden generar un fuerte impacto en los resultados o en los rendimientos del proceso. De ahí la importancia de identificar estos factores, con el objeto de establecer un sistema de medición que permita el control de los mismos.

Para ello, deberán definirse previamente unos valores objetivo o estándares óptimos para cada factor clave. De este modo el valor objetivo o estándar será aquel que se desea que alcance una determinada variable, y que constituye el valor de referencia para poder establecer un control sobre ese punto del proceso.

Una organización basada en la gestión por procesos que persigue la mejora continua, debe tener un buen sistema de medición y control de sus procesos. La medición permite disponer de datos cuantitativos acerca del rendimiento del proceso, lo que favorecerá la toma de decisiones para la optimización del mismo.

Se deben tener en cuenta en las mediciones aquellos aspectos que afectan a la eficacia, eficiencia y flexibilidad de la organización, así como a la satisfacción de los diferentes clientes, como pueden ser:

- La calidad del servicio prestado.
- Tiempo de ciclo del proceso.
- Coste del proceso.
- Nivel de adaptación a las demandas de los ciudadanos.

El sistema de medición está compuesto por indicadores. Un indicador es una unidad de medida del rendimiento de los procesos, que permite realizar comparaciones con referentes internos y externos, fijar metas y objetivos y detectar oportunidades de mejora, al mismo tiempo que cuantificar el impacto posterior de las acciones de mejora que se implanten.

Por este motivo, los indicadores se constituyen como piezas clave para el control del cumplimiento de los objetivos, para su revisión y mejora de resultados.

La creación de valor del proceso se podrá juzgar en base al análisis de tres parámetros básicos: la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad (capacidad para el cambio y anticipación al mismo).

La eficacia de una organización mide el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, es decir, relaciona los resultados obtenidos como consecuencia de la ejecución de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado.

En este sentido, es fundamental una planificación configurada en base a unos objetivos concretos y cuantificables que permita evaluar la consecución de los mismos y por tanto, la eficacia alcanzada.

La medición de la eficacia se realizará a partir del análisis de los resultados alcanzados en base a indicadores de rendimiento e indicadores de percepción de los clientes.

Por otra parte, la eficiencia persigue maximizar los resultados alcanzados en una actividad en relación a los recursos invertidos en su consecución. Su evaluación se realiza considerando la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos.

Se identifica una actividad como ineficiente cuando: dicha actividad no tiene ninguna finalidad, cuando hay excedentes o déficit de recursos, cuando, a igualdad de recursos empleados disminuye la calidad del servicio prestado, etc.

La medición de la eficiencia contempla los siguientes aspectos:

- Determinar el rendimiento del servicio prestado en relación a su coste.
- Establecer la comparativa del rendimiento con un estándar previamente definido.
- Plantear las líneas de actuación que permitan mejorar los rendimientos obtenidos.

La medición de la flexibilidad del proceso contempla el análisis de la capacidad de éste para adaptarse o anticiparse al cambio. La flexibilidad es fundamental, ya que los ciudadanos y el resto de clientes, tienen una serie de expectativas latentes, a las que la organización debe anticiparse. Asimismo la evolución constante y la aparición de nuevas tecnologías posibilitan la mejora continua de los servicios y el valor añadido que puede incorporar el proceso de cara a los ciudadanos.

Las funciones básicas de los indicadores son:

- Función descriptiva: consiste en aportar información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y la evolución en el tiempo.
- Función valorativa: permite apreciar los efectos derivados de una actuación.

CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES.

Los indicadores han de ser:

- Medibles: se pueden expresar cuantitativamente.
- Verificables: se pueden constatar los datos obtenidos en la medición.
- Asequibles: el coste de su implantación ha de ser compensado con los beneficios que se obtengan de su uso.

Además, un buen indicador también debe cumplir las siguientes características:

- Ser de utilidad y relacionado con un aspecto importante (que verdaderamente se pueda aplicar para mejorar).
- Que se identifique con un objetivo concreto.
- De fácil obtención, cálculo sencillo y clara comprensión.
- Fiable y objetivo.
- Que todos los datos utilizados para el cálculo del indicador estén referidos a un mismo periodo de tiempo.
- Periódico y consistente en el tiempo, para que se puedan realizar comparaciones en distintos momentos.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

- De calidad: son los que determinan cómo se están cumpliendo las expectativas de los clientes del proceso (internos o externos). Son indicadores de resultado, orientados al cliente y sin necesidad de corrección inmediata.
- De proceso: determinan cómo se están cumpliendo los objetivos de control del proceso. Se suelen definir para cada uno de los subprocesos

y actividades. Son indicadores internos, orientados al proceso y al cliente y de carácter preventivo.

Los Indicadores también se pueden clasificar atendiendo al objetivo a medir:

- Indicadores de resultados: miden los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados y a objetivos de eficiencia atendiendo a los resultados económicos financieros.
- Indicadores de estructura: miden aspectos relacionados con el coste y utilización de los recursos. Por su naturaleza pueden considerarse indicadores de economía.
- Indicadores de estrategia: valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas.

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

Previamente a la elaboración de los indicadores se deben considerar los siguientes aspectos:

- Solamente puede mejorarse aquello que se mide, como decía Tom Peters “sólo lo que se puede medir se puede conseguir”.
- No se deben establecer mediciones de aquello que no es necesario.
- Efectivamente, medir innecesariamente una actividad es un despilfarro, puesto que el diseño, creación y mantenimiento de un indicador supone un coste para la organización. Este coste es mucho mayor si se añaden al mismo, las posibles acciones correctoras que el responsable del proceso tendría que llevar a efecto sobre un aspecto que no aporta ningún valor añadido.

Etapas a seguir en la elaboración de los Indicadores

1. Identificación de los indicadores. Una vez identificadas las actividades y los factores clave del proceso (como se ha visto en el punto 1 de este capítulo), se definen los indicadores asociados a cada uno de ellos. Estos indicadores deben ser magnitudes objetivamente medibles, que permitan valorar el comportamiento del factor clave que definen. La identificación inicial se realiza de forma exhaustiva, para proceder posteriormente a su depuración, seleccionando los más representativos.
2. Selección de los indicadores clave. Posteriormente, se seleccionarán aquellos indicadores considerados más relevantes y que aportan mayor cantidad de información. Esta selección es la que, finalmente, integrará el Diccionario de Indicadores.
3. Determinación de las fuentes de obtención de los indicadores. Para cada indicador, se identifican, en su caso, el conjunto de datos necesarios para su obtención. A partir del conocimiento existente de los sistemas en funcionamiento, se identifican las posibles fuentes de generación de cada uno de los datos y, en base al análisis de las mismas, se concluye sobre la viabilidad de obtención de cada indicador. En esta fase, se define la forma más adecuada de representar cada uno de los indicadores, de forma que proporcionen el máximo de información acerca del nivel de logro o consecución del factor clave vinculado al proceso.
4. Elaboración del diccionario de indicadores. El conjunto de indicadores definido debe documentarse en un manual que recoja la información más relevante de los mismos.

Aspectos a considerar en la elaboración de los Indicadores

Para la elaboración de los indicadores deben tenerse en cuenta las siguientes premisas:

- Deben diseñarse primero los indicadores de calidad y luego los de procesos.
- Deben fijarse los objetivos estratégicos y los requerimientos del cliente que se van a medir mediante el indicador. Estos objetivos deben suponer un desafío pero ser alcanzables.
- Deben medirse aquellos aspectos de los procesos que en mayor medida satisfacen los requerimientos del cliente, mayor incidencia tienen en los costes, o que mayor impacto tienen sobre los objetivos generales de la organización.
- Que la medición de un determinado aspecto sea factible.
- Determinar quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo la medición.
- Establecer la periodicidad con que se van a repetir las mediciones.
- Que el número de indicadores identificados no sea muy extenso, para evitar solapamientos y favorecer el manejo de la información.

DICCIONARIO DE INDICADORES

Todos los indicadores que se hayan establecido deben estar documentados en un diccionario de indicadores. La información que se debe incluir sobre cada indicador es la que se detalla a continuación:

- Datos identificativos: incluye todos los datos que permitan la identificación del indicador.
- Nombre o título del indicador: debe expresar de forma clara y precisa el objeto de medición.
- Código: se debe asignar un código a los indicadores que permita su clasificación y localización de forma rápida. Al igual que en las fichas técnicas de los procesos la codificación es libre, si bien es conveniente que se relacione el indicador con el proceso correspondiente y al área o unidad al que corresponde.
- Definición: contiene una explicación clara, concisa y exacta del significado del indicador. Debe expresarse, en su caso, la fórmula empleada para el cálculo y las unidades de medida.
- Valor objetivo del indicador: tramo de valoración aceptable y puntos de alarma o ruptura (aquellos valores que queden fuera de dicho intervalo, es decir, que estén por debajo del mínimo o superen el máximo establecido).
- Datos de la medición: refleja el valor obtenido en la medición y datos de la toma (fecha y hora, persona que la realiza, etc.).
- Evolución histórica del indicador: deben figurar los valores del indicador realizadas en tomas anteriores. Para mostrar la evolución de una manera más visual se puede incluir una representación gráfica.
- Periodicidad o frecuencia con que se llevan a cabo las mediciones.

- Destinatarios de la información obtenida: indica el nombre o nombres de las personas a las que va dirigido el indicador, así como las áreas o unidades a las que pertenecen y la periodicidad con que se suministra la información.
- Nivel de agregación (global o segmentada). El indicador puede presentarse de manera global o bien segmentarlo por algún tipo de criterio (territorial, tipología de ciudadano, etc).
- Observaciones o sugerencias: cualquier aspecto sobre el que se quiera hacer una mención especial o destacar.

DESTINATARIOS Y USUARIOS DE LOS INDICADORES

La definición de los procesos y de los indicadores asociados a los mismos debe, a su vez, ser integrada en el sistema de indicadores de gestión de la organización, o en su caso, cuadro de mando, aportando la información relativa a los procesos.

Se considera destinatario y/o usuario de los indicadores a cualquier persona o colectivo que pueda tener interés en recibir información económico-financiera relativa a entidades y/o servicios públicos, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Gestores Públicos (políticos y directivos).
- Órganos políticos externos a la Administración.
- Ciudadanos y medios de comunicación.
- Órganos técnicos de control, internos y externos.
- Acreedores de la Administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.
- Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la
- Administración o de la actividad económica general.
- Organismos y organizaciones internacionales, dedicadas al análisis de la evolución de la economía internacional.

Por otra parte, los indicadores, como instrumento para la toma de decisiones, deben servir tanto al nivel directivo como al nivel más operativo de la organización.

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Un Sistema de Indicadores es una herramienta que agrupa, de forma sintética y sistemática, información clave para el conocimiento rápido y conciso de la consecución de los objetivos de una organización. Su finalidad es la medición y mejora de la actuación de la organización.

Introducir una mayor calidad en los servicios públicos de la Administración significa gestionar y controlar los resultados teniendo como referente prioritario las demandas de los ciudadanos. Los ciudadanos tienen derecho a conocer cómo se utilizan los recursos a los que contribuye, cuáles son las prestaciones que puede demandar y en qué términos, con qué requisitos y en qué condiciones o formas se le ofrecen.

Además, la Administración debe difundir los compromisos de calidad que asume ante los ciudadanos a través de su plasmación concreta en indicadores y estándares que reflejen, de forma permanente, las mejoras del servicio y su adaptación a las nuevas expectativas.

Estos compromisos, indicadores y estándares, medidores de calidad, necesitan de sistemas de evaluación que permitan apreciar el grado de consecución de los objetivos fijados y el impacto de los resultados realmente obtenidos, es decir, conocer y evaluar de forma rigurosa los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados.

Es preciso que los indicadores que integren el sistema de información permitan extraer información acerca de aquellos aspectos clave para los responsables de la organización o unidad dentro de ésta.

Como consecuencia del proceso de modernización y del nuevo enfoque adoptado por las administraciones públicas, cobran especial importancia los sistemas de información a la dirección, que basados en indicadores clave de la gestión, contribuyen al asentamiento de un estilo de gestión fundamentado en la descentralización de responsabilidades y en la dirección por objetivos.

En el pasado reciente, las organizaciones en el ámbito público sólo han dispuesto de información sobre su consumo de recursos en términos del grado de ejecución del gasto previsto. Sólo por medio del establecimiento de indicadores de gestión que proporcionen información sistemática de los resultados producidos es como puede ser factible conocer y evaluar de forma rigurosa los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados.

Los indicadores, como elementos integrantes de un sistema de información poseen un gran valor como instrumento de ayuda en el desarrollo de alguna, varias o la totalidad de las etapas clave del ciclo de gestión, tanto de un servicio público (planificación, prestación y control) como de una política o programa de ámbito público.

En este sentido, los indicadores que se recogen en las cartas de servicios y que permiten controlar el nivel de calidad con que son prestados los servicios por la Administración Pública son un ejemplo de la aplicabilidad y utilidad de estos sistemas.

2.3 ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE LOS USUARIOS IMPLICADOS.

Se trata de identificar las expectativas de los usuarios para cada servicio.

Aunque metodológicamente se considera necesaria realizarla en éste momento el grupo decidirá si realizarla o no.

Existen objetivos operativos posteriores en el tiempo en TORRENT INNOVA 2013 que impulsan directamente ésta actividad:

- OO5.2. Realizar una encuesta de satisfacción de los servicios municipales.
- OO5.5. Realizar una encuesta de satisfacción de clientes internos de servicios transversales.
- OO5.6. Confeccionar un cuadro de mando integral.

2.4 OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

Se deberán proponer acciones de mejora para resolver las disconformidades. Aunque cualquier proceso es susceptible de mejorar, básicamente es necesario mejorar aquellos procesos que no han conseguido los resultados planificados.

En esta etapa, también, se aplica el concepto PDCA, ya que las mejoras se han de planificar, ejecutar, verificar y actuar.

Esta es la parte potente del Sistema de Gestión: hay que aprender de aquello que se ha hecho. Las organizaciones han de aprender de ellas mismas mediante el análisis de sus experiencias. Las organizaciones evolucionan más rápidamente si tienen la capacidad de autoeducarse, de corregirse.

El equipo del proceso ha de analizar las disconformidades observadas y proponer el rediseño del proceso, la reformulación de algún procedimiento, la asistencia a alguna actividad formativa, la adquisición de algún recurso, etc.

PRIORIZACIÓN DE PROCESOS PARA SU MEJORA.

La mejora de los procesos debe abordarse de forma continua, gradual y no de golpe y de forma global. La mejora y el cambio requieren tiempo y su maduración dentro de la organización, por lo que es preferible hacer las cosas paso a paso.

Por ello, es preciso seleccionar los procesos a mejorar, estableciendo unos criterios de priorización que optimicen el proceso de mejora. Entre los criterios

para la priorización en la selección de los procesos a mejorar son fundamentales los siguientes:

- **Importancia o peso relativo del proceso en la organización.** Parece lógico que la organización centre sus esfuerzos en mejorar aquellos procesos críticos, que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización y en la consecución de su misión, visión (hacia dónde se desea dirigir la organización) y a sus objetivos estratégicos.
- **Impacto en el cliente.** Por otra parte, la organización deberá orientar sus esfuerzos de mejora hacia la orientación de los procesos a la satisfacción de los clientes y, por tanto, priorizará sobre aquellos procesos cuya mejora tenga un impacto positivo en el cliente, aportándole mayor valor, introduciendo nuevos procesos, reduciendo errores o reclamaciones, contribuyendo a la mejora de la reputación de la organización, etc.
- **Impacto sobre las personas.** La dirección de la organización deberá tener presente las posibles barreras al cambio que pudieran frenar el desarrollo de la mejora de un determinado proceso, si existen los recursos humanos adecuados, así como los posibles impactos sobre la satisfacción y motivación de las personas que integran la organización, así como en el desempeño de su trabajo.
- **Requerimientos y costes de la mejora.** Resulta también fundamental analizar la mejora en términos de eficacia, eficiencia y flexibilidad. De este modo, se deberán analizar los recursos precisos, la variación de costes en los que se incurren y las mejoras que se podrían conseguir en términos de tiempos, rendimiento, racionalización en la gestión de los recursos y ahorro de costes, etc.
- **Impacto sobre la organización y riesgo.** Se deberá analizar también el posible impacto sobre la cultura y estructura de la organización. Asimismo, habrán de analizarse los riesgos sobre la organización derivados de la mejora de los procesos. Por otra parte, está claro que se deberá actuar primero sobre aquellos procesos que poseen mayor peso dentro de la organización, con mayores oportunidades de mejora y que contribuyen en mayor medida a mejorar el posicionamiento de ésta en el mercado.
- **Grado de aplicabilidad o extensión de los posibles resultados a la mejora de otros procesos.** Con vistas a la optimización del proceso de mejora continua, el aprovechamiento de sinergias y economías de escala, a la hora de seleccionar los procesos a mejorar, la organización deberá considerar el grado en que las actuaciones desarrolladas y los resultados obtenidos podrían ser extrapolables a la mejora de otros procesos similares.
- Otros criterios de priorización
 - Existencia de quejas o sugerencias de mejora procedentes de los clientes, tanto externos como internos.
 - Procesos con un elevado coste.

- Existencia de ese proceso en otra organización que se realiza de forma más eficiente (benchmarking).
- Excesivo tiempo medio de transformación del input en output (tiempo de ciclo del proceso).
- Aparición de nuevas tecnologías.

Otra forma de priorización más fácil y comprensible es la que propone Fermín Cerezo. Se trata de situar el proceso en uno de los cuatro ejes siguientes.

	Beneficios ALTOS	Beneficios BAJOS
FACIL de implementar	A implementar	Posibles
DIFICIL de implementar	Retos considerar	A descartar

ACTUACIONES ENCAMINADAS A LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Mejorar un proceso conlleva realizar transformaciones en él con el objetivo de hacerlo más eficaz y eficiente, para evitar posibles despilfarros y mejorar su rendimiento. Entre las herramientas que se pueden utilizar para ello figuran las siguientes:

Supresión de actividades o tareas que no aporten valor añadido.

En la medida de lo posible, se deben minimizar o en su caso suprimir aquellas tareas administrativas que generan un exceso de papeleo y un retraso en el ciclo del proceso y que no sean realmente necesarias.

Para la identificación de cualquier actividad o tarea que ocasione demoras y no aporte valor añadido al proceso se pueden seguir las siguientes técnicas:

- Una vez que se ha realizado el diagrama de flujo de un proceso, se resalta con un rotulador fluorescente aquellas actividades relacionadas con la verificación, inspección, aprobación, etc., en definitiva, en las que pueda existir burocracia. El objetivo es comprobar que el grado de burocratización es el mínimo posible o el imprescindible para desarrollar cada actividad.

- También se puede identificar puntos críticos en los que se genere un exceso de burocracia mediante la formulación de las siguientes preguntas:
 - ¿Se archivan copias sin necesidad?.
 - ¿Se necesitan varias firmas?.
 - ¿Se requieren varias copias?
 - ¿Se revisa el trabajo de otra persona innecesariamente?.
 - ¿Existe correspondencia que no se precisa?

Eliminación de duplicidades

Es preciso suprimir aquellas actividades que se repiten innecesariamente en diferentes fases del proceso o bien que son realizadas sin motivo por más de un puesto de trabajo.

La duplicidad de tareas o actividades, origina un incremento de los costes, un aumento del tiempo de ciclo y a veces da lugar a errores derivados de las diferencias existentes entre distintas fuentes de información.

Como ejemplos de duplicidad de actividades en el ámbito administrativo se pueden citar, entre otros: la existencia de bases de datos duplicadas, la reiteración de actividades por falta de coordinación ente las diferentes unidades administrativas, etc.

Evaluación del valor añadido

La evaluación del valor añadido estudia la contribución de las actividades de cada uno los procesos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos o usuarios de los servicios de la organización. Existen muchas actividades que la organización precisa internamente para el desarrollo de los procesos pero que no aportan valor al cliente final, así como otras que no agregan ningún tipo de valor.

Por este motivo, se deben optimizar aquellas actividades que generan valor añadido, y suprimir o reducir las que no aporten valor al proceso.

Simplificación.

Consiste en disminuir la complejidad del proceso. Para ello, normalmente se deben reducir las fases, las tareas y las dependencias existentes entre los diferentes procesos de la organización.

Entre las acciones que se pueden llevar a cabo para simplificar los procesos se señalan las siguientes:

- Eliminar las posibles duplicidades y/o fraccionamiento de actividades.
- Supresión de cuellos de botella y simplificación de flujos.
- Normalización de los documentos utilizados.
- Evitar las manipulaciones innecesarias.
- Evitar la creación de copias y el registro de datos inútiles.

Análisis del ciclo de tiempo del proceso.

El ciclo de tiempo del proceso es el tiempo que transcurre necesariamente para la transformación del input en output. En la medida de lo posible, para mejorar el proceso, se deben buscar formas de reducir su tiempo de ciclo para satisfacer o no exceder las expectativas del usuario, minimizando a su vez los costes que suponen la dedicación de recursos durante un mayor tiempo.

Los siguientes procedimientos se emplean para acortar el tiempo de ciclo de los procesos:

- Realización de las actividades en paralelo en lugar de en serie, cuando sea posible.
- Optimizar la secuencia de las tareas. Analizar el orden de realización de las distintas actividades para ver si una modificación en el mismo puede suponer una reducción en el tiempo de ciclo.
- Evitar aquellas interrupciones que generan demoras en el proceso. Para ello, se debe de dar preferencia a las actividades críticas del proceso.
- Perfeccionar la regulación del tiempo de ciclo. Una adecuada coordinación y sincronización en el tiempo de ejecución de las distintas actividades puede dar lugar a una reducción del tiempo de ciclo, al conseguir la supresión de tiempos de espera.

Minimizar el número de errores.

Es necesario establecer mecanismos que disminuyan al máximo la posibilidad de cometer errores y garanticen el correcto desempeño de una actividad.

Eficiencia en la utilización de los recursos y equipos materiales y humanos.

Promover una adecuada utilización de los recursos materiales y fomentar un buen ambiente de trabajo, ayudan a mejorar el desempeño general.

Lenguaje simple

Redactar documentos de manera sencilla, simplificar formatos y transmitir órdenes o instrucciones claras de manera que sean claramente comprensibles a todas las personas a las que van dirigidas.

Estandarización

Es necesario que los procesos estén bien documentados y que recojan cómo se van a desarrollar las tareas. En este sentido, se debe buscar la mejor forma de desempeñar las diferentes actividades, y que las mismas se realicen siempre igual por todo el personal involucrado en su ejecución.

Asociación con proveedores

El resultado (output) del proceso depende, en gran parte, de la calidad de las entradas (input: información, documentación, etc.) que recibe el proceso. Se han de definir el contenido, formato y momento más idóneos de las entradas al proceso. Para ello, resulta de gran utilidad que los proveedores formen parte del proceso, al objeto de mejorar la calidad desde el inicio, y no incurrir en costes de controles de entrada innecesarios.

Automatización y/o informatización del proceso

Aplicar herramientas informáticas, aplicaciones, bases de datos, a las actividades y tareas que forman parte del proceso, evitando en lo posible el desarrollo manual de las mismas, la solicitud de consultas de información, así como la generación de documentación innecesaria.

2.5 MODELADO CON LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE EXPEDIENTES CORPORATIVA.

Después de tener modelado del proceso, se deberá si se tuviera disponible el diseño con la herramienta informática que se disponga.

En muchas ocasiones el modelado se realiza directamente con la herramienta, perdiendo la documentación de la Ficha del Proceso. Aunque suele ser lo más rápido y lo menos costoso, puede traer problemas posteriores de análisis de resultados, mejoras y cambios futuros.

2.6 CATÁLOGO DE SERVICIOS OFRECIDOS

Como valor añadido y apoyando el objetivo operativo OO2.10. Confeccionar la Guía de Servicios Municipales se detallará un catálogo de servicios que se ofrecen en los procesos estudiados siguiendo las plantillas de documentación creadas en su momento.

FASE 3. REDACCIÓN.

3.1 REVISAR EL ALCANCE DE LOS SERVICIOS Y PROCESOS A INCLUIR.

Del estudio previo de la fase anterior se deberá decidir por el grupo del proyecto, el alcance de los servicios y procesos a incluir en la elaboración de la Carta.

La Carta se debería considerar un documento vivo y ampliable por lo que puede ser una buena solución sacar una primera versión con los servicios más fáciles de implantar y con más éxito, para dejar a versiones posteriores los más complejos o laboriosos.

3.2 REVISAR LOS COMPROMISOS DE CALIDAD, INDICADORES Y ESTÁNDARES DE CUMPLIMIENTO.

De la misma forma y siguiendo los indicadores de los procesos y una vez comprobado el grado de cumplimiento de los niveles de calidad esperados por los usuarios, el equipo determinará los compromisos de calidad que puedan incluirse en la Carta, teniendo en cuenta la orientación y las prioridades estratégicas del servicio objeto de la Carta que tenga establecidas la organización y si la organización cumple ya los niveles de calidad esperados por el usuario y por tanto, puede responde a sus expectativas.

Se establecerán todos los compromisos de calidad que puedan ser asumidos por la organización. Todos los servicios deben tener al menos un compromiso de calidad asociado.

Los compromisos deben ser cuantificables, susceptibles de ser invocados por el usuario, inequívocos y estar redactados en lenguaje sencillo.

Los compromisos deben referirse a atributos del servicio identificados como relevantes por los usuarios.

Todo compromiso debe ir vinculado, al menos, a un indicador de medición de su grado de cumplimiento.

El cumplimiento de cada uno de los compromisos de calidad establecidos en la Carta se medirá periódicamente a través de uno ó más indicadores.

La definición de los indicadores debe establecer qué medir y cómo y cuándo medirlo, así como tener asignados responsables para su medición y análisis.

3.3 ELABORACIÓN DEL BORRADOR DE LA CARTA.

La redacción de la Carta de Servicios debe utilizar un lenguaje claro y sencillo, evitando en su caso excepciones complejas o excesivamente técnicas.

Se seguirá los contenidos y estructura detallados en el punto previo del documento.

3.4 VALIDACIÓN INTERNA.

El borrador anterior deberá ser revisado previamente a su aprobación y publicación.

Se considera interesante que sea validado por:

- Los propios miembros del grupo de proyecto.
- Los usuarios de los servicios implicados.
- El Grupo Responsable de Calidad y Modernización.

FASE 4 APROBACIÓN, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN

4.1 APROBACIÓN POR LOS ÓRGANOS COMPETENTES.

Una vez elaborada, la Carta debe ser aprobada por el Comité de Calidad y Modernización.

Posteriormente y siguiendo el ejemplo de la aprobación del Plan TORRENT INNOVA 2013, se precisará la aprobación por el Pleno, previa presentación a los grupos de interés que fueran procedentes, servicios implicados, comisión informativa y sindicatos.

4.2 ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE PUBLICACIÓN.

Como complemento a su publicación y para lograr su máxima difusión, se harán llegar a los ciudadanos los contenidos de las Cartas de Servicios utilizando distintos medios y soportes.

Así, los documentos de difusión de la Carta de Servicios podrán tener diversos formatos, tanto en papel (folleto, tríptico, póster) como en otros soportes electrónicos (CD, web, etc.).

4.3 PUBLICACIÓN EN EL BOLETÍN DE INFORMACIÓN MUNICIPAL Y EN LA WEB.

Dentro del Plan de Comunicación se considera importante la publicación en el Boletín de Información Municipal.

Se creará en una parte de la Web Municipal un apartado específico referente a Cartas de Servicio donde las ciudadanas y ciudadanos podrán disponer de la documentación de las mismas y los niveles de los compromisos.

Es un valor que debemos diferenciarnos de otras organizaciones que utilizan las Cartas de Servicio como un documento redactado en un momento determinado, y dejado al olvido donde no se muestran los resultados comprometidos ni las revisiones realizadas.

4.4 PRESENTACIÓN Y FORMACIÓN A TODOS LOS EMPLEADOS PÚBLICOS.

Se deben establecer mecanismos eficaces para difundir la Carta a toda la organización, como por ejemplo, reuniones de presentación del personal, publicación en la intranet, comunicaciones escritas o artículos en publicaciones internas.

FASE 5 SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA.

Las Cartas deben incluir la fecha de edición y una fecha de vigencia.

Deben ser actualizadas por la unidad responsable de su seguimiento siempre que haya modificaciones en los servicios prestados o por otras modificaciones sustanciales en los datos que contengan.

Deben ser revisadas al menos anualmente con el fin de que los servicios definidos, los compromisos y los indicadores que aparecen en ellas reflejen la realidad del Servicio ofrecido por la organización.

5.2 MEJORA DE LOS PROCESOS IMPLICADOS.

Se debe establecer un sistema periódico del cumplimiento de los compromisos de la Carta, por medio de los indicadores definidos y las quejas y reclamaciones por incumplimiento de los compromisos.

Si la medición del indicador da como resultado el incumplimiento del compromiso o existen quejas o reclamaciones sobre el mismo, la organización debería implantar las acciones oportunas para corregir las deficiencias en la calidad de sus servicios, proponiendo nuevos compromisos de mejora de acuerdo con los resultados de la medición.

El grupo responsable del seguimiento de la Carta debe realizar el seguimiento y elaborar un informe sobre los resultados obtenidos.

El resultado del seguimiento de los compromisos debe ser comunicado internamente y externamente en la forma y periodicidad que se considere oportunas.

5.3 SUSPENSIÓN Y DEROGACIÓN.

Como consecuencia de las revisiones, las Cartas de Servicios podrán ser suspendidas en su vigencia, total o parcialmente, cuando existan razones excepcionales que afecten temporalmente al funcionamiento del servicio, llevándose a efecto la suspensión, previo acuerdo plenario que acordó su aprobación, en la que se especificarán las características y el período de suspensión.

Además, y cumpliendo los requisitos señalados anteriormente, las Cartas de Servicios podrán ser derogadas cuando hayan desaparecido las causas que motivaron su aprobación.

FASE 6 CERTIFICACION DE LA CARTA

6.1 PROCEDIMIENTO DE CERTIFICACIÓN

La resolución de 29 de julio de 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de servicios de las organizaciones de las administraciones públicas.

Por otro lado AENOR certifica las Cartas de Servicios conforme a los requisitos de la norma UNE 93200:2008.

PLANTILLAS DE DOCUMENTACION.

TAREAS	PC	PF	DOCUMENTACION
FASE 1. INICIO Y PLANIFICACION			
1.1 Decisión de la elaboración de la Carta de Servicios			
1.2 Constitución del Grupo de Trabajo.			Reunión del lanzamiento del proyecto Ficha del proyecto
1.3 Formación inicial al Grupo.		X	
1.4 Comunicación del inicio al Servicio implicado.	X		
1.5 Documentación de inicio y alcance de la Carta.			Ficha del proyecto
FASE 2. DISEÑO Y MODELADO DE PROCESOS			
2.1 Identificación y confección de las Fichas de los procesos.			Ficha del proceso
2.2 Confección del cuadro de indicadores.			Ficha de indicadores
2.3 Análisis de las expectativas y necesidades de los usuarios implicados.			Ficha del proceso
2.4 Optimización de los procesos.			Ficha del proceso
2.5 Modelado con la herramienta de gestión de expedientes corporativa.			
2.6 Catálogo de Servicios ofrecidos.			Catalogo de servicios
FASE 3 REDACCIÓN			
3.1 Revisar el alcance de los servicios y procesos a incluir.			
3.2 Revisar los compromisos de calidad, indicadores y estándares de cumplimiento.			
3.3 Elaboración del borrador de la carta.			Ficha de carta
3.4 Validación interna.			
FASE 4 APROBACIÓN, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN			
4.1 Aprobación por los órganos competentes.			
4.2 Elaboración de la documentación de publicación.			
4.3 Publicación en el Boletín de Información Municipal y en el Web.	X		
4.4 Presentación y formación a todos los empleados públicos.	X	X	
FASE 5 SEGUIMIENTO Y MEJORA			
5.1 Revisión y actualización de la Carta.	X		Ficha de carta
5.2 Mejora de los procesos implicados.	X		
5.3 Suspensión y derogación.			
FASE 6 CERTIFICACION DE LA CARTA			
6.1 Procedimiento de certificación.	X		

BIBLIOGRAFÍA.

- Manual para la elaboración de una Carta de Servicios. Consejería de Administraciones Públicas y Justicia de Castilla- La mancha.
- Manual de Gestión de Cartas de Servicio. Universidad Politécnica de Valencia.
- Manual para la elaboración de Cartas de Servicio. Universidad Politécnica de Jaén.
- Guía para la elaboración de Cartas de Servicio. Universidad de Salamanca.
- Guía para la elaboración de Cartas de Servicio. Universidad de Murcia.
- Guía para la elaboración de Cartas de Servicio. Universidad de Granada.
- Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio. MAP.
- Guía para la elaboración de Cartas de Servicio. Universidad de Burgos.
- Manual de elaboración de Cartas de Servicio. Junta de Andalucía.
- Proyecto Cartas de Servicio: Metodología para su elaboración. Generalitat Valenciana.
- Norma UNE de AENOR 93200:2008 de Cartas de Servicios. Requisitos.

**TORRENT
INNOVA
2013**

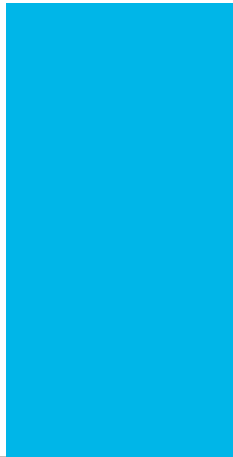
Plan de Calidad
y Modernización

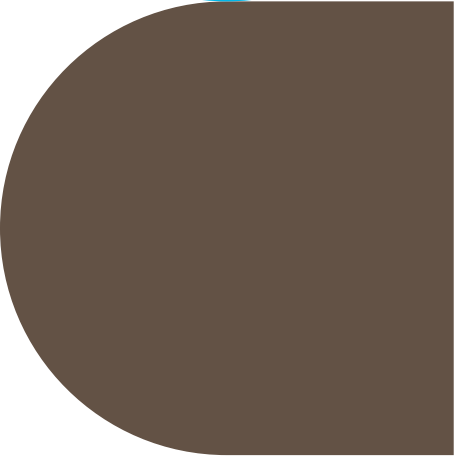
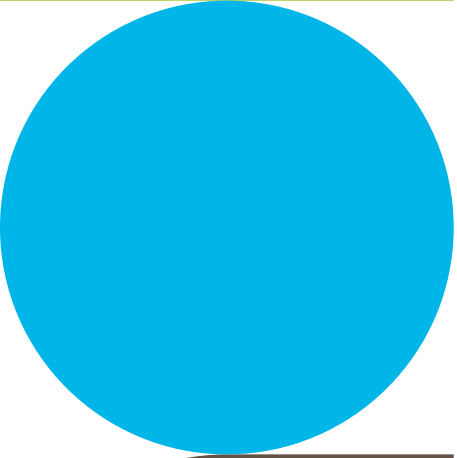


AJUNTAMENT D TORRENT



AJUNTAMENT D TORRENT





TORRENT INNOVA 2013
PLAN DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN



En 1976, Daniel Bell, publicó uno de los mejores libros de sociología política de la historia, *Las contradicciones culturales del capitalismo*. El autor apuntaba que el mejor modo de analizar la sociedad moderna era concebirla como una red de tres ámbitos distintos: la estructura social, el orden político y la cultura. Actualmente, ¿dónde podemos identificar un espacio en el que se den, al mismo tiempo, dicho ámbitos? La respuesta es directa y sencilla: en la Administración Pública y, especialmente, en la Administración Local. Los ayuntamientos son las instituciones más demandadas por los ciudadanos, en las que encuentran respuestas a sus necesidades y problemas diarios, por tanto hay una relación directa entre cada persona y su Ayuntamiento.

Ello implica que tienen que buscarse estrategias para mejorar constantemente la atención y el trato con las personas, para ir acercándonos a una ciudadanía activa y participativa, *humanizando* las administraciones con el fin de incrementar su presencia en el orden cultural y político. Hoy, para conseguir este fin, contamos con la ineludible ayuda de las nuevas tecnologías, responsables de una buena parte de los procesos de modernización de la Administración Local.

Así pues, con este propósito, y con la finalidad de que las entidades locales sirvan con objetividad a los intereses públicos que les están encomendados, el Ayuntamiento de Torrent presenta el **Plan de Calidad y Modernización** para el periodo 2010 al 2013, con el nombre **TORRENT INNOVA 2013**.

Su objetivo no es otro que el de acercar todos los recursos de la Administración Local a la ciudadanía. En ocasiones, el ciudadano encuentra una barrera, una distancia insalvable con su Administración. Este Plan quiere mitigar dicha distancia, a través de una mayor accesibilidad y sencillez tanto en los procesos organizativos como en los trámites y servicios administrativos.

Por otro lado, tanto la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, la Constitución Española, el propio Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana así como la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local exigen que las administraciones evolucionen y optimicen su relación con sus vecinos. Este propósito implica un desarrollo claro de las tecnologías de la información y comunicación, la profesionalización y formación de los empleados públicos, con el fin de crear una red de capital humano cualificado que pueda atender y dar respuesta a las demandas de cada persona.

En definitiva, estamos ante un Plan que nace desde una auténtica vocación de servicio público, alimentando y promoviendo el compromiso público, que pretende cuidar y defender todo el capital social que tenemos, pero desde la participación activa. Sólo de esa manera cada uno de nosotros podrá aportar su granito de arena a la sociedad, a la vida política, cultural y económica de su ciudad. Con este Plan se abre una nueva ventana de oportunidad para construirla entre TODOS.

M^a José Catalá Verdet
Alcaldesa de Torrent



ÍNDICE

LA MOTIVACIÓN	8
LOS ELEMENTOS FACILITADORES	14
LAS ACTUACIONES REALIZADAS	16
LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	18
PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN	20
EJE 1. PLANIFICAR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA Y EL LIDERAZGO	24
Plan de desarrollo organizativo	26
Plan de Actuación Municipal	27
Plan Estratégico de Ciudad	27
Profesionalización de la gestión pública	28
Plan de simplificación y reducción de cargas administrativas	29
Plan de comunicación externa	29
EJE 2. PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD QUE SATISFAGAN A LOS CIUDADANOS ..	30
Catálogo de Servicios	32
Sistema de Gestión por Procesos	32
Sistema normalizado de Sugerencias y Reclamaciones	33
Plan de Implantación de Cartas de Servicios	33
EJE 3. GESTIONAR A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS HACIA UN CAMBIO CULTURAL ..	34
Adaptar la estructura de la organización a la estrategia	36
Plan de formación	36
Buzón interno de quejas y sugerencias	37
Portal del empleado	37
Plan de comunicación interno	37
Plan integrado de gestión de las personas	38
EJE 4. GESTIONAR LAS ALIANZAS Y LOS RECURSOS DESDE LA ESTRATEGIA	40
Identificar y promover alianzas internas y externas	42
Mejorar la planificación, gestión y control de los recursos económicos	43
Plan de gestión de edificios e instalaciones municipales	43
Plan de modernización tecnológica	43
Plan de Gestión Integrada de la Información	44
EJE 5. MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADOS	46
Implantar un sistema de cuadro de mando integral	48
Detectar y percibir los problemas de los ciudadanos	48
Percepción del empleado público	48
La autoevaluación como estrategia	49
EL CALENDARIO	50
LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL PLAN	60

LA MOTIVACIÓN





El Ayuntamiento es la Administración más próxima al ciudadano: presta una gran cantidad de servicios directos a la ciudadanía, atiende en primera instancia a los ciudadanos y le ha de permitir participar activamente en el gobierno local.

Como punto de partida, el Plan se apoya en la convicción de que cualquier organización pública ha de orientarse a la ciudadanía a través de una dirección y gestión estratégica dirigida a la consecución de objetivos introduciendo la calidad en la gestión de los servicios públicos

La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, suscrita en Niza el 7 de abril de 2000, reconoce, en su artículo 41, el derecho de la ciudadanía a una buena administración, que se concreta en principio tales como la imparcialidad, la equidad y la celeridad.

La Constitución Española establece en su artículo 103 que las Administraciones sirven con objetividad los intereses generales y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento a la Ley y al Derecho.

El Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana, en su artículo 9, proclama el derecho a una buena administración, así como el derecho a que las administraciones traten sus asuntos de forma equitativa e imparcial y en un plazo razonable, así como a disfrutar de unos servicios públicos de calidad.

La Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local establece que las entidades locales sirven con objetividad los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho.

La calidad y modernización de las Administraciones Públicas no es una moda sino una necesidad y una exigencia. El sector público, en general, y cada una de sus estructuras organizativas, en particular, deben transformarse, a fin de acercarse a las inquietudes de los ciudadanos, anticipando sus demandas, formar a un personal motivado e implicado que ayude a conseguir una Administración más receptiva, que responda con prontitud y diligencia a nuevas necesidades, accesible y con horarios flexibles, que facilite más información y que potencie una mayor participación e interconexión entre los usuarios y los empleados públicos.

En los difíciles tiempos que estamos atravesando, una organización que no esté preparada para el cambio, que no sea capaz de innovar y transformarse a tiempo, está condenada al fracaso.

La Administración Local es la más próxima al ciudadano, la que ocupa una mejor posición para escuchar y responder. Es la que sufre de forma más intensa la presión de las exigencias ciudadanas, la que tiene más razones para cambiar.

La modernización se ha de enfocar como un proceso y no como un suceso aislado. Un proceso consistente en una actividad constante de adaptación a un entorno cambiante, que refleja la flexibilidad de una organización y, con ello, su capacidad de supervivencia y permanencia.

Los procesos de modernización se caracterizan por que los cambios se producen desde el interior de la propia organización, constituyendo el factor

humano un elemento determinante de su éxito.

La ciudad de Torrent ha experimentado un fuerte crecimiento demográfico en los últimos años, consolidando su condición de ciudad metropolitana, y aumentando de manera considerable la cantidad y calidad de servicios y actividades que presta a los ciudadanos.

El Ayuntamiento de Torrent, al promover la aplicación del régimen organizativo de los Municipios de Gran población previsto en el Título X de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, se encuentra ante una oportunidad inmejorable para poner en marcha un proceso de cambio que permita adoptar medidas para racionalizar y modernizar su organización y adaptar dicha organización a las demandas de la sociedad, prestando servicios de calidad de manera eficiente, aproximando la administración al ciudadano y potenciando cauces reales de participación de la ciudadanía en el gobierno local.

Así pues, el presente Plan de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Torrent para el periodo del 2010 al 2013, presentado con el nombre TORRENT INNOVA 2013, tiene por objeto planificar y ordenar un cambio de modelo de gestión en el Ayuntamiento de Torrent que, mediante la modernización de sus estructuras y con la participación de las personas, promueva la calidad en la prestación de los servicios y desarrollo de actividades, convirtiendo al Ayuntamiento de Torrent en un referente de modernización y gestión excelente de lo público en el ámbito autonómico y nacional.

Por todo ello, se han puesto en marcha recientemente las siguientes actuaciones:

- El 9 de Noviembre de 2009 se aprobó en Junta de Gobierno Local el Marco Estratégico del Proyecto de Mejora de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Torrent, con el que se legitimaba la puesta en marcha del proceso de formulación del presente Plan de Calidad y Modernización, y la creación de distintos órganos de gestión y seguimiento.
- El 23 de Diciembre de 2009 se constituyó el Comité de Calidad y Modernización, con una composición mixta política y directiva.
- El 13 de Enero de 2010 se constituye el Grupo Responsable de Calidad y Modernización formado por 19 empleados públicos del Ayuntamiento con nivel de responsabilidad en la gestión y dirección municipal. Su función como grupo es, en primer lugar y partiendo del Marco Estratégico aprobado, consensuar el Plan de Calidad y Modernización 2010-2013 para posteriormente, ejecutar con éxito las acciones en él consignadas y provocar el necesario cambio del modelo de gestión público y de la cultura que subyace en nuestra organización.



LOS FACILITADORES

Existen actualmente una serie de condicionantes tanto internos como externos, que denominamos elementos facilitadores, que coadyuvan a la adecuada implantación y desarrollo del Plan. Son los siguientes:

El compromiso político.

La firme y decidida voluntad del gobierno local y los grupos políticos de impulsar un proceso de transformación interna encaminado a la modernización de la organización municipal y la excelencia en la prestación de los servicios públicos.

El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.

El imparable desarrollo tecnológico suministra a la Administración medios técnicos adecuados para optimizar los recursos y dotar de mayor eficacia y rapidez la gestión administrativa.

Hay, por tanto, que poner a disposición de los ciudadanos, empresas y empleados las nuevas soluciones tecnológicas de forma que permitan mejorar la comunicación bidireccional con el ciudadano, así como mejorar la gestión y formas de trabajo a nivel interno y la integración de la información en la Administración.

La profesionalidad y formación de los empleados públicos.

El Ayuntamiento dispone de un capital humano cualificado y profesional. Siendo conscientes de la importancia de las personas y de lo necesario de la mejora continua en su satisfacción y compromiso, resulta imprescindible contar con la participación de los empleados públicos en este proceso de cambio, y explicitándoles claramente a los empleados públicos hacia donde se quiere ir y con qué propósito, dando sentido así a su trabajo y aumentando su motivación y compromiso.

Las alianzas con otras instituciones.

Se ha de aprovechar y fomentar la colaboración tanto con otras Administraciones públicas, como con Universidades y otras instituciones públicas y privadas, a fin de transferir conocimiento y experiencias, con el objetivo de apoyar las actuaciones de modernización a implantar.

La aplicación del régimen organizativo de municipio de gran población.

El Ayuntamiento de Torrent, al promover la aplicación del régimen organizativo de los Municipios de Gran población previsto en el Título X de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, se encuentra ante una oportunidad única para poner en marcha un proceso de cambio que permita adoptar medidas para racionalizar y modernizar su organización y adaptar dicha organización a las demandas de la sociedad, prestando servicios de calidad de manera eficiente, aproximando la administración al ciudadano y potenciando cauces reales de participación de la ciudadanía en el gobierno local.

LAS ACTUACIONES REALIZADAS

El Ayuntamiento de Torrent ha implantado en los últimos años diferentes actuaciones referentes a la modernización administrativa, en concreto:

Registro telemático con 22 trámites.

Implantación de la certificación ISO 9001 en Departamentos concretos tales como Información Ciudadana (TDIC) y Empleo

Estandarización de instancias.

Implantación del servicio de envíos SMS a los ciudadanos.

Perfil del contratante en el portal Web.

Convocatoria electrónica de Plenos y Comisiones.

Gestión integral de entrada y salida.

Implantación con firma electrónica de los procesos de gestión de pedidos y contratos menores de suministro y servicios

Mejora del ancho de banda de acceso a Internet e interconexión de edificios municipales

Acceso gratuito a Internet en Bibliotecas, mediante telecentros y WIFI.

Portal Web de Torrent (torrent.es)

Oficina Virtual Tributaria, donde se incluye toda la información tributaria de los contribuyentes.

Dotación a los ciudadanos de un USB con el certificado digital de la Autoridad de Certificación de la Comunitat Valenciana.

Renovación tecnológica de los servidores corporativos.

Gestión de Decretos con firma electrónica.

Cursos de formación en nuevas tecnologías a los ciudadanos.

Implantación de Firma Electrónica utilizando certificados digitales de empleado público.

Gestión de expedientes.

Gestión integrada de personal y nóminas.

Consulta de fichajes y gestión electrónica de permisos y licencias.

Puesta en marcha de la Oficina de Atención Ciudadana (TDIC).

Carpeta ciudadana.

LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La Misión del Ayuntamiento de Torrent.

El Ayuntamiento de Torrent ha definido su Misión, entendida como su razón de ser, como:

Gobernar la ciudad y prestar servicios para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, con un uso eficiente de sus recursos.

La Visión del Ayuntamiento de Torrent.

El Ayuntamiento de Torrent quiere:

Ser un Ayuntamiento participativo e innovador, que sea reconocido por la excelencia de su gestión y la satisfacción de los ciudadanos.

Los Valores.

Los principios éticos y valores de nuestro Ayuntamiento, que orientan su organización y funcionamiento, son:

*Vocación de servicio público.
Capacidad para anticiparse y adaptarse a los cambios.*

Cercano y abierto a la participación de los ciudadanos.

Que fomenta la convivencia y las conductas cívicas

Capacidad de motivar e implicar a las personas que lo integran para trabajar con un objetivo común.

Que se implica en la mejora continua de los servicios públicos.

Valora y defiende su patrimonio cultural y el medio ambiente.

Fomenta la cohesión social y el desarrollo económico.

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

Se han definido tres principios fundamentales para la implantación de la calidad total en la gestión municipal, que se desplegarán a través de 5 ejes u objetivos estratégicos de actuación:



E1

La orientación a las ciudadanas/os de Torrent que permita avanzar hacia un modelo de gestión pública que:

Sitúe la voz de la ciudadanía en el epicentro de sus decisiones.

Preste servicios basados en las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de las ciudadanas/os.

Sea eficiente, ágil, cercana, proactiva, anticipadora y adaptable a los cambios del entorno.

Aumente la satisfacción de la ciudadanía con los servicios recibidos y con ello su calidad de vida en Torrent.

E2

La orientación a las empleadas/os del Ayuntamiento que genere un cambio cultural para favorecer el alcance y el éxito de las acciones planteadas. Este cambio cultural conlleva:

Un liderazgo que impulse la estrategia del Ayuntamiento, la gestión de sus personas, sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados.

Adquirir la participación y el compromiso de las personas en el proceso de cambio del modelo de gestión.

Mejorar la satisfacción de las empleadas/os y su implicación con la Misión del Ayuntamiento.

Dar sentido y valor al trabajo de las empleadas/os, resolviendo los problemas e insatisfacciones en el desarrollo del mismo.

E3

La orientación a los resultados y la mejora continua de los servicios públicos para lograr una organización pública que:

Se compromete con la calidad y la mejora continua de los servicios que presta, asumiendo un compromiso de nivel de servicio. Busca la eficacia y eficiencia en sus actividades y decisiones para generar mayor valor añadido al ciudadano y a la sociedad de Torrent.

Evalúa la satisfacción de los usuarios con los servicios públicos, la satisfacción e implicación de sus personas y los resultados y rendimientos de sus procesos.

Emprende acciones de mejora sobre su modelo de gestión: liderazgo, estrategia, personas, recursos y procesos para obtener mejores resultados.

Se somete a evaluaciones externas de su modelo de gestión con el objetivo de constatar las mejoras e identificar las carencias donde focalizar los esfuerzos.

Comunica a sus ciudadanos los resultados de la gestión y las acciones emprendidas para mejorarlos en una clara apuesta por la transparencia y el buen gobierno.

Para el desarrollo y éxito de las tres líneas estratégicas presentadas nos marcamos cinco objetivos u ejes estratégicos a conseguir.

Eje 1

Planificar a través de la estrategia y el liderazgo.

Eje 2

Prestar servicios de calidad que satisfagan a los ciudadanos.

Eje 3

Gestionar a los empleados públicos hacia un cambio cultural.

Eje 4

Gestionar las alianzas y recursos desde la estrategia.

Eje 5

Medir y evaluar los resultados.

EJE 1

PLANIFICAR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA Y EL LIDERAZGO



En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en la ejecución de sus políticas públicas. Dichas estrategias constituyen la razón de ser principal del gobierno local.

Las políticas públicas señaladas se han de convertir en objetivos estratégicos y han de ser conocidas por la organización y ejecutadas por la misma, de acuerdo con los principios que informan la organización y el funcionamiento de las Administraciones públicas.

La organización municipal se ha de alinear con las políticas públicas, a fin de ser un instrumento útil y ágil para la ejecución de las mismas.

Se han de adaptar las estructuras administrativas a las demandas ciudadanas y a las nuevas exigencias sociales, fomentando la participación

pública, la proximidad de los servicios a los ciudadanos, maximizando la capacidad de gestión y minimizando los costes.

Los directivos de las organizaciones del sector público ayudan a los equipos de gobierno a desplegar las políticas asesorándoles en términos de análisis, previsiones y visión de futuro, siendo también responsables de su implantación y desarrollo.

Los líderes desarrollan, implantan y controlan el sistema de gestión de la organización y revisan el rendimiento y los resultados. Son responsables de la mejora de la gestión y de prepararse para el futuro introduciendo en la organización los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión. Además de sus propios valores, las organizaciones del sector público comparten una serie de valores comunes

tales como la legalidad, la transparencia, la equidad, la diversidad y el rechazo a los conflictos de intereses. Los líderes comunican esos valores a toda la

organización y los pueden traducir a códigos de conducta que guían el comportamiento profesional de las personas de la organización.



Plan de desarrollo organizativo

La aplicación del régimen organizativo de municipio de gran población implica la necesaria planificación de los importantes cambios organizativos que se han de ejecutar en el Ayuntamiento, y que tienen por objeto la profesionalización de la gestión pública, la separación entre la gestión y el control y la potenciación de órganos de acercamiento y participación de la ciudadanía.

El citado Plan preverá importantes novedades organizativas, como:

- La creación de Distritos, como divisiones territoriales de la ciudad, órganos de proximidad con los barrios.
- La creación de una Comisión especial de Sugerencias y Reclamaciones, formada por representantes de todos los grupos que integren el Pleno.
- La redistribución de competencias entre los distintos órganos decisorios, debiendo de dotarse de un Reglamento del Pleno y sus Comisiones y un Reglamento del Gobierno y Administración.
- La implantación de un órgano de resolución de las reclamaciones económico-administrativas.
- La constitución de un Consejo Social de la Ciudad, integrado por representantes de las organizaciones económicas, sociales, profesionales y ciudadanas más representativas, con funciones de planificación estratégica de la ciudad.

Plan de Actuación Municipal

El Plan de Actuación Municipal es el instrumento que ordena las políticas públicas fijadas por el equipo de gobierno y prevé su ejecución durante un mandato legislativo, combinándolas con el resto de actuaciones legales exigibles a la organización.

Se trata de un documento fundamental para planificar las actuaciones a realizar por los directivos y empleados públicos, alineándolo con la política presupuestaria, y los planes anuales de las distintas Áreas y Servicios.

Plan Estratégico de Ciudad

El objetivo es definir el futuro modelo de ciudad que se desea contando con las capacidades existentes y futuras, a fin de:

- Disponer de una estrategia de ciudad.
- Implicar a la ciudadanía en la creación de ciudad.
- Mejorar la democracia local.

Será necesaria la participación activa de los agentes sociales y económicos locales, así como instituciones supramunicipales cuyas competencias incidan en el ámbito local.

Profesionalización de la gestión pública

Definiremos la Cadena de Liderazgo que identifique claramente los directivos públicos de Torrent junto con sus funciones y responsabilidades a asumir. Estos directivos públicos serán líderes que actúen como modelos de referencia dentro de la organización y desarrollarán objetivos a corto y largo plazo, mecanismos de medición de indicadores y traducirán los objetivos estratégicos en planes y proyectos que aseguren la consecución de los resultados

Definiremos el Manual de Estilo Directivo del Ayuntamiento de Torrent que responderá a las pautas y valores que los líderes deben seguir de acuerdo con los propios valores del Ayuntamiento y los valores y comportamientos éticos intrínsecos al servicio público.

Diseñaremos e implantaremos un Sistema de Dirección con detalle de la frecuencia y contenido de las tipologías de reuniones que lo soportan.

Identificaremos los objetivos derivados de las políticas públicas elegidas democráticamente por los ciudadanos y asignaremos dichos objetivos a los procesos correspondientes para su gestión y alcance de los resultados previstos.

Definiremos el Mapa de Procesos del Ayuntamiento de Torrent que permita el despliegue de la estrategia de la organización y la orientación a los resultados excelentes en los servicios públicos gestionados.

Plan de simplificación y reducción de cargas administrativas.

Con motivo de la entrada en vigor de la Directiva de Servicios y en el marco de la legislación estatal y autonómica, se han de adoptar las medidas efectivas que permitan hacer efectiva una importante reducción de cargas administrativas en los distintos procedimientos administrativos, a fin de simplificar los procedimientos y lograr una mayor eficacia en las actuaciones administrativas.

La Directiva promueve la reducción de cargas administrativas y otorga mayor seguridad jurídica a los prestadores, además de suponer un incremento de las posibilidades de elección de los destinatarios y una mejora de la calidad de los servicios tanto para los consumidores como para las empresas usuarias de los mismos.

A tal efecto, se llevarán a cabo actuaciones en los siguientes ámbitos:

- Revisión de las distintas Ordenanzas y Reglamentos municipales.
- Reducción y acumulación de trámites administrativos.
- Reducción de la documentación exigible en los procedimientos iniciados por los ciudadanos.
- Mejora en los tiempos de respuesta.
- Normalización de instancias.
- Implantación de aplicaciones informáticas de seguimiento y gestión de expedientes que permitan a los ciudadanos conocer en cada momento on line el estado de tramitación de sus solicitudes.
- Implantación del trabajo en red.

Plan de comunicación externa.

El Plan de comunicación externa tiene por objeto dar a conocer a los ciudadanos y a la sociedad, además de los servicios existentes, los servicios de nueva creación, los resultados obtenidos y las acciones emprendidas para mejorarlos, así como las distintas actuaciones realizadas en ejecución del presente Plan.

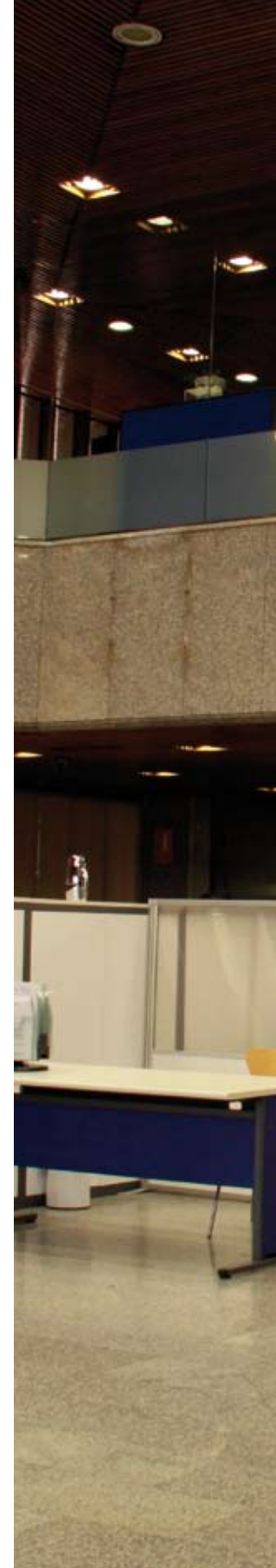
EJE 2

PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD QUE SATISFAGAN A LOS CIUDADANOS



El Ayuntamiento es una entidad esencialmente prestadora de servicios dirigidos a la ciudadanía.

Los ciudadanos contemporáneos, como consumidores tanto de productos como de servicios, disponen de mucha información y son más exigentes. Aprecian que los servicios se presten con calidad. Son conscientes de que en su condición de contribuyentes, financian la prestación de un gran número de servicios, y exigen calidad y eficiencia en la prestación de los mismos.





E013 Taula 4
B059 Taula 2
*** Hora



ULTIMS ANUNCIS

Form	Taula
E013	Taula 4
B059	Taula 2
B058	Taula 1
A106	Taula 7
G006	Taula 3
B087	Taula 6
B086	Taula 5

INFORMACIÓ

1 3

5 7 9

TAULA 12



Catálogo de Servicios

Una de las características más importantes de los Ayuntamientos es la cantidad y variabilidad de servicios que ofrece y que en muchas ocasiones pasan desapercibidos por sus ciudadanos.

La confección y actualización constante de un catálogo de los servicios ofrecidos por el Ayuntamiento de Torrent incorporará toda la información relacionada con los mismos y relevante tanto para la mejora de su gestión (contenido del servicio, modalidad de gestión, condiciones de prestación, coste del servicio) como para dar mayor información a los usuarios.

Dicho catálogo de servicios estará a disposición de los ciudadanos en todas las dependencias municipales y en la web municipal.

Asimismo, se entregará personalmente un ejemplar del citado catálogo a aquellos ciudadanos que vengan a residir en Torrent de forma que tengan un documento de bienvenida con los servicios que su nuevo Ayuntamiento pone a su disposición.

Sistema de Gestión por Procesos

El sistema de Gestión por Procesos es un modelo de gestión que entiende la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y la satisfacción de la ciudadanía, frente a la concepción tradicional de la organización como una serie de departamentos con funciones independientes. Entre sus beneficios para una administración pública podemos destacar que:

- Favorece la relación entre unidades administrativas.
- Sirve para optimizar los servicios públicos prestados, disminuyendo los tiempos y los costes de los servicios.
- Desarrolla un sistema completo de medición que nos permite tener información sobre cómo gestionamos la organización y sobre qué resultados alcanzamos.
- Permite emprender acciones para mejorar los servicios prestados a la sociedad y optimizar el uso de los recursos públicos.

Sistema normalizado de Sugerencias y Reclamaciones

La existencia de un sistema normalizado de gestión de sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos permite recopilar información relevante de los usuarios de los servicios y la ciudadanía en general, mejorar la atención a los ciudadanos, a los que se ha de dar una respuesta personalizada y agradecerles su participación e implicar a los empleados públicos en la mejora de la gestión y del servicio a los ciudadanos.

Se ha de implantar, así, un procedimiento interno para atender las sugerencias y reclamaciones ciudadanas en el que participen los servicios afectados y que proporcione una pronta y eficaz respuesta al ciudadano.

Analizaremos de forma sistemática y periódica la información recogida a través de las sugerencias y reclamaciones para utilizarla en el diseño, desarrollo y mejora de los servicios.

Plan de Implantación de Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicio son documentos que dan a conocer los servicios y expresan los compromisos de calidad que el Ayuntamiento adquiere con la ciudadanía.

Formalizan lo que los ciudadanos pueden esperar de los servicios públicos y aseguran la plena efectividad de sus derechos, así como la mejora de los servicios y prestaciones que reciben.

A través del presente Plan se elaborarán de forma progresiva Cartas de Servicios de los distintos servicios públicos que expresen compromisos ciertos, efectivos y medibles con los usuarios, a fin de garantizar en todo momento un determinado nivel de calidad en los servicios públicos.

Asimismo, se comunicará periódicamente a los ciudadanos tanto el nivel de cumplimiento de los compromisos como las acciones emprendidas para seguir mejorando el servicio comprometido en una clara apuesta por la transparencia, la información y la mejora continua.

EJE 3

GESTIONAR A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS HACIA UN CAMBIO CULTURAL

Los empleados públicos son un activo estratégico de la organización. La manera en que los empleados interactúan unos con otros y gestionan los recursos disponibles es lo que, en última instancia, decide el éxito de una organización.

El respeto, el diálogo y un entorno seguro y saludable son fundamentales para asegurar el compromiso y la participación de las personas en el camino a la excelencia de la organización. Ésta gestiona, desarrolla y permite que se desarrollen las capacidades y todo el potencial de su personal, tanto a nivel de los individuos como de toda la organización, con el fin de apoyar su estrategia y planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

El objetivo fundamental de este eje es desarrollar las actuaciones necesarias para disponer de un personal altamente cualificado, alineado con los objetivos de la organización, con una fuerte vocación de servicio público, comprometido y motivado, a fin de que desarrolle sus potencialidades y responda a las expectativas de la sociedad.

Todo ello con el conocimiento y participación de los empleados públicos y sus representantes.





Adaptar la estructura de la organización a la estrategia

Definiremos los puestos y perfiles para el desarrollo de las tareas y la reestructuración de los recursos humanos dentro de la organización, incluyendo los del propio Ayuntamiento y de los organismos autónomos. El objetivo es lograr una estructura óptima para el desarrollo de la estrategia, la orientación a la ciudadanía y el éxito en los resultados.

Plan de formación

El Plan de Formación es un instrumento esencial de soporte para el cumplimiento de los objetivos de la organización y la estrategia planteada, así como un cauce fundamental para potenciar la profesionalización y la motivación de los empleados públicos.

El Plan de Formación se caracterizará por:

- Dotar a las personas del Ayuntamiento de las áreas de conocimiento necesarias para el desarrollo de sus funciones siguiendo los principios fundamentales de la excelencia en la gestión pública.
- Contener una sección específica para la formación de directivos públicos profesionales y mandos intermedios en aspectos como Políticas Públicas, Planificación Estratégica, Liderazgo, Gestión de la Calidad, Dirección por objetivos, Marketing público, habilidades directivas y otras materias.

- Permitir a las personas del Ayuntamiento el máximo desarrollo de sus capacidades profesionales en apoyo de la misión de la organización.

Buzón interno de quejas y sugerencias

Crearemos un buzón interno de quejas y sugerencias e implantaremos círculos de calidad para el diagnóstico interno de problemas e insatisfacciones por los propios empleados/as de Torrent.

Portal del empleado

El portal del empleado público se plantea como una auténtica ventanilla única de información, comunicación y gestión de trámites para el personal municipal.

En relación con la comunicación interna, se pretende que sea un instrumento de información al personal acerca de la misión, visión y valores de la organización, notas de régimen interior, manuales de acogida, normativa en materia de personal, tablón de anuncios, secciones sindicales o salud laboral.

En relación con los procesos de gestión de personal, se pretende que sea un instrumento de gestión en materias tales como la gestión de permisos y licencias, acciones de formación, consulta de fichajes y de nóminas.

Ello ayudará al acercamiento a las nuevas tecnologías, simplificar procedimientos de gestión, favorecer la integración del empleado en la organización y difundir los valores de la organización y de la cultura de la calidad.

Plan de comunicación interno

Tiene por objeto planificar la comunicación ascendente, descendente y horizontal, utilizando distintos canales a fin de mantener informados a los empleados, cuidando con esmero la información a los empleados de los eventos relevantes y el avance en los proyectos del Ayuntamiento y su impacto en la ciudadanía y sociedad.

Plan integrado de gestión de las personas

Diseñaremos un Plan Integrado de Gestión de las Personas con los siguientes elementos que complementen desde el factor humano, nuestro modelo de gestión público:

- Plan de selección. Mejoras en temarios y composición de tribunales.
- Plan de bienvenida, acogida y tutorización.
- Plan de desarrollo profesional.
- Plan de evaluación del personal.
- Plan para la gestión del reconocimiento.
- Plan de retribuciones/premios por objetivos.
- Plan de promoción interna.
- Plan de Salud laboral.

En definitiva, buscaremos conseguir en las empleadas y empleados de Torrent tres factores de éxito:

- Su satisfacción por el desarrollo personal y profesional al

trabajar en el Ayuntamiento de Torrent.

- Su implicación con la misión y visión del Ayuntamiento y el compromiso con el servicio público excelente.
- Un fortalecimiento del sentido de pertenencia a una de las organizaciones más importantes del municipio



EJE 4

GESTIONAR LAS ALIANZAS Y LOS RECURSOS DESDE LA ESTRATEGIA

El objetivo es definir cómo la organización planifica y gestiona sus alianzas clave, especialmente con los ciudadanos, con el fin de apoyar su estrategia y planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. En este sentido, las alianzas son recursos importantes para el buen funcionamiento de la organización.

Junto a las alianzas, las organizaciones necesitan los recursos más tradicionales, tales como recursos financieros, tecnológicos o instalaciones, para asegurar su eficaz funcionamiento. Estos recursos se utilizan y desarrollan para apoyar la estrategia y los procesos más importantes de la organización con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más eficiente posible. Con una gestión transparente, las organizaciones pueden rendir cuentas a los ciudadanos sobre el uso legítimo de los recursos disponibles.





Identificar y promover alianzas internas y externas

Promoveremos Convenios de Colaboración y Proyectos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado que generen valor añadido en la sociedad y ciudadanía de Torrent y en el propio Ayuntamiento como organización.

Identificaremos a los potenciales asociados estratégicos y la naturaleza de la alianza, estableciendo acuerdos apropiados de asociación teniendo en cuenta la naturaleza de la relación.

Definiremos las responsabilidades mutuas en la gestión de las alianzas, incluidos los controles.

42

Buscaremos una alianza permanente tanto con las ciudadanas y ciudadanos de Torrent como con los agentes económicos y sociales del municipio a través de la participación ciudadana. Para ello se ha de:

- Promover la implicación de los ciudadanos en materias del sector público y en los procesos de toma de decisiones políticas (por ejemplo, por medio de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, círculos de calidad).
- Estar abiertos a las ideas, sugerencias y quejas de las ciudadanas y ciudadanos, desarrollando y utilizando los mecanismos adecuados para recogerlas (por ejemplo, por medio de encuestas, grupo de consulta, cuestionarios, buzones de quejas y sugerencias, sondeos de opinión, etc.).
- Asegurar la transparencia de la organización tanto en sus decisiones como en la forma en que se desarrollan (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y suministrando información en Internet).
- Animar activamente a los ciudadanos a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos, apoyando dinámicamente el asociacionismo y la aparición de agrupaciones ciudadanas.
- Recoger periódicamente la Voz de la Ciudadanía a través de todos los canales disponibles (encuestas, sugerencias, participación, etc), a fin de que sea una fuente esencial de información para nuestra planificación estratégica, facilitando la actuación de las instituciones que garantizan la defensa del ciudadano.

Mejorar la planificación, gestión y control de los recursos económicos

Alinearemos la gestión financiera con los objetivos estratégicos, asegurando transparencia financiera y presupuestaria, y aseguraremos una gestión eficiente de los recursos financieros.

El presupuesto lo concebiremos como una herramienta tanto de planificación como de gestión, permitiendo el seguimiento por cada servicio del grado de ejecución de su presupuesto. Asimismo, implantaremos sistemas innovadores de planificación presupuestaria y de contabilidad de costes.

Como gestores de recursos ajenos, resulta necesario el control de la ejecución del gasto y del cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios y productos habituales, teniendo en cuenta la participación de las unidades de la organización.

Desconcentraremos las responsabilidades administrativas manteniendo un control centralizado.

Plan de gestión de edificios e instalaciones municipales

En el Plan de gestión de edificios e instalaciones municipales permitiremos:

- La gestión de las instalaciones y mantenimiento de edificios municipales, asignando responsables de su funcionamiento y de su mantenimiento.
- La optimización de los costes de mantenimiento y de la utilización y rentabilización de los mismos.
- La gestión de los residuos, contaminación acústica, emisiones y eficiencia energética.
- La aplicación de la normativa de seguridad e higiene laboral.

Plan de modernización tecnológica

Implantaremos una política integral de gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.

Realizaremos un diagnóstico de los distintos sistemas y aplicaciones, profundizar en el desarrollo tecnológico, incluyendo las siguientes actuaciones:

- Implantación de infraestructura de una red Wifi para el acceso de los ciudadanos
- Facturación electrónica y Portal del Proveedor.
- Cuentas de correo electrónico para l@s ciudadan@s de Torrent
- Interoperabilidad entre Administraciones.
- Gestión de incidencias en la vía pública.
- Servicio de PDA para la Policía Local.
- Firma Electrónica en telefonía móvil.
- Gestión de Padrón.

Plan de Gestión Integrada de la Información

- Información del tráfico en la web municipal.
- Interoperabilidad con los Colegios Profesionales
- Pago telemático
- Tramitación electrónica de la gestión tributaria, con firma electrónica y bandejas de expedientes
- Gestión de la Agencia Municipal de Empleo.
- Gestión de los Servicios Sociales Municipales.
- Realización autoliquidaciones tributarias y simulaciones de cálculo de tributos por Internet.
- Formación a los ciudadanos en nuevas tecnologías.

A partir de la implantación del canal de información telefónica 010, potenciaremos los distintos canales de información municipal al ciudadano: presencial, telefónica e Internet, desarrollando una gestión unificada de los mismos.

Extenderemos e integraremos el uso del sistema de información geográfica en toda la organización, potenciando su utilización por los empleados municipales, ciudadanos, empresas, profesionales y otras Administraciones.

Unificaremos los sistemas de información que actualmente utilizan distintos servicios municipales (callejero, contribuyente, etc).



EJE 5

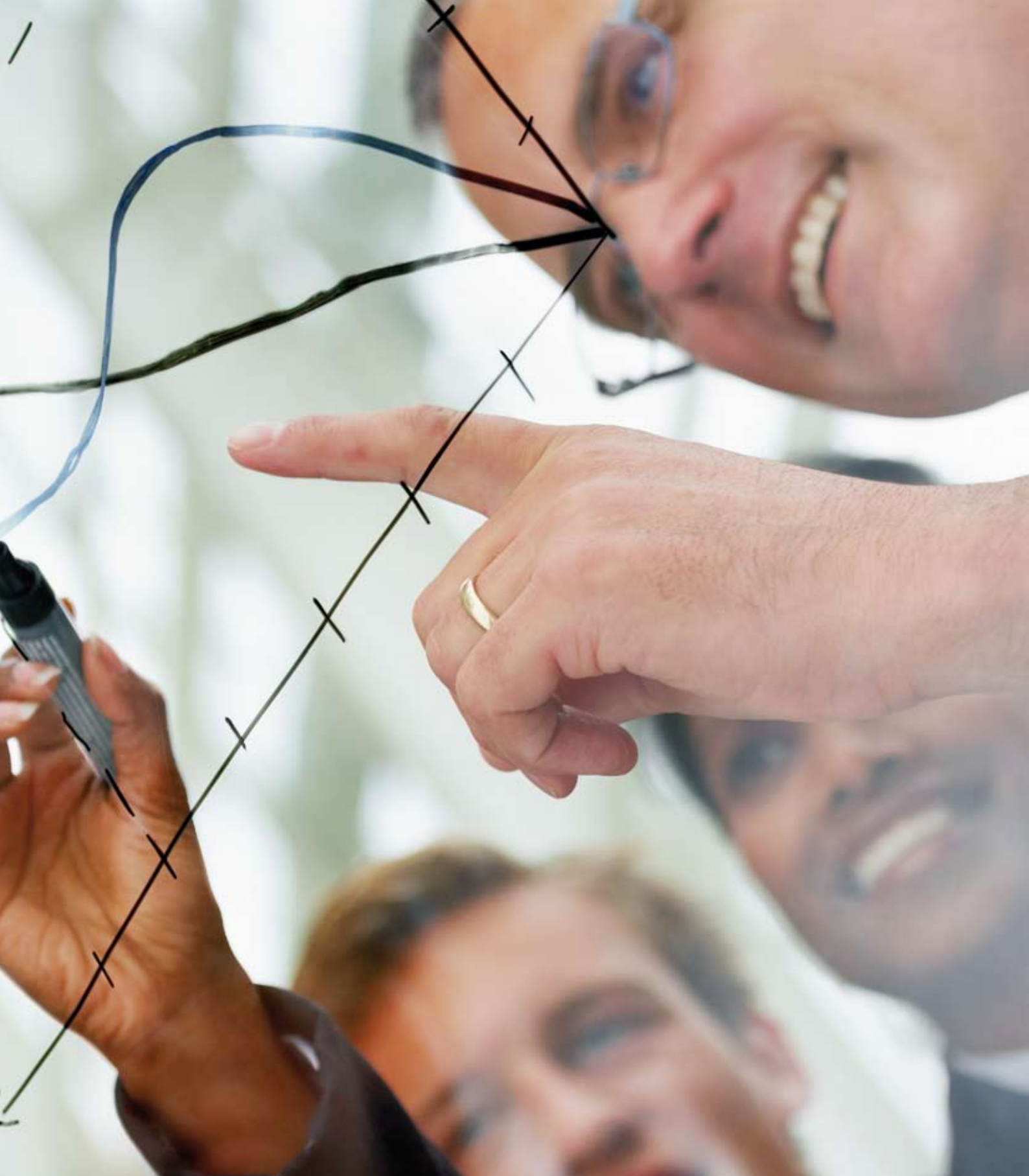
MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADOS



Es necesario medir la percepción de los ciudadanos con los servicios que ofrecemos con objeto de revisar los compromisos y mejorar.

Se debe de aprender, innovar y mejorar de forma continua a partir de los resultados que se han conseguido





Implantar un sistema de cuadro de mando integral

Un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos, a través del análisis del rendimiento de los indicadores de los procesos.

El Cuadro de Mando Integral plasmará todos los indicadores relevantes del modelo de gestión por procesos del Ayuntamiento de Torrent y los clasificará en distintas categorías.

Se dispondrá, así, de diferentes vistas de la información sobre el rendimiento de la organización para el seguimiento de la gestión de nuestros servicios. Los equipos de gobierno, los directivos públicos profesionales, los mandos intermedios y los empleados públicos del Ayuntamiento dispondrán de la información necesaria para mejorar el servicio público y anticiparse a los cambios.

Detectar y percibir los problemas de los ciudadanos

Realización periódica tanto de encuestas de calidad de vida, como encuestas de valoración de los distintos servicios prestados a los ciudadanos, que permita identificar y recoger con precisión la voz de la ciudadanía en Torrent respecto a tres aspectos fundamentales:

- Sus necesidades y expectativas actuales y futuras.
- Su nivel de calidad de vida.
- Su satisfacción con los servicios municipales.

Percepción del empleado público

Desplegaremos periódicamente un sistema de encuestas internas en el Ayuntamiento de Torrent que permita identificar y recoger con precisión la voz de las personas que trabajan en el Ayuntamiento. Este sistema estará formado por:

- Encuestas de Clima Laboral.
- Encuestas de Estilos Directivos.
- Encuestas de satisfacción de clientes internos de servicios transversales.

La autoevaluación como estrategia

La realización periódica de procesos de autoevaluación internos de nuestro grado de madurez es uno de los principios fundamentales de la excelencia en la gestión de organizaciones públicas. Para ello, se utilizarán las directrices de los modelos de gestión de referencia más extendidos y contrastados en el ámbito estatal y europeo.

Se someterá periódicamente el modelo de gestión creado para el Ayuntamiento de Torrent a evaluaciones externas por organismos públicos acreditados, con el objetivo de identificar las áreas de mejora existentes y actuar en consecuencia aplicando los conceptos más avanzados de mejora continua de las organizaciones públicas.

Todo ello, con la finalidad de obtener el reconocimiento con la evaluación y la certificación del nivel de excelencia del Ayuntamiento de Torrent por la AEVAL (Agencia Estatal de Políticas Públicas de los Servicios), como muestra de la mejora de gestión de esta organización.

Comunicaremos los resultados de todas estas actuaciones a todos los grupos de interés relacionados con el Ayuntamiento y el municipio de Torrent.

OE1

PLANIFICAR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA Y EL LIDERAZGO

Objetivos Estratégicos

OO1.1	Identificar los objetivos derivados de las políticas públicas y asignarlos al Proceso correspondiente para su gestión
OO1.2	Establecer la Cadena de Liderazgo.
OO1.3	Manual de Estilo Directivo
OO1.4	Definir el Mapa de Procesos del Ayuntamiento de Torrent que permita el despliegue de la estrategia de la organización.
OO1.5	Definir los Planes de Gestión Anual de los Procesos.
OO1.6	Confeccionar un Plan de comunicación externa
OO1.7	Redactar un Plan de Actuación Municipal.
OO1.8	Confeccionar un Plan Director o Estratégico de Ciudad.
OO1.9	Adaptación organizativa motivada por el Régimen de Gran Ciudad.
OO1.10	Plan de simplificación administrativa.
OO1.11	Diseñar e Implantar el Sistema de Dirección del Ayuntamiento de Torrent.

	2010				2011				2012				2013			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■										
					■											
		■	■													
							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
								■	■	■	■	■	■	■	■	■
							■	■								
									■	■						
		■	■	■	■											
		■	■	■	■											
					■	■										

OE2
PRESTAR
SERVICIOS DE
CALIDAD QUE
SATISFACEN A
LOS CIUDADANOS

Objetivos Estratégicos

OO2.1	Diseñar el Sistema de Gestión por Procesos
OO2.2	Implantar el Sistema de Gestión por Procesos
OO2.3	Establecer el Análisis de resultados
OO2.4	Utilizar los equipos del proceso para implementar acciones de mejora.
OO2.5	Normalizar un Sistema Integrado de Sugerencias y Reclamaciones
OO2.6	Elaborar la carta de servicios de Bienestar Social
OO2.7	Elaborar la carta de servicios de Atención Ciudadana
OO2.8	Elaborar la carta de servicios de Promoción Económica
OO2.9	Elaborar la carta de servicios de Bibliotecas
OO2.10	Confeccionar una Guía de Servicios Municipales.

	2010				2011				2012				2013			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
		■	■	■	■	■										
				■	■	■	■	■								
					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
					■											
			■	■												
			■	■												
			■	■												
			■	■												
		■	■													

OE3

GESTIONAR A
LOS EMPLEADOS
PÚBLICOS HACIA
UN CAMBIO
CULTURAL

Objetivos Estratégicos

003.1	Adaptar la estructura de la organización a la estrategia: definición de puestos y perfiles para el desempeño.
003.2	Confeccionar un Plan de Formación 2010-2013 en apoyo del cumplimiento de los objetivos de la organización.
003.3	Creación de un buzón interno de quejas y sugerencias.
003.4	Implantar un Portal del empleado (Intranet).
003.5	Confeccionar un Plan de comunicación interno.
003.6	Diseñar un Plan integrado de gestión de las personas.

	2010				2011				2012				2013			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
									■	■	■	■	■	■	■	■
		■	■													
						■	■	■								
		■	■	■												
		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

OE4

GESTIONAR LAS
ALIANZAS Y LOS
RECURSOS DESDE
LA ESTRATEGIA

Objetivos Estratégicos

OO4.1	Identificación de alianzas internas y externas
OO4.2	Mejorar los procesos de gestión de los recursos económicos
OO4.3	Confeccionar un Plan de Gestión de Edificios Municipales
OO4.4	Diseñar un Plan Tecnológico y de Administración Electrónica.
OO4.5	Desarrollar un Plan de Gestión de la Información y del conocimiento.

	2010				2011				2012				2013			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
					■	■										
		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

OE5

MEDIR Y EVALUAR
LOS RESULTADOS

Objetivos Estratégicos

OO5.1	Realizar una encuesta de calidad de vida
OO5.2	Realizar una encuesta de satisfacción de los servicios municipales
OO5.3	Realizar una encuesta de Clima Laboral
OO5.4	Realizar una encuesta de Estilos Directivos
OO5.5	Realizar una encuesta de satisfacción de clientes internos de servicios transversales.
OO5.6	Confeccionar un Cuadro de Mando Integral
OO5.7	Realizar la primera Evaluación EVAM del Ayuntamiento de Torrent
OO5.8	Obtener el reconocimiento EFQM o CAF

	2010				2011				2012				2013			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
		■	■													
								■	■							
								■	■							
								■	■							
								■	■							
					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
										■						
																■

LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL PLAN

A efectos de seguimiento y control del Plan TORRENT INNOVA 2013, se proponen:

- Reuniones periódicas del Grupo Responsable de Calidad y Modernización siguiendo su planificación.
- Reuniones mensuales del Comité de Calidad y Modernización siguiendo las direcciones de su constitución, primer lunes del mes.
- Reuniones trimestrales informando del avance del Plan en la Comisión Informativa de Régimen Interior, Recursos Humanos y Seguridad Ciudadana.

Plan de Calidad y Modernización 2010 – 2013

TORRENT INNOVA 2013

Abril de 2010

INDICE

LA MOTIVACION _____	1
EL CONTEXTO _____	5
LOS ELEMENTOS FACILITADORES _____	12
LAS ACTUACIONES REALIZADAS _____	14
LA MISION, VISION Y VALORES _____	16
PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN _____	18
EJE1.- PLANIFICAR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA Y EL LIDERAZGO. _____	21
Plan de Desarrollo Organizativo _____	22
Plan de Actuación Municipal _____	23
Plan Estratégico de Ciudad _____	23
Profesionalización de la gestión pública. _____	24
Plan de simplificación y reducción de cargas administrativas _____	25
Plan de Comunicación Externa _____	26
EJE 2.- PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD QUE SATISFAGAN A LOS CIUDADANOS _____	27
Catálogo de Servicios _____	27
Sistema de Gestión por Procesos _____	28
Sistema normalizado de Sugerencias y Reclamaciones _____	28
Plan de Implantación de Cartas de Servicios _____	29
EJE 3.- GESTIONAR A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS HACIA UN CAMBIO CULTURAL _____	31
Adaptar la estructura de la organización a la estrategia _____	31
Plan de Formación _____	32
Buzón interno de Quejas y Sugerencias _____	32
Portal del Empleado _____	33
Plan de Comunicación Interno _____	33
Plan Integrado de Gestión de las Personas _____	34
EJE 4.- GESTIONAR LAS ALIANZAS Y LOS RECURSOS DESDE LA ESTRATEGIA _____	36
Identificar y promover alianzas internas y externas _____	36
Mejorar la planificación, gestión y control de los recursos económicos _____	38
Plan de Gestión de Edificios e Instalaciones Municipales _____	38
Plan de Modernización Tecnológica _____	39
Plan de Gestión Integrada de la Información _____	40
EJE 5.- MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADO _____	41
Implantar un sistema de cuadro de mando integral _____	41
Detectar y percibir los problemas de los ciudadanos _____	41
Percepción del empleado público _____	42
La autoevaluación como estrategia _____	42
EL CALENDARIO _____	44
LA EVALUACION Y EL SEGUIMIENTO DEL PLAN _____	47

LA MOTIVACION

El Ayuntamiento es la Administración más próxima al ciudadano: presta una gran cantidad de servicios directos a la ciudadanía, atiende en primera instancia a los ciudadanos y le ha de permitir participar activamente en el gobierno local.

Como punto de partida, el Plan se apoya en la convicción de que cualquier organización pública ha de orientarse a la ciudadanía a través de una dirección y gestión estratégica dirigida a la consecución de objetivos introduciendo la calidad en la gestión de los servicios públicos

La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, suscrita en Niza el 7 de abril de 2000, reconoce, en su artículo 41, el derecho de la ciudadanía a una buena administración, que se concreta en principio tales como la imparcialidad, la equidad y la celeridad.

La Constitución Española establece en su artículo 103 que las Administraciones sirven con objetividad los intereses generales y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento a la Ley y al Derecho.

El Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana, en su artículo 9, proclama el derecho a una buena administración, así como el derecho a que las administraciones traten sus asuntos de forma equitativa e imparcial y en un plazo razonable, así como a disfrutar de unos servicios públicos de calidad.

La Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local establece que las entidades locales sirven con objetividad los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia,

descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho.

La calidad y modernización de las Administraciones Públicas no es una moda sino una necesidad y una exigencia. El sector público, en general, y cada una de sus estructuras organizativas, en particular, deben transformarse, a fin de acercarse a las inquietudes de los ciudadanos, anticipando sus demandas, formar a un personal motivado e implicado que ayude a conseguir una Administración más receptiva, que responda con prontitud y diligencia a nuevas necesidades, accesible y con horarios flexibles, que facilite más información y que potencie una mayor participación e interconexión entre los usuarios y los empleados públicos.

En los difíciles tiempos que estamos atravesando, una organización que no esté preparada para el cambio, que no sea capaz de innovar y transformarse a tiempo, está condenada al fracaso.

La Administración Local es la más próxima al ciudadano, la que ocupa una mejor posición para escuchar y responder. Es la que sufre de forma más intensa la presión de las exigencias ciudadanas, la que tiene más razones para cambiar.

La modernización se ha de enfocar como un proceso y no como un suceso aislado. Un proceso consistente en una actividad constante de adaptación a un entorno cambiante, que refleja la flexibilidad de una organización y, con ello, su capacidad de supervivencia y permanencia.

Los procesos de modernización se caracterizan por que los cambios se producen desde el interior de la propia organización, constituyendo el factor humano un elemento determinante de su éxito.

La ciudad de Torrent ha experimentado un fuerte crecimiento demográfico en los últimos años, consolidando su condición de ciudad metropolitana, y aumentando de manera considerable la cantidad y calidad de servicios y actividades que presta a los ciudadanos.

El Ayuntamiento de Torrent, al promover la aplicación del régimen organizativo de los Municipios de Gran población previsto en el Título X de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, se encuentra ante una oportunidad inmejorable para poner en marcha un proceso de cambio que permita adoptar medidas para racionalizar y modernizar su organización y adaptar dicha organización a las demandas de la sociedad, prestando servicios de calidad de manera eficiente, aproximando la administración al ciudadano y potenciando cauces reales de participación de la ciudadanía en el gobierno local.

Así pues, el presente Plan de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Torrent para el periodo del 2010 al 2013, presentado con el nombre **TORRENT INNOVA 2013**, tiene por objeto planificar y ordenar un cambio de modelo de gestión en el Ayuntamiento de Torrent que, mediante la modernización de sus estructuras y con la participación de las personas, promueva la calidad en la prestación de los servicios y desarrollo de actividades, convirtiendo al Ayuntamiento de Torrent en un referente de modernización y gestión excelente de lo público en el ámbito autonómico y nacional.

Por todo ello, se han puesto en marcha recientemente las siguientes actuaciones:

- El 9 de Noviembre de 2009 se aprobó en Junta de Gobierno Local el Marco Estratégico del Proyecto de Mejora de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Torrent, con el que se legitimaba la puesta en

marcha del proceso de formulación del presente Plan de Calidad y Modernización, y la creación de distintos órganos de gestión y seguimiento.

- El 23 de Diciembre de 2009 se constituyó el Comité de Calidad y Modernización, con una composición mixta política y directiva.
- El 13 de Enero de 2010 se constituye el Grupo Responsable de Calidad y Modernización formado por 19 empleados públicos del Ayuntamiento con nivel de responsabilidad en la gestión y dirección municipal. Su función como grupo es, en primer lugar y partiendo del Marco Estratégico aprobado, consensuar el Plan de Calidad y Modernización 2010-2013 para posteriormente, ejecutar con éxito las acciones en él consignadas y provocar el necesario cambio del modelo de gestión público y de la cultura que subyace en nuestra organización.

EL CONTEXTO

Torrent es una ciudad situada en la provincia de Valencia, en la comarca de L'Horta Sud, dentro del ámbito geofísico de la huerta de Valencia.

Pertenece al ámbito metropolitano de Valencia, y con una población oficial de 78.543 de habitantes y un término municipal de 69 km², es la segunda ciudad en población de dicha área y la tercera de la provincia de Valencia.

Tabla 1. Ciudades con mayor población en la provincia de Valencia

Ciudad	Población 2009
Valencia	814.208
Gandia	80.020
Torrent	78.543
Sagunt	66.070
Paterna	64.023

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

Hasta los años cincuenta, Torrent mantuvo una imagen predominantemente rural, que se reflejaba claramente en las calles empedradas o sin asfaltar y en el tipo de hábitat de sus vecinos, basados en edificios de dos plantas, habilitados para servir como almacenes agrícolas o talleres artesanos. A partir de entonces, el proceso de industrialización, que se explicita de manera especial en los sectores de calzado y del metal, atrae una gran cantidad de inmigrantes, que a su vez alimentan dicho impulso. Este proceso provocará, en un breve lapso de tiempo, el espectacular aumento de población, pasando en 20 años de 20.000 habitantes a 50.000 habitantes. Posteriormente, y debido a la estratégica ubicación de la ciudad, sus magnificas conexiones y su crecimiento industrial y terciario, se ha producido un fuerte y constante crecimiento poblacional.

Gráfico 1. Evolución de la población de Torrent en el periodo 1900-2009

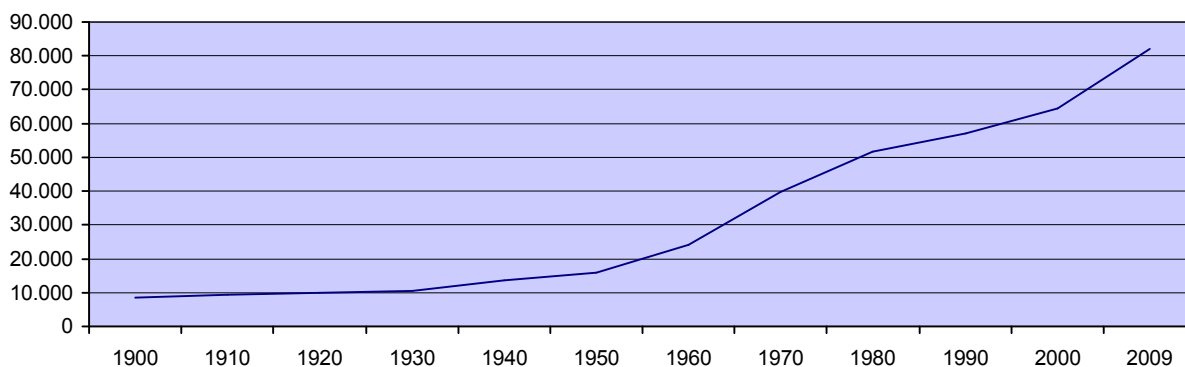
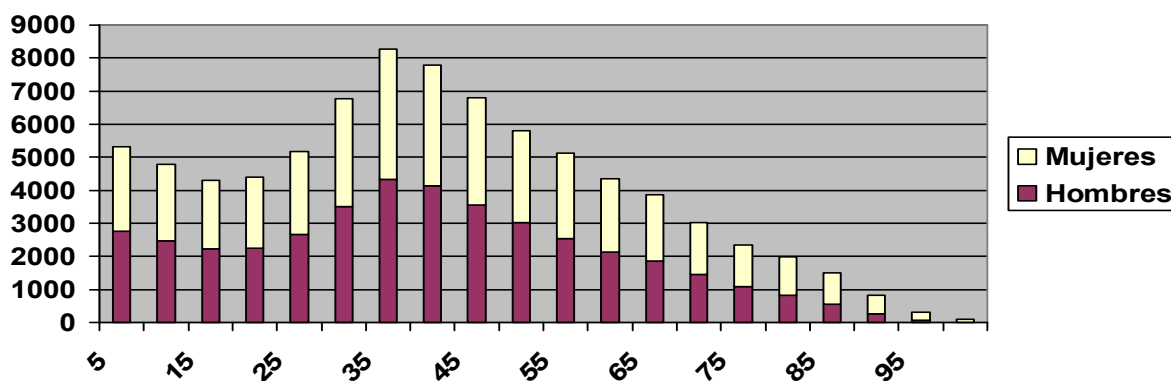


Gráfico 2. Pirámide población de Torrent en 2009 con desglose hombres-mujeres



Fuente: Unidad de Estadística del Ayuntamiento de Torrent. 2009. Elaboración propia.

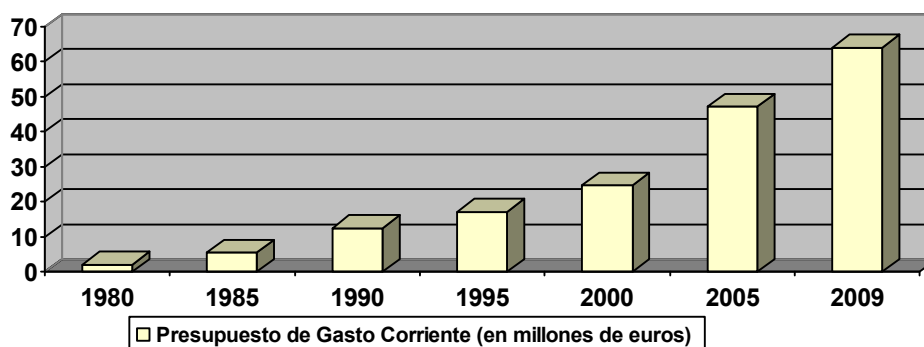
En 1979 se celebraron las primeras elecciones locales, que iniciaron la senda de la consolidación democrática en España y la vertebración territorial y social. El Ayuntamiento de Torrent inició, así, un proceso de articulación y cohesión social de la ciudad, propiciando el dialogo y la convivencia.

El incesante incremento de población provocó, a nivel político, el aumento de número de concejales electos, situándose finalmente en 25 concejales, que conforman el Pleno de la Corporación.

El Ayuntamiento de Torrent, al igual que muchos otros municipios, inició la prestación de muy diversos servicios que le eran demandados por los vecinos, tales como los servicios sociales, deportivos, culturales.

Atendiendo a la evolución del presupuesto municipal por operaciones corrientes en los últimos años, se aprecia como el crecimiento de la ciudad se ha ido reflejando en la propia actividad municipal.

Grafico 3. Evolución del Presupuesto Consolidado de Gasto Corriente en los últimos años



Fuente: Presupuesto municipal. Elaboración propia

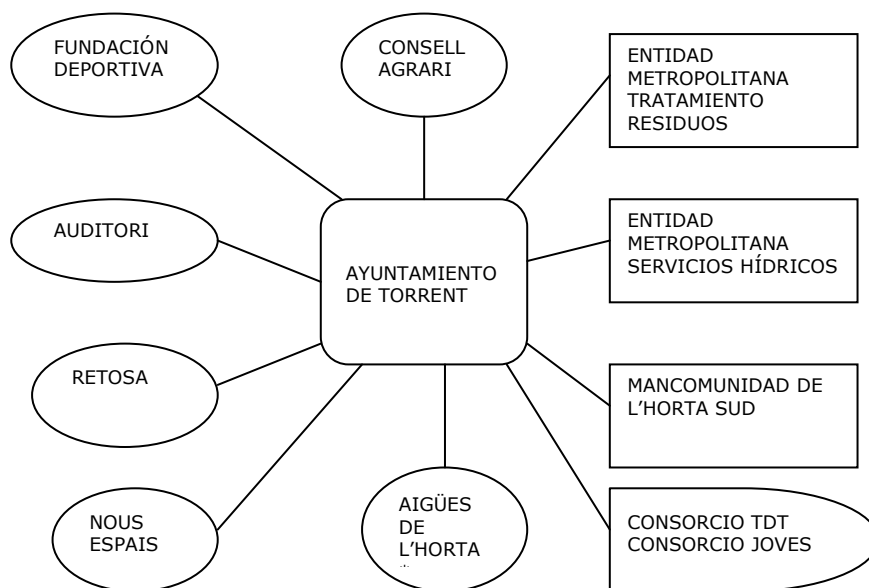
El Ayuntamiento de Torrent esta integrado, desde la óptica institucional, por el propio Ayuntamiento, tres Organismos Autónomos y tres Sociedades Municipales (dos de ellas de capital íntegro municipal y una de capital mayoritario municipal), que a continuación se enumeran:

1. Organismo Autónomo Fundación Deportiva Municipal.
2. Organismo Autónomo Consell Agrari Municipal.
3. Organismo Autónomo L'Auditori Torrent.
4. Sociedad Recaudación de Torrent, S.A.U (Retosa).
5. Sociedad Nous Espais Torrent, S.A.U (Nous Espais).
6. Sociedad Mixta Aigües de L'Horta, S.A.

Asimismo, el Ayuntamiento de Torrent se integra en una serie de organismos supramunicipales que prestan servicios, cuales son:

1. Entidad Metropolitana de Tratamiento de Residuos (EMTRE).
2. Entidad Metropolitana de Servicios Hidráulicos (EMSHI).
3. Mancomunidad de L'Horta Sud.
4. Consorcio de la Televisión Digital Terrestre Local Pública de la Demarcación de Torrent.
5. Consorcio Provincial del Servicio de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento.
6. Consorcio para la Gestión y Administración del Museo Comarcal de L'Horta Sud.
7. Consorcio Grup EsportHorta.
8. Consorcio Xarxa Jovesnet.

Grafico 4. Entidades descentralizadas de prestación de servicios



*Incluidas las sociedades mixtas de capital municipal mayoritario. Fuente: Elaboración propia.

Si atendemos a los datos presupuestarios, el Presupuesto Municipal Consolidado para el año 2009 asciende a 75.488.430,16 €, con la siguiente distribución:

Tabla 2. Distribución del presupuesto de gastos 2009 por entidades municipales.

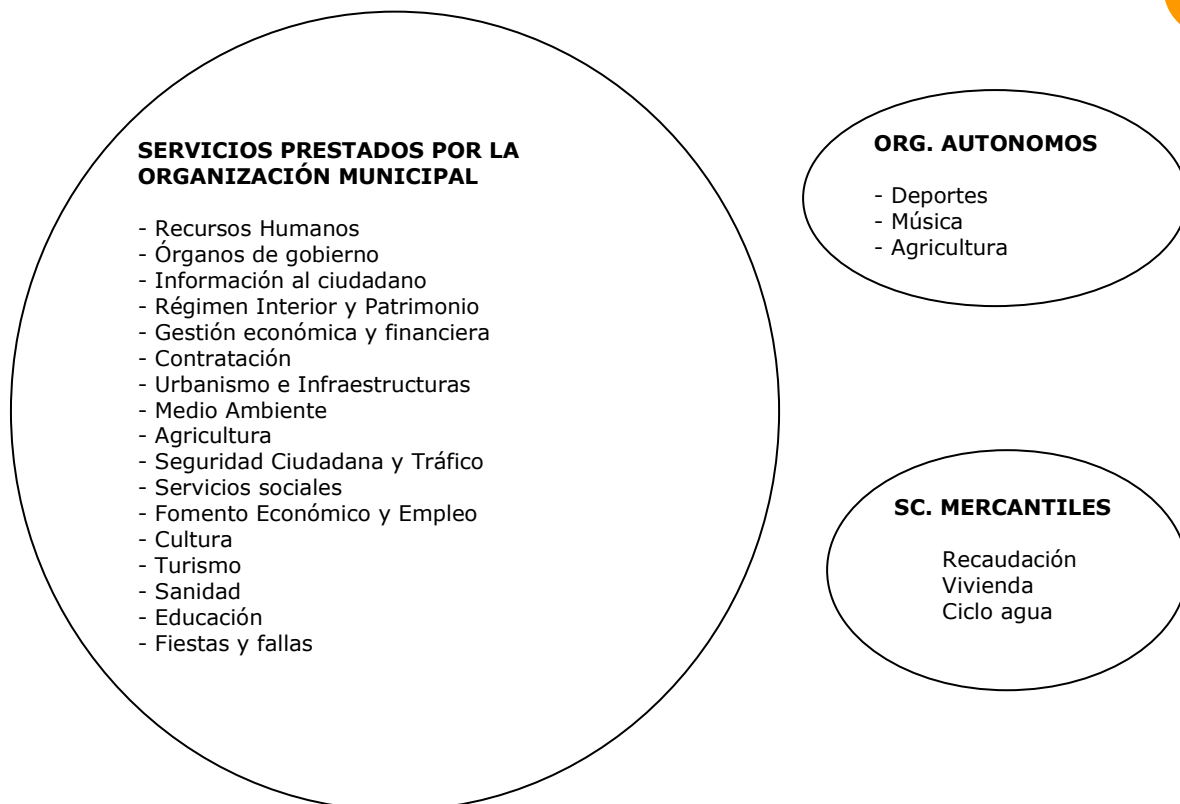
Entidad	Importe (€)
Ayuntamiento	60.612.045,24
Fundación Deportiva Municipal	1.555.603,40
Auditori de Torrent	1.403.096,21
Consell Agrari Municipal	646.507,00
Nous Espais, S.A.	11.373.075,17
Retosa, S.A.	533.000,00
Aigües de L'Horta, S.A.	11.355.750,00
TOTAL	75.488.430,16

Fuente: Presupuesto Consolidado 2009. Elaboración propia.

Por lo que respecta a la descentralización territorial, no se han creado Distritos hasta la fecha, si bien los mismos serán órganos preceptivos con motivo de la aplicación del régimen de Gran Ciudad.

El modelo de gestión se sustenta, a nivel organizativo, en una descentralización parcial en la prestación de servicios y una importante centralización de los procesos de coordinación de políticas financieras, de personal, modernización y régimen interior (los llamados servicios soporte).

Así las cosas, en la siguiente gráfica podemos distinguir los servicios gestionados directamente por la propia administración municipal y aquellos que lo son a través de organismos autónomos y empresas:



La estructura de la plantilla de personal del Ayuntamiento es la siguiente:

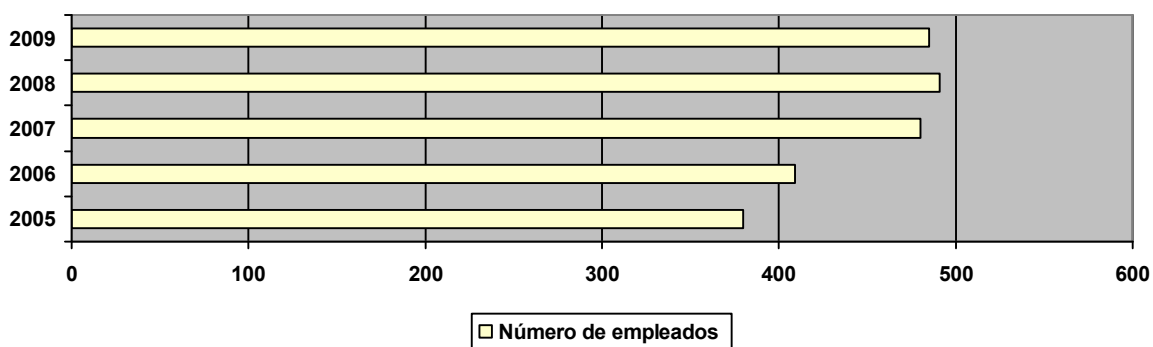
Tabla 3. Distribución de la plantilla por grupos y subescalas

Escalas/Subescalas	Grupo de titulación					Total
	A1	A2	C1	C2	A.P.	
Habilitados Estatales	5					5
Escala Administración General	12		16	85	60	173
Escala Administración Especial-Subescala Técnica	11	22	6			39
Policía Local	2	9	135			146
Personal de Oficios		1		17	58	76
Personal Cometidos Especiales	4	11	16			31
Eventuales						15
Totales	34	43	173	102	118	485

Fuente: Datos facilitados por Departamento de Personal. 2009. Elaboración propia.

Si atendemos a la evolución de la plantilla en los últimos años

Grafico 5. Evolución de la plantilla municipal en los últimos 5 años.



Fuente: Datos facilitados por Departamento de Personal. 2009. Elaboración propia.

LOS ELEMENTOS FACILITADORES

Existen actualmente una serie de condicionantes tanto internos como externos, que denominamos elementos facilitadores, que coadyuvan a la adecuada implantación y desarrollo del Plan. Son los siguientes:

El compromiso político.

La firme y decidida voluntad del gobierno local y los grupos políticos de impulsar un proceso de transformación interna encaminado a la modernización de la organización municipal y la excelencia en la prestación de los servicios públicos.

El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.

El imparable desarrollo tecnológico suministra a la Administración medios técnicos adecuados para optimizar los recursos y dotar de mayor eficacia y rapidez la gestión administrativa.

Hay, por tanto, que poner a disposición de los ciudadanos, empresas y empleados las nuevas soluciones tecnológicas de forma que permitan mejorar la comunicación bidireccional con el ciudadano, así como mejorar la gestión y formas de trabajo a nivel interno y la integración de la información en la Administración.

La profesionalidad y formación de los empleados públicos.

El Ayuntamiento dispone de un capital humano cualificado y profesional. Siendo conscientes de la importancia de las personas y de lo necesario de la mejora continua en su satisfacción y compromiso, resulta imprescindible contar con la participación de los empleados públicos en este proceso de cambio, y

explicitándoles claramente a los empleados públicos hacia donde se quiere ir y con qué propósito, dando sentido así a su trabajo y aumentando su motivación y compromiso.

Las alianzas con otras instituciones.

Se ha de aprovechar y fomentar la colaboración tanto con otras Administraciones públicas, como con Universidades y otras instituciones públicas y privadas, a fin de transferir conocimiento y experiencias, con el objetivo de apoyar las actuaciones de modernización a implantar.

La aplicación del régimen organizativo de municipio de gran población.

El Ayuntamiento de Torrent, al promover la aplicación del régimen organizativo de los Municipios de Gran población previsto en el Título X de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, se encuentra ante una oportunidad única para poner en marcha un proceso de cambio que permita adoptar medidas para racionalizar y modernizar su organización y adaptar dicha organización a las demandas de la sociedad, prestando servicios de calidad de manera eficiente, aproximando la administración al ciudadano y potenciando cauces reales de participación de la ciudadanía en el gobierno local.

LAS ACTUACIONES REALIZADAS

El Ayuntamiento de Torrent ha implantado en los últimos años diferentes actuaciones referentes a la modernización administrativa, en concreto:

Puesta en marcha de la Oficina de Atención Ciudadana (TDIC).

Implantación de la certificación ISO 9001 en Departamentos concretos tales como Información Ciudadana (TDIC) y Empleo

Acceso gratuito a Internet en Bibliotecas, mediante telecentros y WIFI.

Portal Web de Torrent (torrent.es)

Carpeta ciudadana.

Registro telemático con 22 trámites.

Estandarización de instancias.

Oficina Virtual Tributaria, donde se incluye toda la información tributaria de los contribuyentes.

Dotación a los ciudadanos de un USB con el certificado digital de la Autoridad de Certificación de la Comunitat Valenciana.

Renovación tecnológica de los servidores corporativos.

Implantación del servicio de envíos SMS a los ciudadanos.

Perfil del contratante en el portal Web.

Gestión de Decretos con firma electrónica.

Cursos de formación en nuevas tecnologías a los ciudadanos.

Implantación de Firma Electrónica utilizando certificados digitales de empleado público.

Convocatoria electrónica de Plenos y Comisiones.

Gestión integral de entrada y salida.

Gestión de expedientes.

Gestión integrada de personal y nóminas.

Consulta de fichajes y gestión electrónica de permisos y licencias.

Implantación con firma electrónica de los procesos de gestión de pedidos y contratos

menores de suministro y servicios

Mejora del ancho de banda de acceso a Internet e interconexión de edificios municipales

LA MISIÓN, VISION Y VALORES

La Misión del Ayuntamiento de Torrent.

El Ayuntamiento de Torrent ha definido su Misión, entendida como su razón de ser, como:

Gobernar la ciudad y prestar servicios para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, con un uso eficiente de sus recursos.

La Visión del Ayuntamiento de Torrent.

El Ayuntamiento de Torrent quiere:

Ser un Ayuntamiento participativo e innovador, que sea reconocido por la excelencia de su gestión y la satisfacción de los ciudadanos.

Los Valores.

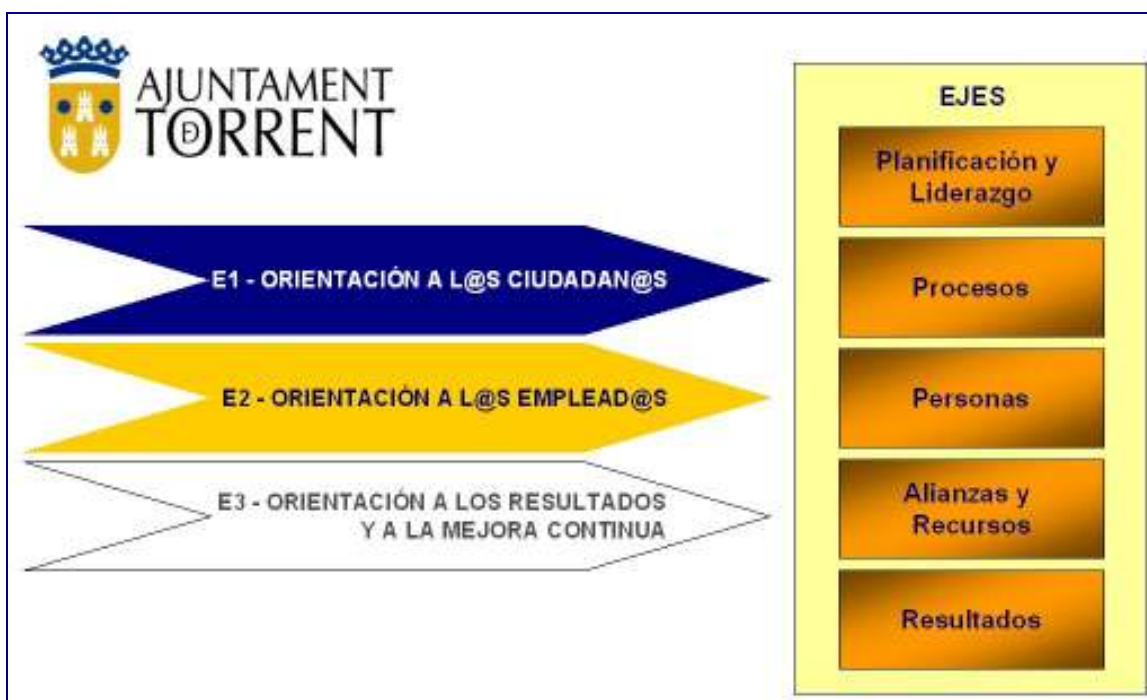
Los principios éticos y valores de nuestro Ayuntamiento, que orientan su organización y funcionamiento, son:

- Vocación de servicio público.
- Capacidad para anticiparse y adaptarse a los cambios.
- Cercano y abierto a la participación de los ciudadanos.
- Que fomenta la convivencia y las conductas cívicas.
- Que promueve alianzas con otras organizaciones públicas y privadas.

- Capacidad de motivar e implicar a las personas que lo integran para trabajar con un objetivo común.
- Que se implica en la mejora continua de los servicios públicos.
- Valora y defiende su patrimonio cultural y el medio ambiente.
- Fomenta la cohesión social y el desarrollo económico.

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

Se han definido tres principios fundamentales para la implantación de la calidad total en la gestión municipal, que se desplegarán a través de 5 ejes u objetivos estratégicos de actuación:



E1. La orientación a las ciudadanas/os de Torrent que permita avanzar hacia un modelo de gestión pública que:

- Sitúe la voz de la ciudadanía en el epicentro de sus decisiones.
- Preste servicios basados en las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de las ciudadanas/os.
- Sea eficiente, ágil, cercana, proactiva, anticipadora y adaptable a los cambios del entorno.
- Aumente la satisfacción de la ciudadanía con los servicios recibidos y con ello su calidad de vida en Torrent.

E2. La orientación a las empleadas/os del Ayuntamiento que genere un **cambio cultural** para favorecer el alcance y el éxito de las acciones planteadas. Este cambio cultural conlleva:

- Un liderazgo que impulse la estrategia del Ayuntamiento, la gestión de sus personas, sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados.
- Adquirir la participación y el compromiso de las personas en el proceso de cambio del modelo de gestión.
- Mejorar la satisfacción de las empleadas/os y su implicación con la Misión del Ayuntamiento.
- Dar sentido y valor al trabajo de las empleadas/os, resolviendo los problemas e insatisfacciones en el desarrollo del mismo.

E3. La orientación a los resultados y la mejora continua de los servicios públicos para lograr una organización pública que:

- Se compromete con la calidad y la mejora continua de los servicios que presta, asumiendo un compromiso de nivel de servicio.
- Busca la eficacia y eficiencia en sus actividades y decisiones para generar mayor valor añadido al ciudadano y a la sociedad de Torrent.
- Evalúa la satisfacción de los usuarios con los servicios públicos, la satisfacción e implicación de sus personas y los resultados y rendimientos de sus procesos.
- Emprende acciones de mejora sobre su modelo de gestión: liderazgo, estrategia, personas, recursos y procesos para obtener mejores resultados.
- Se somete a evaluaciones externas de su modelo de gestión con el objetivo de constatar las mejoras e identificar las carencias donde focalizar los esfuerzos.

- Comunica a sus ciudadanos los resultados de la gestión y las acciones emprendidas para mejorarlos en una clara apuesta por la transparencia y el buen gobierno.

Para el desarrollo y éxito de las tres líneas estratégicas presentadas nos marcamos cinco objetivos u ejes estratégicos a conseguir.

Eje 1 – Planificar a través de la estrategia y el liderazgo.

Eje 2 – Prestar servicios de calidad que satisfagan a los ciudadanos.

Eje 3 – Gestionar a los empleados públicos hacia un cambio cultural.

Eje 4 – Gestionar las alianzas y recursos desde la estrategia.

Eje 5 – Medir y evaluar los resultados.

EJE1.- PLANIFICAR A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA Y EL LIDERAZGO.

En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en la ejecución de sus políticas públicas. Dichas estrategias constituyen la razón de ser principal del gobierno local.

Las políticas públicas señaladas se han de convertir en objetivos estratégicos y han de ser conocidas por la organización y ejecutadas por la misma, de acuerdo con los principios que informan la organización y el funcionamiento de las Administraciones públicas.

La organización municipal se ha de alinear con las políticas públicas, a fin de ser un instrumento útil y ágil para la ejecución de las mismas.

Se han de adaptar las estructuras administrativas a las demandas ciudadanas y a las nuevas exigencias sociales, fomentando la participación pública, la proximidad de los servicios a los ciudadanos, maximizando la capacidad de gestión y minimizando los costes.

Los directivos de las organizaciones del sector público ayudan a los equipos de gobierno a desplegar las políticas asesorándoles en términos de análisis, previsiones y visión de futuro, siendo también responsables de su implantación y desarrollo.

Los líderes desarrollan, implantan y controlan el sistema de gestión de la organización y revisan el rendimiento y los resultados. Son responsables de la mejora de la gestión y de prepararse para el futuro introduciendo en la organización los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión.

Además de sus propios valores, las organizaciones del sector público comparten una serie de valores comunes tales como la legalidad, la transparencia, la equidad, la diversidad y el rechazo a los conflictos de intereses. Los líderes comunican esos valores a toda la organización y los pueden traducir a códigos de conducta que guían el comportamiento profesional de las personas de la organización.

Plan de Desarrollo Organizativo

La aplicación del régimen organizativo de municipio de gran población implica la necesaria planificación de los importantes cambios organizativos que se han de ejecutar en el Ayuntamiento, y que tienen por objeto la profesionalización de la gestión pública, la separación entre la gestión y el control y la potenciación de órganos de acercamiento y participación de la ciudadanía.

El citado Plan preverá importantes novedades organizativas, como:

- La creación de Distritos, como divisiones territoriales de la ciudad, órganos de proximidad con los barrios.
- La constitución de un Consejo Social de la Ciudad, integrado por representantes de las organizaciones económicas, sociales, profesionales y ciudadanas más representativas, con funciones de planificación estratégica de la ciudad.
- La creación de una Comisión especial de Sugerencias y Reclamaciones, formada por representantes de todos los grupos que integren el Pleno.

- La redistribución de competencias entre los distintos órganos decisorios, debiendo de dotarse de un Reglamento del Pleno y sus Comisiones y un Reglamento del Gobierno y Administración.
- La implantación de un órgano de resolución de las reclamaciones económico-administrativas.

Plan de Actuación Municipal

El Plan de Actuación Municipal es el instrumento que ordena las políticas públicas fijadas por el equipo de gobierno y prevé su ejecución durante un mandato legislativo, combinándolas con el resto de actuaciones legales exigibles a la organización.

Se trata de un documento fundamental para planificar las actuaciones a realizar por los directivos y empleados públicos, alineándolo con la política presupuestaria, y los planes anuales de las distintas Áreas y Servicios.

Plan Estratégico de Ciudad

El objetivo es definir el futuro modelo de ciudad que se desea contando con las capacidades existentes y futuras, a fin de:

- Disponer de una estrategia de ciudad.
- Implicar a la ciudadanía en la creación de ciudad.
- Mejorar la democracia local.

Será necesaria la participación activa de los agentes sociales y económicos locales, así como instituciones supramunicipales cuyas competencias incidan en el ámbito local.

Profesionalización de la gestión pública.

Definiremos la Cadena de Liderazgo que identifique claramente los directivos públicos de Torrent junto con sus funciones y responsabilidades a asumir.

Estos directivos públicos serán líderes que actúen como modelos de referencia dentro de la organización y desarrollarán objetivos a corto y largo plazo, mecanismos de medición de indicadores y traducirán los objetivos estratégicos en planes y proyectos que aseguren la consecución de los resultados.

Definiremos el Manual de Estilo Directivo del Ayuntamiento de Torrent que responderá a las pautas y valores que los líderes deben seguir de acuerdo con los propios valores del Ayuntamiento y los valores y comportamientos éticos intrínsecos al servicio público.

Diseñaremos e implantaremos un Sistema de Dirección con detalle de la frecuencia y contenido de las tipologías de reuniones que lo soportan.

Identificaremos los objetivos derivados de las políticas públicas elegidas democráticamente por los ciudadanos y asignaremos dichos objetivos a los procesos correspondientes para su gestión y alcance de los resultados previstos.

Definiremos el Mapa de Procesos del Ayuntamiento de Torrent que permita el despliegue de la estrategia de la organización y la orientación a los resultados excelentes en los servicios públicos gestionados.

Plan de simplificación y reducción de cargas administrativas

Con motivo de la entrada en vigor de la Directiva de Servicios y en el marco de la legislación estatal y autonómica, se han de adoptar las medidas efectivas que permitan hacer efectiva una importante reducción de cargas administrativas en los distintos procedimientos administrativos, a fin de simplificar los procedimientos y lograr una mayor eficacia en las actuaciones administrativas.

La Directiva promueve la reducción de cargas administrativas y otorga mayor seguridad jurídica a los prestadores, además de suponer un incremento de las posibilidades de elección de los destinatarios y una mejora de la calidad de los servicios tanto para los consumidores como para las empresas usuarias de los mismos.

A tal efecto, se llevarán a cabo actuaciones en los siguientes ámbitos:

- Revisión de las distintas Ordenanzas y Reglamentos municipales.
- Reducción y acumulación de trámites administrativos.
- Reducción de la documentación exigible en los procedimientos iniciados por los ciudadanos.
- Mejora en los tiempos de respuesta.
- Normalización de instancias.
- Implantación de aplicaciones informáticas de seguimiento y gestión de expedientes que permitan a los ciudadanos conocer en cada momento *on line* el estado de tramitación de sus solicitudes.
- Desarrollo del trabajo en red.

Plan de Comunicación Externa

El Plan de comunicación externa tiene por objeto dar a conocer a los ciudadanos y a la sociedad, además de los servicios existentes, los servicios de nueva creación, los resultados obtenidos y las acciones emprendidas para mejorarlos, así como las distintas actuaciones realizadas en ejecución del presente Plan.

EJE 2.- PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD QUE SATISFAGAN A LOS CIUDADANOS

El Ayuntamiento es una entidad esencialmente prestadora de servicios dirigidos a la ciudadanía.

Los ciudadanos contemporáneos, como consumidores tanto de productos como de servicios, disponen de mucha información y son más exigentes. Aprecian que los servicios se prestan con calidad. Son conscientes de que en su condición de contribuyentes, financian la prestación de un gran número de servicios, y exigen calidad y eficiencia en la prestación de los mismos.

Catálogo de Servicios

Una de las características más importantes de los Ayuntamientos es la cantidad y variabilidad de servicios que ofrece y que en muchas ocasiones pasan desapercibidos por sus ciudadanos.

La confección y actualización constante de un catálogo de los servicios ofrecidos por el Ayuntamiento de Torrent incorporará toda la información relacionada con los mismos y relevante tanto para la mejora de su gestión (contenido del servicio, modalidad de gestión, condiciones de prestación, coste del servicio) como para dar mayor información a los usuarios.

Dicho catálogo de servicios estará a disposición de los ciudadanos en todas las dependencias municipales y en la web municipal.

Asimismo, se entregará personalmente un ejemplar del citado catálogo a aquellos ciudadanos que vengan a residir en Torrent de forma que tengan un

documento de bienvenida con los servicios que su nuevo Ayuntamiento pone a su disposición.

Sistema de Gestión por Procesos

El sistema de Gestión por Procesos es un modelo de gestión que entiende la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y la satisfacción de la ciudadanía, frente a la concepción tradicional de la organización como una serie de departamentos con funciones independientes.

Entre sus beneficios para una administración pública podemos destacar que:

- Favorece la relación entre unidades administrativas.
- Sirve para optimizar los servicios públicos prestados, disminuyendo los tiempos y los costes de los servicios.
- Desarrolla un sistema completo de medición que nos permite tener información sobre cómo gestionamos la organización y sobre qué resultados alcanzamos.
- Permite emprender acciones para mejorar los servicios prestados a la sociedad y optimizar el uso de los recursos públicos.

Sistema normalizado de Sugerencias y Reclamaciones

La existencia de un sistema normalizado de gestión de sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos permite recopilar información relevante de los

usuarios de los servicios y la ciudadanía en general, mejorar la atención a los ciudadanos, a los que se ha de dar una respuesta personalizada y agradecerles su participación e implicar a los empleados públicos en la mejora de la gestión y del servicio a los ciudadanos.

Se ha de implantar, así, un procedimiento interno para atender las sugerencias y reclamaciones ciudadanas en el que participen los servicios afectados y que proporcione una pronta y eficaz respuesta al ciudadano.

Analizaremos de forma sistemática y periódica la información recogida a través de las sugerencias y reclamaciones para utilizarla en el diseño, desarrollo y mejora de los servicios.

Plan de Implantación de Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicio son documentos que dan a conocer los servicios y expresan los compromisos de calidad que el Ayuntamiento adquiere con la ciudadanía.

Formalizan lo que los ciudadanos pueden esperar de los servicios públicos y aseguran la plena efectividad de sus derechos, así como la mejora de los servicios y prestaciones que reciben.

A través del presente Plan se elaborarán de forma progresiva Cartas de Servicios de los distintos servicios públicos que expresen compromisos ciertos, efectivos y medibles con los usuarios, a fin de garantizar en todo momento un determinado nivel de calidad en los servicios públicos.

Asimismo, se comunicará periódicamente a los ciudadanos tanto el nivel de cumplimiento de los compromisos como las acciones emprendidas para seguir

mejorando el servicio comprometido en una clara apuesta por la transparencia, la información y la mejora continua.

EJE 3.- GESTIONAR A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS HACIA UN CAMBIO CULTURAL

Los empleados públicos son un activo estratégico de la organización. La manera en que los empleados interactúan unos con otros y gestionan los recursos disponibles es lo que, en última instancia, decide el éxito de una organización.

El respeto, el diálogo y un entorno seguro y saludable son fundamentales para asegurar el compromiso y la participación de las personas en el camino a la excelencia de la organización. Ésta gestiona, desarrolla y permite que se desarrollen las capacidades y todo el potencial de su personal, tanto a nivel de los individuos como de toda la organización, con el fin de apoyar su estrategia y planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

El objetivo fundamental de este eje es desarrollar las actuaciones necesarias para disponer de un personal altamente cualificado, alineado con los objetivos de la organización, con una fuerte vocación de servicio público, comprometido y motivado, a fin de que desarrolle sus potencialidades y responda a las expectativas de la sociedad.

Todo ello con el conocimiento y participación de los empleados públicos y sus representantes.

Adaptar la estructura de la organización a la estrategia

Definiremos los puestos y perfiles para el desarrollo de las tareas y la reestructuración de los recursos humanos dentro de la organización, incluyendo los del propio Ayuntamiento y de los organismos autónomos. El

objetivo es lograr una estructura óptima para el desarrollo de la estrategia, la orientación a la ciudadanía y el éxito en los resultados.

Plan de Formación

El Plan de Formación es un instrumento esencial de soporte para el cumplimiento de los objetivos de la organización y la estrategia planteada, así como un cauce fundamental para potenciar la profesionalización y la motivación de los empleados públicos.

El Plan de Formación se caracterizará por:

- Dotar a las personas del Ayuntamiento de las áreas de conocimiento necesarias para el desarrollo de sus funciones siguiendo los principios fundamentales de la excelencia en la gestión pública.
- Contener una sección específica para la formación de directivos públicos profesionales y mandos intermedios en aspectos como Políticas Públicas, Planificación Estratégica, Liderazgo, Gestión de la Calidad, Dirección por objetivos, Marketing público, habilidades directivas y otras materias.
- Permitir a las personas del Ayuntamiento el máximo desarrollo de sus capacidades profesionales en apoyo de la misión de la organización.

Buzón interno de Quejas y Sugerencias

Crearemos un buzón interno de quejas y sugerencias e implantaremos círculos de calidad para el diagnóstico interno de problemas e insatisfacciones por los propios empleados/as de Torrent.

Portal del Empleado

El portal del empleado público se plantea como una auténtica ventanilla única de información, comunicación y gestión de trámites para el personal municipal.

En relación con la comunicación interna, se pretende que sea un instrumento de información al personal acerca de la misión, visión y valores de la organización, notas de régimen interior, manuales de acogida, normativa en materia de personal, tablón de anuncios, secciones sindicales o salud laboral.

En relación con los procesos de gestión de personal, se pretende que sea un instrumento de gestión en materias tales como la gestión de permisos y licencias, acciones de formación, consulta de fichajes y de nóminas.

Ello ayudará al acercamiento a las nuevas tecnologías, simplificar procedimientos de gestión, favorecer la integración del empleado en la organización y difundir los valores de la organización y de la cultura de la calidad.

Plan de Comunicación Interno

Tiene por objeto planificar la comunicación ascendente, descendente y horizontal, utilizando distintos canales a fin de mantener informados a los empleados, cuidando con esmero la información a los empleados de los eventos relevantes y el avance en los proyectos del Ayuntamiento y su impacto en la ciudadanía y sociedad.

Un proyecto de cambio debe ser convenientemente comunicado y difundido.

Se debe comunicar internamente el proyecto desde sus inicios y externamente cuando hubiera resultados o aplicaciones.

La comunicación no solo debe ser de los responsables del proyecto a personal, sino que debe recogerse el feedback de retorno.

La comunicación tiene que transmitir el sentido de solidez del proyecto, de compromiso real, de rigurosidad en su desarrollo y de veracidad de los objetivos.

Plan Integrado de Gestión de las Personas

Diseñaremos un Plan Integrado de Gestión de las Personas con los siguientes elementos que complementen desde el factor humano, nuestro modelo de gestión público:

- Plan de selección. Mejoras en temarios y composición de tribunales.
- Plan de bienvenida, acogida y tutorización.
- Plan de desarrollo profesional.
- Plan de evaluación del personal.
- Plan para la gestión del reconocimiento.
- Plan de retribuciones/premios por objetivos.
- Plan de promoción interna.
- Plan de Salud laboral.

En definitiva, buscaremos conseguir en las empleadas y empleados de Torrent tres factores de éxito:

- Su satisfacción por el desarrollo personal y profesional al trabajar en el Ayuntamiento de Torrent
- Su implicación con la misión y visión del Ayuntamiento y el compromiso con el servicio público excelente.
- Un fortalecimiento del sentido de pertenencia a una de las organizaciones más importantes del municipio de Torrent

EJE 4.- GESTIONAR LAS ALIANZAS Y LOS RECURSOS DESDE LA ESTRATEGIA

El objetivo es definir cómo la organización planifica y gestiona sus alianzas clave, especialmente con los ciudadanos, con el fin de apoyar su estrategia y planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. En este sentido, las alianzas son recursos importantes para el buen funcionamiento de la organización.

Junto a las alianzas, las organizaciones necesitan los recursos más tradicionales, tales como recursos financieros, tecnológicos o instalaciones, para asegurar su eficaz funcionamiento. Estos recursos se utilizan y desarrollan para apoyar la estrategia y los procesos más importantes de la organización con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más eficiente posible. Con una gestión transparente, las organizaciones pueden rendir cuentas a los ciudadanos sobre el uso legítimo de los recursos disponibles.

Identificar y promover alianzas internas y externas

Promoveremos Convenios de Colaboración y Proyectos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado que generen valor añadido en la sociedad y ciudadanía de Torrent y en el propio Ayuntamiento como organización.

Identificaremos a los potenciales asociados estratégicos y la naturaleza de la alianza, estableciendo acuerdos apropiados de asociación teniendo en cuenta la naturaleza de la relación.

Definiremos las responsabilidades mutuas en la gestión de las alianzas, incluidos los controles.

Buscaremos una alianza permanente tanto con las ciudadanas y ciudadanos de Torrent como con los agentes económicos y sociales del municipio a través de la participación ciudadana. Para ello se ha de:

- Promover la implicación de los ciudadanos en materias del sector público y en los procesos de toma de decisiones políticas (por ejemplo, por medio de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, círculos de calidad).
- Estar abiertos a las ideas, sugerencias y quejas de las ciudadanas y ciudadanos, desarrollando y utilizando los mecanismos adecuados para recogerlas (por ejemplo, por medio de encuestas, grupo de consulta, cuestionarios, buzones de quejas y sugerencias, sondeos de opinión, etc.).
- Asegurar la transparencia de la organización tanto en sus decisiones como en la forma en que se desarrollan (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y suministrando información en Internet).
- Animar activamente a los ciudadanos a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos, apoyando dinámicamente el asociacionismo y la aparición de agrupaciones ciudadanas.
- Recoger periódicamente la Voz de la Ciudadanía a través de todos los canales disponibles (encuestas, sugerencias, participación, etc), a fin de que sea una fuente esencial de información para nuestra planificación estratégica, facilitando la actuación de las instituciones que garantizan la defensa del ciudadano.

Mejorar la planificación, gestión y control de los recursos económicos

Alinearemos la gestión financiera con los objetivos estratégicos, asegurando transparencia financiera y presupuestaria, y aseguraremos una gestión eficiente de los recursos financieros.

El presupuesto lo concebiremos como una herramienta tanto de planificación como de gestión, permitiendo el seguimiento por cada servicio del grado de ejecución de su presupuesto.

Asimismo, implantaremos sistemas innovadores de planificación presupuestaria y de contabilidad de costes.

Como gestores de recursos ajenos, resulta necesario el control de la ejecución del gasto y del cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios y productos habituales, teniendo en cuenta la participación de las unidades de la organización.

Desconcentraremos las responsabilidades administrativas manteniendo un control centralizado.

Plan de Gestión de Edificios e Instalaciones Municipales

Con el Plan de gestión de edificios e instalaciones municipales conseguiremos:

- La gestión de las instalaciones y mantenimiento de edificios municipales, asignando responsables de su funcionamiento y de su mantenimiento.
- La optimización de los costes de mantenimiento y de la utilización y rentabilización de los mismos.

- La gestión de los residuos, contaminación acústica, emisiones y eficiencia energética.
- La aplicación de la normativa de seguridad e higiene laboral.

Plan de Modernización Tecnológica

Implantaremos una política integral de gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.

Realizaremos un diagnóstico de los distintos sistemas y aplicaciones, profundizar en el desarrollo tecnológico, incluyendo las siguientes actuaciones:

- Implantación de infraestructura de una red Wifi para el acceso de los ciudadanos
- Facturación electrónica y Portal del Proveedor.
- Cuentas de correo electrónico para l@s ciudadan@s de Torrent
- Interoperabilidad entre Administraciones.
- Gestión de incidencias en la vía pública.
- Servicio de PDA para la Policía Local.
- Firma Electrónica en telefonía móvil.
- Gestión de Padrón.
- Información del tráfico en la web municipal.
- Interoperabilidad con los Colegios Profesionales
- Pago telemático

- Tramitación electrónica de la gestión tributaria, con firma electrónica y bandejas de expedientes
- Gestión de la Agencia Municipal de Empleo.
- Gestión de los Servicios Sociales Municipales.
- Realización autoliquidaciones tributarias y simulaciones de cálculo de tributos por Internet.
- Formación a los ciudadanos en nuevas tecnologías.

Plan de Gestión Integrada de la Información

A partir de la implantación del canal de información telefónica 010, potenciaremos los distintos canales de información municipal al ciudadano: presencial, telefónica e Internet, desarrollando una gestión unificada de los mismos.

Extenderemos e integraremos el uso del sistema de información geográfica en toda la organización, potenciando su utilización por los empleados municipales, ciudadanos, empresas, profesionales y otras Administraciones.

Unificaremos los sistemas de información que actualmente utilizan distintos servicios municipales (callejero, contribuyente, etc)

EJE 5.- MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADO

Es necesario medir la percepción de los ciudadanos con los servicios que ofrecemos con objeto de revisar los compromisos y mejorar.

Se debe de aprender, innovar y mejorar de forma continua a partir de los resultados que se han conseguido.

Implantar un sistema de cuadro de mando integral

Un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos, a través del análisis del rendimiento de los indicadores de los procesos.

El Cuadro de Mando Integral plasmará todos los indicadores relevantes del modelo de gestión por procesos del Ayuntamiento de Torrent y los clasificará en distintas categorías.

Se dispondrá, así, de diferentes vistas de la información sobre el rendimiento de la organización para el seguimiento de la gestión de nuestros servicios. Los equipos de gobierno, los directivos públicos profesionales, los mandos intermedios y los empleados públicos del Ayuntamiento dispondrán de la información necesaria para mejorar el servicio público y anticiparse a los cambios.

Detectar y percibir los problemas de los ciudadanos

Realización periódica tanto de encuestas de calidad de vida, como encuestas de valoración de los distintos servicios prestados a los ciudadanos, que permita

identificar y recoger con precisión la voz de la ciudadanía en Torrent respecto a tres aspectos fundamentales:

- Sus necesidades y expectativas actuales y futuras.
- Su nivel de calidad de vida.
- Su satisfacción con los servicios municipales.

Percepción del empleado público

Desplegaremos periódicamente un sistema de encuestas internas en el Ayuntamiento de Torrent que permita identificar y recoger con precisión la voz de las personas que trabajan en el Ayuntamiento. Este sistema estará formado por:

- Encuestas de Clima Laboral.
- Encuestas de Estilos Directivos.
- Encuestas de satisfacción de clientes internos de servicios transversales.

La autoevaluación como estrategia

La realización periódica de procesos de autoevaluación internos de nuestro grado de madurez es uno de los principios fundamentales de la excelencia en la gestión de organizaciones públicas. Para ello, se utilizarán las directrices de los modelos de gestión de referencia más extendidos y contrastados en el ámbito estatal y europeo.

Se someterá periódicamente el modelo de gestión creado para el Ayuntamiento de Torrent a evaluaciones externas por organismos públicos acreditados, con el objetivo de identificar las áreas de mejora existentes y actuar en consecuencia aplicando los conceptos más avanzados de mejora continua de las organizaciones públicas.

Todo ello, con la finalidad de obtener el reconocimiento con la evaluación y la certificación del nivel de excelencia del Ayuntamiento de Torrent por la AEVAL (Agencia Estatal de Políticas Públicas de los Servicios), como muestra de la mejora de gestión de esta organización.

Comunicaremos los resultados de todas estas actuaciones a todos los grupos de interés relacionados con el Ayuntamiento y el municipio de Torrent.

OE5 – Medir y evaluar los resultados

OO5.1	Realizar una encuesta de calidad de vida																			
OO5.2	Realizar una encuestas de satisfacción de los servicios municipales																			
OO5.3	Realizar una encuesta de Clima Laboral																			
OO5.4	Realizar una encuesta de Estilos Directivos																			
OO5.5	Realizar una encuesta de satisfacción de clientes internos de servicios transversales.																			
OO5.6	Confeccionar un Cuadro de Mando Integral																			
OO5.7	Realizar la primera Evaluación EVAM del Ayuntamiento de Torrent																			
OO5.8	Obtener el reconocimiento EFQM o CAF																			

LA EVALUACION Y EL SEGUIMIENTO DEL PLAN

47

Para la adecuada implantación, gestión y seguimiento del Plan TORRENT INNOVA 2013, se propone la utilización de los siguientes órganos:

COMITÉ DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN.

Composición

Presidencia: Corresponde a la Alcaldía, si bien es delegable en alguno de los Concejales Delegados.

Vocales

- Delegada/o de Modernización.
- Delegada/o de Régimen Interior.
- Jefa/e de Gabinete de Alcaldía.
- Secretario/a.
- Vicesecretario/a.
- Jefe/a de Servicio de Modernización y Telecomunicaciones.

Funciones

- Impulsar el Plan de Calidad y Modernización 2010-2013 y proponer a los órganos competentes su aprobación.
- Supervisar la ejecución del Plan, facilitar los recursos necesarios, así como controlar su evaluación y el nivel de implementación.

Funcionamiento

- Reuniones ordinarias con periodicidad mensual.

- Aplicación, en lo demás, del régimen de órganos colegiados de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, RJAP-PAC.

GRUPO RESPONSABLE DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN.

Composición

- Jefe/a de Servicio de Modernización y Telecomunicaciones (Coordinador)
- Secretario/a.
- Vicesecretario/a.
- Tesorera/o.
- Interventor/a
- Viceinterventora/o.
- Directores de los distintos Organismos Autónomos y Sociedades municipales.
- Responsables de los distintos Servicios

Funciones

- Redactar y ejecutar el Plan de Calidad y Modernización.

Además de los órganos anteriores, se realizarán reuniones trimestrales informando del avance del Plan en la Comisión Informativa de Régimen Interior, Recursos Humanos y Seguridad Ciudadana.