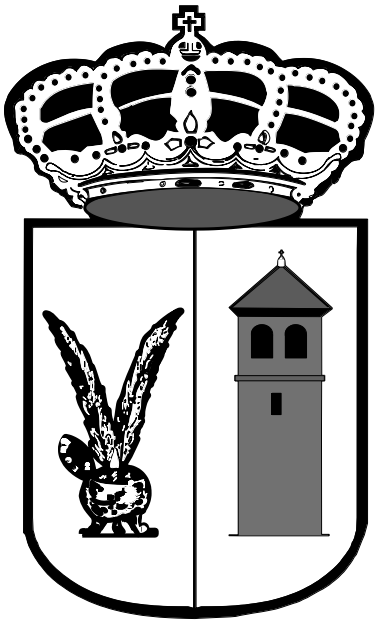
# PLAN DE MEJORA

# DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DEL AYUNTAMIENTO DE TORREJÓN DEL REY

## Una propuesta de cambio hacia la satisfacción del ciudadano

XI Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP



Noviembre 2012

Autor: Miguel Coronado Vidal. Secretario-Interventor

Tutora: Elena Martí Terol. Técnico de modernización. Ayuntamiento de Alzira.

*Agradecimientos:*

- *A Consuelo, por su apoyo incondicional.*
- *A Carmen y Javi, por su comprensión.*
- *A Andrea, por su ayuda imprescindible.*
- *Al grupo Ardillas, al alcalde y a sus concejales, por su confianza.*
- *A Paz, a Elena, a los profesores y a mis compañer@s, por convertir esta experiencia en un privilegio.*
- *A mis padres, por su generosidad.*

# Índice de Contenidos

ÍNDICE DE CONTENIDOS ..... 1
ÍNDICE DE TABLAS ..... 2
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES ..... 2
INDICE DE GRAFICOS ..... 2
RESUMEN EJECUTIVO ..... 3
1. INTRODUCCIÓN ..... 7
2. DIAGNÓSTICO ..... 10
2.1. Contexto: Características del municipio y de su entorno territorial ..... 10
2.2. Situación actual y evolución reciente del Ayuntamiento ..... 12
2.3. Transformación de la demanda sobre los servicios administrativos ..... 13
2.4. Situación actual de los servicios administrativos ..... 15
2.5. El grupo de mejora ..... 17
2.6. La autoevaluación con formularios ..... 17
2.7. El análisis DAFO ..... 18
2.8. Las encuestas ..... 19
2.8.1. Encuesta a usuarios ..... 19
2.8.2. Encuesta a representantes políticos ..... 20
3. EL PROBLEMA A RESOLVER ..... 21
4. EL PLAN DE MEJORA ..... 23
4.1. Misión ..... 23
4.2. Visión ..... 23
4.3. Valores ..... 23
4.4. El objetivo general del plan ..... 24
4.5. Las líneas estratégicas ..... 24
4.6. Los objetivos estratégicos ..... 25
4.7. Los objetivos operativos ..... 26
4.8. Descripción de los objetivos operativos ..... 27
4.9. Planes de acción de los objetivos operativos ..... 55
5. LAS HERRAMIENTAS ..... 67
5.1. La planificación estratégica ..... 67
5.2. Los grupos de mejora ..... 68
5.3. La formación de nuestras personas ..... 68
5.4. La comunicación interna y externa ..... 69
5.5. Las 5S herramientas de cambio ..... 69
5.6. La medición de la satisfacción ..... 69
6. LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA ..... 70
6.1. Los costes ..... 70
6.2. El calendario ..... 72
6.3. La evaluación ..... 75
6.3.1. La estructura orgánica del plan ..... 75
6.3.2. La formalización de la implantación del plan ..... 75
6.3.3. Las fichas y los indicadores de cumplimiento ..... 76
BIBLIOGRAFIA, DOCUMENTOS Y LINKS ..... 79
ANEXOS ..... 80

# Índice de Tablas

TABLA 1 EVOLUCION DE LA POBLACIÓN TOTAL Y POR NÚCLEOS ENTRE 2000 Y 2011 ..... 11
TABLA 2 EVOLUCIÓN DEL REMANENTE DE TESORERÍA 2008-2011 ..... 13
TABLA 3 INDICADORES DE LA CAÍDA DEL SECTOR INMOBILIARIO EN TORREJÓN DEL REY ..... 13
TABLA 4 EVOLUCIÓN EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL ..... 14
TABLA 5 VARIACIÓN DE ENTRADAS Y SALIDAS EN REGISTRO GENERAL. 2007-2011 ..... 15
TABLA 6 APLICACIONES INFORMATICAS DE PUESTA EN MARCHA RECIENTE ..... 15
TABLA 7 EMPLEADOS MUNICIPALES EN OFICINAS 2012 ..... 16
TABLA 8 ANALISIS DAFO ..... 18
TABLA 9 LISTADO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ..... 26
TABLA 10 LISTADO DE OBJETIVOS OPERATIVOS ..... 27
TABLAS 11 A 16, FICHAS DEL OO111 AL OO124 ..... 28-33
TABLAS 17 A 23, FICHAS DEL OO211 AL OO243 ..... 34-40
TABLAS 24 A 27, FICHAS DEL OO311 AL OO322 ..... 41-44
TABLAS 28 A 37, FICHAS DEL OO411 AL OO441 ..... 45-54
TABLAS 38 A 43, PLANES DE ACCIÓN DEL OO111 AL OO124 ..... 55-56
TABLAS 44 A 50, PLANES DE ACCIÓN DEL OO211 AL OO243 ..... 58-60
TABLAS 51 A 54, PLANES DE ACCIÓN DEL OO311 AL OO322 ..... 59-61
TABLAS 55 A 64, PLANES DE ACCIÓN DEL OO411 AL OO441 ..... 61-66
TABLA 65 COSTES DE IMPLANTACIÓN ..... 70
TABLA 66 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN POR OBJETIVOS OPERATIVOS ..... 73
TABLA 67 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN POR RESPONSABLES DE LOS OBJETIVOS ..... 74
TABLA 68 CUADRO DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ..... 77

# Índice de Ilustraciones

ILUSTRACION 1 UBICACIÓN EN ESPAÑA ..... 10
ILUSTRACIÓN 2 COMUNICACIÓN POR CARRETERA CON URBES PRÓXIMAS ..... 10
ILUSTRACION 3 MAPA FÍSICO DEL TÉRMINO MUNICIPAL ..... 10
ILUSTRACION 4 ORGANIGRAMA MUNICIPAL ..... 12
ILUSTRACION 5 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO ..... 21

# Índice de gráficos

GRÁFICO 1 EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y POR NÚCLEOS ENTRE 2000 Y 2011 ..... 11
GRÁFICO 2 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR EDADES Y SEXOS ..... 12
GRÁFICO 3 RESULTADO DE ENCUESTA A USUARIOS ..... 19
GRAFICO 4 RESULTADO DE ENCUESTA A CONCEJALES ..... 20

# Resumen Ejecutivo

El "Plan de Mejora de los servicios administrativos del ayuntamiento de Torrejón del Rey" es el trabajo de fin de curso del autor para la superación del XI Curso Superior de Dirección Pública Local del I.N.A.P. Es también el producto del interés anterior del autor por la transformación de la organización, tras su incorporación a la misma en mayo de 2010.

**El objetivo del informe** es adecuar los servicios administrativos a la nueva realidad resultante de la evolución del municipio en la década de 2000. Para ello, se propone la reorientación de los mismos hacia la satisfacción de sus tres grupos de interés principales: representantes políticos, usuarios-clientes y personas, como primera etapa de un camino hacia la calidad que debe ser completado en etapas posteriores.

**Los límites del análisis** son diversos: la amplitud de los problemas a resolver, que obliga a priorizar o descartar objetivos o proyectos válidos; el retraso del ayuntamiento con respecto a organizaciones comparables, que justifica la aparente falta de ambición de algunas propuestas; la escasez de recursos para afrontar gastos externos; poco personal técnico, lo que concentra las tareas en el secretario-interventor; la sobrecarga de trabajo, que es en sí misma uno de los problemas a resolver. Por último, este plan es la primera experiencia del ayuntamiento en planificación, por lo que se concibe como un "programa-piloto", limitado a los servicios administrativos. En este marco, el plan sienta las bases para asumir en el futuro un proyecto más ambicioso.

**La metodología de trabajo** ha consistido en la formación de un grupo de mejora y en la recopilación de información objetiva sobre el contexto territorial, demográfico y económico del ayuntamiento, y sobre el volumen de trabajo y los recursos del servicio. A continuación, se ha recopilado información subjetiva, en forma de autoevaluación por formularios (adaptados por el autor) realizada por el grupo de mejora, encuestas a usuarios-clientes y encuestas a los concejales de la Corporación. El plan se inicia con el objetivo de la simplificación administrativa y la modernización, para evolucionar, como resultado de la información obtenida, hasta transformarse finalmente en un plan estratégico (2012-2015) orientado a la satisfacción. Desde este enfoque amplio, se han definido las líneas, objetivos y acciones, y la implantación (recursos, cronograma, fichas de seguimiento y cuadro de indicadores de resultado).

El **contexto** del plan lo determinan el municipio de Torrejón del Rey y su evolución reciente.

El municipio está formado por dos núcleos, noroeste y sureste, separados por seis kilómetros. **Entre 2000 y 2010 ambos núcleos han multiplicado su población, pasando de 1.211 a 5.065 habitantes**. La nueva población es mayoritariamente joven (más de un 73% del total tiene entre 0 y 45 años), trabaja fuera del municipio y reside en urbanizaciones residenciales.

Durante este periodo, **los servicios que presta el ayuntamiento han sido asumidos paulatinamente en gestión directa** (limpieza de edificios, mantenimiento de zonas verdes, recogida de podas, mantenimiento de colegios, recaudación, gestión laboral, etc.) y se han recibido todas las urbanizaciones, por lo que **el ámbito físico de los servicios municipales ha pasado de 14 a 336 hectáreas.**

**Este triple factor, de crecimiento demográfico (418%), de ampliación de la superficie objeto de servicios municipales (2.400%) y de asunción de servicios en gestión directa está en el origen del problema que el plan pretende resolver, y que es la falta de adaptación de los**

**servicios administrativos a esta nueva realidad**: Al final de la década de 2000 existía un importante retraso en informatización, poca especialización del trabajo y poco personal. Dos años después, ha mejorado la situación en parte en informatización, especialización y personas –lo que constituye un momento favorable al cambio- pero, **subsisten problemas de descoordinación, sobrecarga de trabajo, limitado acceso a la información, comunicación insuficiente, quejas no contestadas, no se han simplificado trámites, no existe registro telemático, ni sede electrónica, no se ha estructurado la formación, no se han dado a conocer objetivos y no hay una clara orientación al ciudadano.**

La concreción de las **líneas estratégicas** del informe viene determinada por la definición de dos grupos de criterios fundamentales: los factores críticos de éxito del plan y los ejes transversales de la mejora (calidad, e-administración y mejora de la atención ciudadana). En atención a estos criterios, se concretan cuatro líneas estratégicas que se despliegan, a su vez, en objetivos estratégicos, objetivos operativos y acciones:

- ***Orientar el servicio a la satisfacción de los concejales**:* Para que los representantes políticos estén satisfechos y alineados con la estrategia es necesario que la información sea actualizada, fiable y accesible. Esto se puede lograr mediante los siguientes objetivos estratégicos (y sus objetivos operativos):
  - La creación de herramientas de coordinación concejal-empleado público (guía de uso de las oficinas; protocolo de gestión de citas y avisos de los concejales de gobierno)
  - La mejora en el acceso a la documentación (potenciación de la web; aprobación y despliegue del protocolo de acceso a la información) y la implantación de un método sencillo y seguro de convocatoria a los órganos colegiados (electrónico).

- ***Orientar el servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad**:* Para que los ciudadanos estén satisfechos es preciso que la información y el servicio sean accesibles, que el trato sea adecuado y que las respuestas sean rápidas, fiables, justas y comprensibles. Esto se puede lograr mediante los siguientes objetivos estratégicos (y sus objetivos operativos):
  - Mejorando la atención presencial y los canales de entrada (apertura de una oficina de atención al público con recursos ya existentes que atienda al ciudadano en trámites simples, canalice las quejas y audite los canales de entrada).
  - Mejorando la calidad de la información vía web (desplegando un protocolo de actualización de noticias).
  - Simplificando trámites y reduciendo cargas (entrega inmediata de certificados simples; revisión de procedimientos para su simplificación).
  - Posibilitando el ejercicio de los derechos digitales de los ciudadanos (puesta en marcha de un registro telemático y de procedimientos electrónicos).

- ***Implicar, motivar y desarrollar al personal del servicio:*** El personal se implicará, motivará y desarrollará, si se le hace partícipe de una cultura que trabaje en equipo, por objetivos, con ambiente y medios adecuados, con racionalización y con formación adecuada para desplegar iniciativa. Esto se puede lograr mediante los siguientes objetivos estratégicos (y sus objetivos operativos):
  - Canalizando la implicación mediante grupos de mejora y su reconocimiento (normalizar esta solución y desplegarla).
  - Estructurando la formación alineada con la estrategia y su reconocimiento

(normalizar esta solución y desplegar el plan de formación 2013-2014).

- ***Gestionar con criterios de calidad:*** Se gestionará con criterios de calidad si se integran en la cultura de la organización la comunicación, la modernización, la innovación en los métodos y la medición de la satisfacción de los grupos de interés. Esto se puede lograr mediante los siguientes objetivos estratégicos (y sus objetivos operativos):
  - Mejorar los espacios de trabajo desde nuestras personas (desplegar las 5S).
  - Comunicar la estrategia (implantando un sistema de reuniones semestrales unidas al seguimiento semestral y al reconocimiento por cumplimiento de objetivos).
  - Potenciar el uso de las T.I.C. (optimizar el software existente en contabilidad, personal y secretaría en forma de reducción del número de firmas; crear un boletín mensual de difusión de consejos informáticos).
  - Medir periódicamente la satisfacción de los tres principales grupos de interés (usuarios-clientes, personas y representantes políticos) y presentar y valorar esta información para la mejora continua.

Para lograr los objetivos propuestos, se ha recurrido a seis **herramientas** que requieren del propio plan para su despliegue:

- La planificación estratégica: El objetivo general debe alcanzarse con una planificación de enfoque amplio y de ciclo superior al año, construida con un proceso participativo, como el que se ha utilizado. La participación en el Curso ha permitido elaborar el plan sin coste externo para la organización, con poco esfuerzo económico.

- Los grupos de mejora: Es la herramienta idónea para fases embrionarias de la calidad porque proporciona formación básica en calidad, aplicación inmediata, efectos integrales y alto nivel de participación e implicación de las personas en la organización.

- La formación de nuestras personas: El plan prevé la aprobación de un plan de formación alineado con la estrategia. Se impartirá formación, al menos, en grupos de mejora, procesos y modelo EVAM, y se reconocerá la participación en la misma.

- La comunicación: Esta herramienta se plantea en el plan en términos de normalizar la incorporación de contenidos a la página web existente y de estructurar la comunicación de las decisiones hacia el interior.

- Las 5S herramientas de cambio: Esta técnica se centra en la organización de los espacios en cinco fases, mediante el trabajo grupal, participativo y autónomo de nuestras personas. Aumenta la productividad, fomenta la implicación en calidad y mejora el ambiente de trabajo.

- La medición de la satisfacción: El plan prevé la medición de la satisfacción mediante cuestionarios repartidos por mail con herramientas vía web a costes muy bajos. La medición se realizará anualmente sobre cuestionarios con pocas variaciones interanuales.

Los **recursos** presupuestados para la ejecución del plan se han calculado sobre estimaciones de gastos del personal asignado a cada una de las acciones de los objetivos operativos, en función de las horas de trabajo previstas para personas ya contratadas. En algunos objetivos se prevé algún gasto externo (en consultoría, mobiliario o aplicativos) pero, carecen de importancia relativa sobre el volumen total del presupuesto. El gasto total previsto equivale a 81.461 euros.

La **implantación** del plan se ha previsto durante los años 2013 a 2015, salvo algunas acciones que tienen lugar en 2012. Este marco temporal se debe al fin del mandato corporativo en junio de 2015. Para la implantación se ha previsto un sistema de fichas de acciones y un cuadro de treinta y tres indicadores (que no necesitan técnicas complejas para su obtención y cálculo). El seguimiento de la implantación se articula mediante un Grupo de Apoyo que informa a la Junta de Gobierno Local periódicamente, y mediante un sistema de reuniones semestrales en los meses de abril y octubre de cada año.

Este plan de mejora es un compromiso desde las personas y para las personas; es el primer peldaño de un largo presente mejor.

# 1. Introducción

El plan de mejora se elabora con **motivo** de la participación del autor en el XI Curso Superior de Dirección Pública Local del I.N.A.P. y por su incorporación reciente al ayuntamiento de Torrejón del Rey (mayo de 2010). Ambos factores han servido de motor de cambio en la organización administrativa del ayuntamiento antes incluso de la finalización del documento, por la utilización de un nuevo enfoque para la organización del trabajo y el análisis de los problemas.

El plan tiene por **objeto** la mejora de los servicios administrativos del ayuntamiento -y no la entidad en su conjunto- porque es la primera experiencia en la implantación de la planificación. En este contexto, abarcar toda la actividad municipal contribuiría con toda probabilidad al fracaso por el exceso de ambición de la propuesta.

La **problemática inicial** que justifica la elaboración del plan es la sobrecarga de trabajo en las oficinas municipales, con causas primeras evidentes, como la falta de racionalización, de informatización o de optimización de recursos. Posteriormente, la recopilación de datos y la utilización de herramientas adquiridas en el curso alumbran **causas últimas** distintas, centradas en los principios que inspiran a la propia organización, en su falta de orientación a la satisfacción, a la calidad y a la modernización.

El trabajo se ha realizado siguiendo la **metodología** al uso, contenida en la "Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas. Salvador Parrado Díez (2007) INAP." Para ello, se ha procedido a la recopilación de datos, con el fin de cuantificar la situación inicial de partida. A partir de los datos obtenidos se han formulado encuestas y se ha concretado el problema a resolver, sus causas y los objetivos y acciones necesarios para la mejora de la organización. Finalmente, se ha previsto la implantación del plan mediante una estructura organizativa, los recursos humanos y financieros, el calendario y un sistema de indicadores de medición de los resultados.

Iniciada la recopilación de datos, y contando con el apoyo de la alcaldía en todo el proceso, se constituyó un **grupo de mejora** compuesto por el autor y todo el personal de oficinas que quiso participar. Aun cuando el autor previó inicialmente un trabajo orientado a la simplificación administrativa y a la modernización, el grupo pronto puso de manifiesto que los problemas eran más profundos y más amplios. Esta realidad motivó la utilización de la **autoevaluación por formularios**, por ser un método de enfoque amplio que permite realizar una evaluación de conjunto (puntos fuertes, áreas de mejora, acciones de mejora). El formulario se elaboró sobre la base de los modelos EVAM y CAF pero adaptado por al autor, ante la falta de formación en calidad del grupo de mejora. Una vez recopilada esta información, extractada y analizada, y vista la amplitud de los problemas y el **enfoque estratégico** que enmarcaba el trabajo, se elaboraron y repartieron cuestionarios a concejales y usuarios, con el fin, tanto de hacer una primera aproximación a la medición de la satisfacción, como de concienciar a la organización de la profundidad del cambio. Sobre la base de la información recopilada, muy especialmente de los formularios, se seleccionaron los objetivos del plan.

El plan ha encontrado los **límites** comunes a este tipo de procesos: económicos y de tiempo de las personas involucradas. Los primeros, porque la situación económica del ayuntamiento limita la posibilidad de recabar todo el apoyo de una consultora en la formación y asesoramiento en herramientas de calidad (grupos de mejora, 5s, etc.) o de realizar importantes inversiones en aplicaciones informáticas, por lo que las partidas destinadas en el plan a gastos externos son pequeñas. El tiempo de las personas, porque limita la disponibilidad y actitud necesarias para ocupar tiempo en nuevas tareas, aun cuando éstas prometan soluciones a

problemas recurrentes. A estos límites se unen la falta de personal técnico en el ayuntamiento distinto del secretario-interventor (excesiva concentración de tareas de responsabilidad), la amplitud de los problemas a resolver (necesidad de priorizar), el tiempo (limitado a la legislatura 2011-2015, por las tensiones políticas) y el retraso del ayuntamiento con respecto a organizaciones comparables (modestia en el recorrido de algunas propuestas).

Frente a los límites, destaca la buena disposición de todas las empleadas de las oficinas municipales (100% mujeres) en el trabajo de planificación: Todas las personas han colaborado activamente en la recopilación de datos, en la formulación de propuestas y en la implantación de mejoras introducidas durante el proceso. Esta es la principal **fortaleza** del ayuntamiento frente a las limitaciones expresadas.

El plan se sitúa en un **contexto histórico** favorable al cambio organizativo: En 2009 cesó el anterior secretario-interventor, tras veintisiete años de servicio en el ayuntamiento, y en 2011 cesó el vicesecretario, tras cinco años. Entre ambos hechos, en mayo de 2010, tomó posesión de la Secretaría-Intervención el autor del plan. Este importante cambio en las personas, unido al creciente interés por la optimización de recursos (crisis económica), al apoyo decidido del equipo de gobierno y a la excelente disposición del personal administrativo y auxiliar, han favorecido la introducción de cambios en la organización que abren el camino a la implantación de este plan.

El plan se inicia con un **primer capítulo** dedicado al **diagnóstico** de la situación actual de la organización. Se describe primero el contexto territorial, urbanístico y demográfico del municipio (llamativo por su crecimiento en la década 2000-2010). A continuación, se describe la evolución reciente del ayuntamiento mediante datos sobre el organigrama, la plantilla de personal, la situación económica y el ámbito de prestación de servicios (notablemente incrementado por la recepción de urbanizaciones) y se concluye que el crecimiento demográfico, la municipalización de servicios y la recepción de urbanizaciones han transformado la demanda sobre los servicios administrativos. El siguiente apartado describe la organización en cuatro servicios ("secretaría", contabilidad, recaudación y personal), los medios con que cuentan actualmente dichos servicios y la actividad que desempeñan, en cifras.

El ca**pítulo segundo** explica la constitución del **grupo de mejora** y su funcionamiento, la cumplimentación de los formularios y el análisis DAFO resultante de los mismos. También se detallan aquí las acciones de **medición de satisfacción** de concejales y usuarios emprendidas durante la elaboración del plan.

El **capítulo tercero** concreta **el problema a resolver,** sus causas (diagrama causa-efecto) y sus efectos. El problema a resolver es la falta de adaptación de los métodos y herramientas de la organización administrativa a las crecientes demandas generadas por la transformación de la población y de los servicios que presta el ayuntamiento.

El **capítulo cuarto** contiene **el plan de mejora** que resulta de los análisis anteriores. Comienza por formular la Misión, la Visión y los Valores de los servicios administrativos, así como **el objetivo general del plan**, que se resume en la reorientación de los servicios administrativos hacia la satisfacción de sus tres grupos de interés principales: representantes políticos, usuarios-clientes y personas, como primera etapa de un camino hacia la calidad que debe ser completado en etapas posteriores**.** Este objetivo general se descompone en **cuatro líneas estratégicas**:

L.E.1.- Orientación del servicio a la satisfacción de los concejales.
L.E.2.- Orientación del servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad.
L.E.3.- Implicar, motivar y desarrollar al personal del servicio.
L.E.4.- Gestionar con criterios de calidad.

Estas líneas se entrelazan, a su vez, con **tres ejes transversales**:

- La calidad.
- La e-administración.
- La mejora de la atención ciudadana.

Las líneas se desarrollan en **objetivos estratégicos** y éstos, a su vez, en objetivos operativos, seleccionados a partir de los formularios cumplimentados por el grupo de mejora, sobre la base de una matriz de priorización. Los **objetivos operativos** se describen en el apartado 4.8 con un sistema de fichas, del mismo modo que **las acciones** de cada objetivo, descritas mediante las fichas de los planes de acción en el apartado 4.9.

El **capítulo quinto** selecciona las **herramientas** para la ejecución del plan. Se prescinde de herramientas avanzadas, como los modelos de evaluación o la gestión por procesos, porque el diagnóstico demuestra que la organización no está madura en este momento, y se opta por otras herramientas propias de esta primera etapa o de la amplitud del plan: la planificación estratégica, los grupos de mejora, la formación, la comunicación, las 5S herramientas de cambio y la medición de la satisfacción.

El **capítulo sexto y último** organiza la **implantación** del plan, cuantifica sus costes; prevé el calendario mediante cronogramas; diseña una estructura de seguimiento (Grupo de Apoyo y Junta de Gobierno Local); crea un sistema formalizado de reuniones; y prevé el seguimiento de las acciones mediante fichas y la comprobación de los resultados mediante un cuadro de indicadores.

# 2. Diagnóstico

## 2.1. Contexto: Características del municipio y de su entorno territorial.

**Ilustración nº 1 Ubicación en España**

Torrejón del Rey es un municipio de 5.041 habitantes[1] situado en el límite oeste de la provincia de Guadalajara (Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha), linda al oeste y al sur con municipios de la Comunidad Autónoma de Madrid, en la comarca conocida como La Campiña. Los municipios limítrofes son Galápagos y Valdeaveruelo, ambos de Guadalajara, y Valdeavero y Ribatejada, los dos de Madrid. Torrejón es el octavo municipio en población de la provincia de Guadalajara.

**El municipio está bien comunicado con las grandes ciudades del este de Madrid**. Guadalajara ciudad dista diecisiete kilómetros por carretera, y Alcalá de Henares, dieciocho. La distancia a las demás ciudades del Corredor del Henares (Azuqueca de Henares, Torrejón de Ardoz, San Fernando de Henares o Coslada) es de entre doce y treinta kilómetros. Todos estos municipios tienen conexión entre sí y con Madrid capital por las autovías A2 y R2, y por tren de cercanías. La ciudad de Madrid dista de Torrejón cuarenta y ocho kilómetros.

**Ilustración nº 2 Comunicación por carretera con urbes próximas**

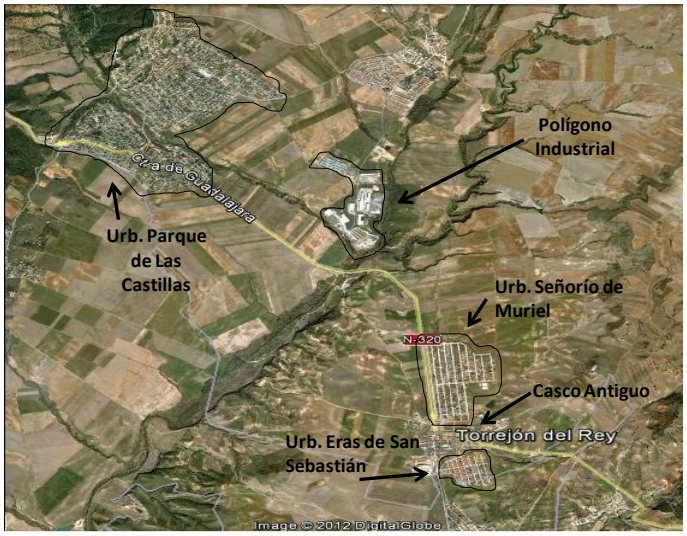



**Ilustración 3 Mapa físico del término municipal**

El término tiene una superficie de 25,27 km$^2$. Se encuentra dividido por un aspa que forman, por una parte, la carretera N320, en dirección noroeste-sureste, y, por otra, el río Torote, en dirección noreste-suroeste. El paisaje predominante lo forman suaves ondulaciones de cultivos de secano. En cuanto a los tipos de suelo, 3,6 km$^2$ pertenecen al suelo urbano y 21,6 km$^2$ al suelo rústico.

**Un factor característico del municipio es la existencia de dos núcleos de población, situados a seis kilómetros el uno del otro, que se reparten la población a partes iguales**. El núcleo originario, situado al sureste, está compuesto por **el casco** antiguo y dos urbanizaciones residenciales finalizadas entre 2000 y 2005. El segundo núcleo, situado al noroeste, en el límite del término

[1] Población empadronada a 01.01.2011. Fuente: INE. http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cifraspob.htm

municipal, está formado por una urbanización residencial de viviendas unifamiliares iniciada en los años setenta del siglo XX (**Urb. Parque de las Castillas**). Entre ambos núcleos, en una carretera secundaria, se sitúa un polígono industrial consolidado, formado por una decena de empresas de almacenamiento, hormigonados y transporte de vehículos.

**La edificación predominante es la residencial: De un total de 3.421 unidades urbanas edificadas, el 91% (3.123) tienen construcciones residenciales**, el 3% es industrial (111), el 0,3% es comercial y el resto pertenecen a equipamientos[2]. **Dentro del uso residencial, la edificación predominante en el municipio es la vivienda unifamiliar (94%), de las cuales un 73% es de segunda residencia.**[3]

**La población empadronada ha tenido un crecimiento muy importante en los últimos años, cuadruplicándose en la década de 2000 (desde 1.211 hasta 5.065 habitantes empadronados).** El crecimiento ha sido muy importante en ambos núcleos. Así se comprueba en la siguiente tabla.

**Tabla nº 1 Evolución de la población total y por núcleos entre 2000 y 2011**

| Unidad Poblacional | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | INCREMENTO 2000/2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TORREJON DEL REY (Total) | 1211 | 1366 | 1544 | 1818 | 2341 | 2790 | 3509 | 3987 | 4634 | 4826 | 5065 | 5041 | 416% |
| PARQUE DE LAS CASTILLAS | 704 | 817 | 923 | 1133 | 1473 | 1753 | 2029 | 2133 | 2384 | 2440 | 2496 | 2432 | 172% |
| CASCO URBANO | 467 | 450 | 469 | 496 | 554 | 594 | 768 | 884 | 982 | 1008 | 1083 | 1055 | 112% |
| DISEMINADO* | 5 | 7 | 6 | 5 | 10 | 11 | 16 | 11 | 17 | 21 | 20 | 21 | 210% |
| SEÑORIO DE MURIEL | 35 | 92 | 146 | 184 | 237 | 332 | 416 | 494 | 580 | 637 | 706 | 745 | 1064% |
| ERAS DE SAN SEBASTIAN | N.E. | N.E. | N.E. | N.E. | 67 | 100 | 280 | 465 | 671 | 720 | 760 | 788 | - |

Fuente: http://www.ine.es/nomen2/index.do

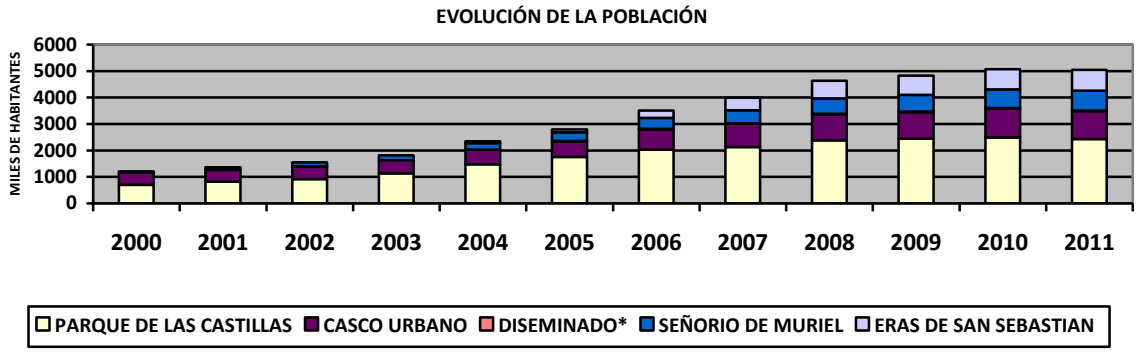



**Gráfico nº 1 Evolución de la población y por núcleos entre 2.000 y 2.011. Elaboración propia**

**La estructura del padrón de habitantes por edades a 01.01.2011 refleja una población mayoritariamente joven**, con tasas de dependencia y envejecimiento muy por debajo de las medias autonómicas y nacionales. Del mismo modo, las tasas de maternidad, tendencia y reemplazo están muy por encima de las medias autonómica y nacional, como demuestra el siguiente gráfico (nº 2)

[2] Fuente: servicio municipal de recaudación, sobre datos del padrón del I.B.I. de 2011.
[3] Fuente: *Datos Económicos y Sociales de las Unidades Territoriales de España. Junio 2012*: http://internotes.cajaespana.es/pubweb/decyle.nsf/datoseconomicos?OpenFrameSet Página visitada 19.07.2012

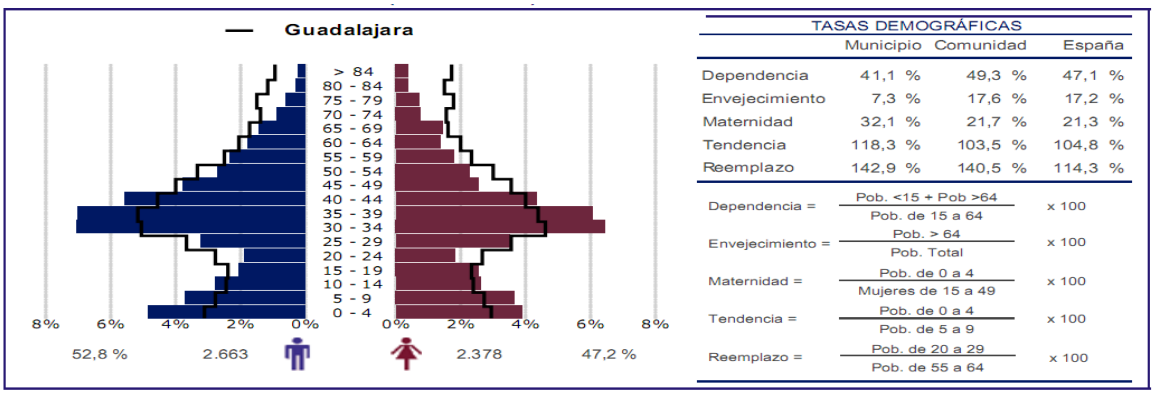



**Gráfico nº 2 Estructura de la población por edades y sexos**

**La gran mayoría de la población empleada se desplaza fuera del municipio para trabajar**, a las ciudades próximas. El desempleo en 2011 fue del 13,5 % sobre la población potencialmente activa, mayor que la tasa provincial del mismo periodo (11,2%), y similar a la regional (13,7%). La tasa municipal de desempleo duplica la de 2008 (6,8 %) y triplica la de 2000 (4,3%).[4]

**En 2011 el número de líneas de banda ancha contratadas en el municipio era de 1.173**[5] (algo más de una línea por cada tres unidades urbanas).

## 2.2. Situación actual y evolución reciente del Ayuntamiento.

No existe un **organigrama** aprobado oficialmente por el ayuntamiento. No obstante, la organización municipal existente se corresponde con esta representación:

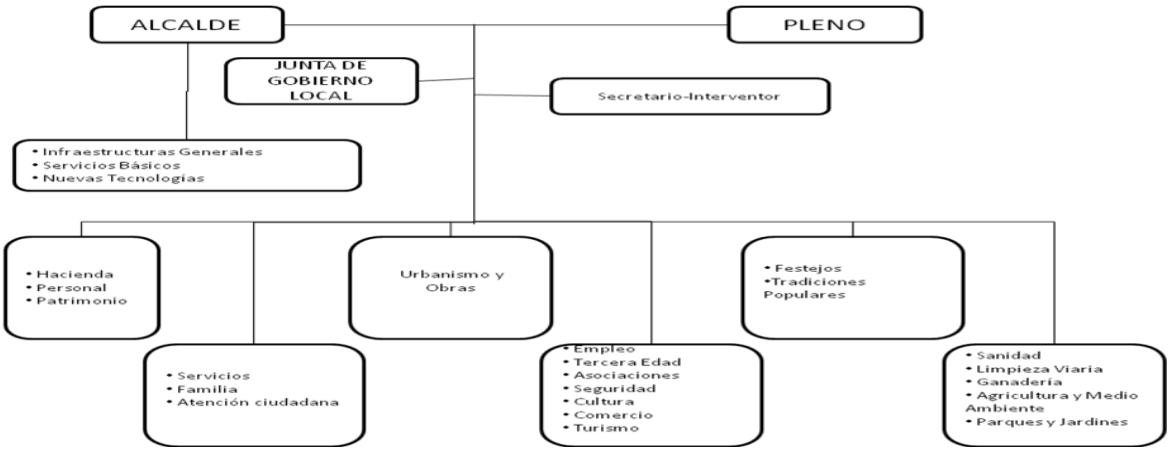



**Ilustración nº4 Organigrama municipal**

El Pleno de la Corporación está compuesto por trece concejales: seis del Partido Popular, cinco del PSOE, uno de Izquierda Unida y una independiente (UITOR). Actualmente forman gobierno el grupo popular y la concejal independiente. **Los concejales son personas con buena preparación**: siete concejales tienen estudios universitarios; su experiencia laboral es variada: en administración pública, Justicia, abogacía, arquitectura, magisterio, gestoría administrativa,

[4-5] Fuente: Anuario Económico de España 2012. La Caixa: http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/index.php?idioma=esp Visitada 19.07.2012

seguridad, etc.; un concejal es diputado provincial y el alcalde lo ha sido en pasados mandatos. El alcalde y otro concejal tienen dedicación exclusiva.

**La plantilla municipal cuenta con sesenta y cuatro empleados,** de los cuales seis son funcionarios y el resto contratados laborales. La composición de la plantilla se detalla por servicios en la tabla nº 4 "Evolución en la contratación de personal" que figura en el apartado 2.3.

**La situación económica del ayuntamiento es muy desfavorable**. En los últimos ejercicios se ha producido un empeoramiento del Remanente de Tesorería de la entidad, como se refleja en la tabla siguiente.

**Tabla nº 2 Evolución del remanente de Tesorería 2008-2011**

| EJERCICIO | Dchos. ptes cobro (+) | Oblig. ptes pago (-) | Fondos líquid. (+) | O.P.A. (-) | ± AJUSTES | RTE. TESORERIA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **2008** | 1.481.975 | 2.211.736 | 261.262 | 0 | 0 | -468.499 |
| **2009** | 2.713.624 | 2.928.376 | 159.633 | 0 | 0 | -55.119 |
| **2010** | 2.518.216 | 3.156.584 | 469.086 | 331.338 | 117.582 | -618.202 |
| **2011** | 2.959.825 | 3.593.569 | 349.260 | 425.757 | 305.098 | -1.015.340 |

Fuente: Servicio de contabilidad. (O.P.A.: Operaciones pendientes de aplicar al presupuesto).[6]

**La tabla constata el incremento constante de la deuda comercial y la generación de tensiones muy importantes en la tesorería**[7]. Estas tensiones han sido resueltas actualmente por el Plan de Pago a Proveedores[8], al convertir 1.727.617 euros de deuda comercial en un préstamo a diez años[9], previa aprobación de medidas que deben garantizar la capacidad económica para amortizar la operación.

Según informe anual sobre el ejercicio 2010 de la Sindicatura de Cuentas de Castilla-La Mancha (D.O.C.M. 10.09.2012), **el municipio es el quinto de la provincia por importe del remanente de tesorería negativo.**

La evolución reciente de pérdida de ingresos se corresponde con la caída general del sector inmobiliario de nuestro país (ver tabla nº 3), y, el aumento de gastos, con una notable falta de contención en los mismos. A estos factores se añade **la recepción de la urbanización Parque de Las Castillas en 2007-2008,** cuyo mantenimiento, debido a la antigüedad de las obras de urbanización (1970-1980) y a la extensión de la urbanización (232 Hectáreas) **ha provocado un incremento del gasto municipal muy importante**. La recepción de las obras no se acompañó de los recursos y medios necesarios para costear el mantenimiento de urbanización.

**Tabla nº3 Indicadores de la caída del sector inmobiliario en Torrejón del Rey.**

| Indicador | Año 2004 | Año 2005 | Año 2006 | Año 2007 | Año 2008 | Año 2009 | Año 2010 | Año 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nº transacciones viviendas | 562 | 374 | 407 | 518 | 256 | 180 | 160 | 70 |
| Nº licencias obra mayor | 118 | 105 | 105 | 71 | 31 | 18 | 21 | 22 |

Fuente: http://www.fomento.gob.es/BE2/?nivel=2&orden=34000000 visitada 20.07.2012 y Base de datos de licencias del ayuntamiento

## 2.3. Transformación de la demanda sobre los servicios administrativos

**El importante crecimiento urbanístico y de población del municipio ha provocado un notable incremento de las demandas sobre los servicios administrativos del ayuntamiento**. De manera esquemática se pueden exponer los siguientes hitos en este proceso:

[6] El remanente de tesorería mejoró en 2009 porque la deuda comercial se transformó en préstamo, por aplicación del Real Decreto Ley 5/2009.
[7] El plazo medio de pago a proveedores a 31.12.2011 era de 209 días. El plazo medio del pendiente de pago a dicha fecha era de 270 días. (Datos obtenidos de la contabilidad municipal).
[8] Real Decreto Ley 4/2012, de 24 de febrero (BOE 25.02.2012).
[9] Acuerdo del pleno de 15.05.2012. Póliza de 18.05.2012.

2000 1.211 habitantes empadronados. Suelo urbano recibido 14 Has.
2000 Recepción de las obras de la Urbanización Eras de San Sebastián (19 Has.)
2005 Recepción de las obras de la Urbanización Señorío de Muriel[10] (71 Has.)
2005 2.790 habitantes empadronados.
2006 Ampliación del colegio público Nuestra Señora de Las Candelas, en 200 plazas escolares.
2007 Recepción de las obras de la Urbanización Parque de Las Castillas (232 Has.)
2007 Inauguración de colegio público en la urbanización Parque de Las Castillas. 300 plazas escolares.
2007 Subrogación de los contratos laborales de la empresa de limpiezas de los colegios públicos, por extinción del contrato de servicios.
2008 Rescate del servicio de organización e impartición de actividades deportivas.
2010 Inauguración de colegio público en la urbanización Señorío de Muriel. 184 plazas escolares.
2010 Rescate del servicio de lectura de contadores de agua de la empresa de servicios.
2010 Rescate del Servicio Provincial de Recaudación de la recaudación de la tasa por suministro de agua potable.
2010 5.065 habitantes empadronados.
2011 Resolución del contrato de servicio de limpieza viaria y recogida de restos de podas en casco y urbanizaciones.
2012 Extinción del contrato con empresa de asesoría fiscal y laboral.
2012 Gestión directa del servicio de piscina municipal (externalizado en ejercicios precedentes).

Del *iter* referido se constata que **durante la década de 2000 la superficie sobre la que se deben prestar los servicios municipales básicos ha pasado de 14 a 336 hectáreas, con un incremento del 2.400%. En este periodo se han inaugurado dos colegios públicos y se ha ampliado un tercero (todos bajo mantenimiento del ayuntamiento), pasando de 200 a 900 plazas escolares, con un incremento del 450%.**

**Todos los servicios referidos se prestan actualmente por gestión directa:** por una parte, con personal de la Corporación (se ha incrementado la plantilla en un 1.260 por 100 entre 2000 y 2012 (ver tabla nº 4).

**Tabla nº4 Evolución en la contratación de personal**

| Servicio | 2000 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Habilitación Estatal | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Oficinas | 2 | 6 | 6 | 6 | 8 | 8 | 8 |
| Archivo | | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | - |
| Policía Local | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Arquitecto Téc. | | - | - | - | - | 1 | 1 |
| Agenda 21 | | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Operario Mantº. | 1 | 7 | 10 | 10 | 15 | 15 | 15 |
| Limpieza depend. | 1 | 6 | 6 | 8 | 11 | 11 | 11 |
| Conserjes Colegios | | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Monitor bus escol. | | 1 | 2 | 2 | - | - | - |
| Monitor de ocio | | 2 | - | 4 | 4 | - | - |
| Monitor Ludoteca | | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| S. Ayuda a Domic. | | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| Biblioteca | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Anim. Socio-Cult. | | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| Deporte | | 2 | - | 4 | 6 | 7 | 7 |
| Vertedero | | 1 | - | - | - | - | - |
| Piscina (temporada) | | 6 | 2 | 2 | - | - | 6 |
| TOTAL POR AÑO | 5 | 43 | 39 | 52 | 63 | 64 | 63 |

Fuente: Servicio de personal del ayuntamiento.

Se reseña a continuación la evolución del número de entradas y salidas en el registro general de la entidad entre 2007 y 2011, recogido en tabla nº 5

[10] La recepción de la primera fase se produjo en 1997.

Tabla nº5 Variación de entradas y salidas en registro general. 2007-2011.

| AÑO | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Variación 2007-2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ENTRADAS | 2.631 | 2.870 | 3.155 | 3.488 | 2.442 | 33% |
| SALIDAS | 2.216 | 2.253 | 2.232 | 2.415 | 1.828 | 9% |

Fuente: Registro general del ayuntamiento. Los datos de 2011 no son extrapolables, por el traslado del registro de facturas a contabilidad, la reducción del número de edictos de otras administraciones y porque el registro de salida de comunicaciones de bajas padronales pasó a registrarse unificadamente, por meses).

**Estos tres procesos acumulativos, de crecimiento de la población, de crecimiento del ámbito físico de los servicios públicos existentes y de gestión directa de los contratos de servicios imponen una transformación en la gestión administrativa de personal, jurídica y económica, al igual que en la atención al público.**

## 2.4. Situación actual de los servicios administrativos

En noviembre de 2009 cesa en la secretaría-Intervención del ayuntamiento el funcionario que la desempeñó durante veintisiete años. Queda al frente el vicesecretario, con cuatro años de antigüedad en el puesto, quien sufre una baja laboral en febrero de 2010 que se prolonga, con intermitencias, hasta agosto de 2011, cuando cesa por traslado. Entre ambas fechas, en mayo de 2010, toma posesión de la plaza de secretario-interventor el funcionario que suscribe este documento. La plaza de vicesecretario se suprime en agosto de 2012, por razones económicas.

**En mayo de 2010 los servicios administrativos adolecen de una grave desestructuración**, debida a la baja del vicesecretario, quien ya antes de asumir la secretaría concentraba en su persona la contabilidad, la gestión de personal y los pagos.

**Desde 2010 se han implantado medidas de organización de servicios** (especialización y formación de personas en contabilidad y personal, formalización de los procedimientos de recaudación, organización del sistema de firmas alcalde-secretario, cobros por autoliquidación), **informatización** (ver tabla nº 6), **firma de convenios** (AEAT y Catastro) **y simplificación** (e-ventanilla del personal, e-ventanilla del concejal).

**Tabla nº 6 Aplicaciones informáticas de puesta en marcha reciente**

| Aplicación/módulo | Puesta en marcha |
|---|---|
| Recaudación por recibos | diciembre/2009 |
| Registro de facturas en contabilidad | octubre/2010 |
| Registro general | enero/2011 |
| Recaudación por liquidaciones | enero/2011 |
| Gestión de nóminas y contratos | enero/2012 |

**En la actualidad los servicios generales están estructurados en cuatro servicios: Un *front office* denominado "Secretaría", con tres personas; Personal, con una persona; Intervención-Contabilidad, con una; Recaudación, con dos** (una, cara al público). Además hay una alguacil, un coordinador de Agenda 21 y un arquitecto técnico que acude un día por semana. Asiste un día por semana una empleada de la mancomunidad que tramita subvenciones.

**La Secretaría/front-office desempeña multitud de tareas**: realiza la atención al público telefónica, y presencial, la atención a concejales, la gestión padronal, la tramitación de los expedientes sobre muy diversas materias y la asistencia al secretario-interventor en las mismas. **Este servicio, que es "la cara y la voz" del ayuntamiento, soporta una carga importante de trabajo y de presión, falta de espacio y falta de estructuración.**

**La relación de empleados que trabajan actualmente en las oficinas municipales**, con indicación de su fecha de incorporación, se indica en la tabla siguiente:

**Tabla nº 7 Empleados municipales en oficinas. 2012**

| Servicio | Empleados | Categoría | Régimen | Tiempo parcial | Ingreso |
|---|---|---|---|---|---|
| Habilitación Estatal | 1 | Secretario-Interv. | Funcionario | | 2010 |
| Personal | 1 | Adminisrativo | Funcionaria | | 1997 |
| Presupuestos/ Contabilidad/Fiscalización/Pagos | 1 | Auxiliar | Laboral | | 2009 |
| Recaudación/Catastro | 2 | Auxiliar | Laboral | | 2008/2010 |
| Atención al público, Registro, Padrón, licencias, contratación, patrimonio, sanciones, órganos de gobierno, contenciosos, ordenanzas, etc. | 2 | Auxiliar | Funcionarias | | 2001/2007 |
| | 1 | Auxiliar | Laboral | | 2010 |
| Oficina técnica | 1 | Arquitecto Téc. | Laboral | X | 2010 |
| Agenda 21 | 1 | Coordinador | Laboral | X | 2009 |
| Alguacil (correspondencia y notificaciones) | 1 | Subalterna | Laboral | | 2004 |

**Los medios informáticos con que cuentan los servicios administrativos** son los siguientes:

**Software**: Dos programas de gestión: uno de contabilidad (Sage-Aytos) y otro modular, que incluye padrón de habitantes, recaudación, gestión de personal, registro, etc. (GIA-Caja Rural). Además, se cuenta con los programas Miscrosoft-office y Microsoft Outlook. Las bases de datos están centralizadas y en un estado avanzado de depuración (tres años de trabajo en esta línea, desde 2009).

Todo el personal cuenta con direcciones de correo electrónico del dominio municipal @aytotorrejondelrey.com. Todos los puestos trabajan en red. Se trabaja en el servidor en las aplicaciones de datos; en Microsoft Office y formularios se trabaja y archiva por puestos.

**Hardware**: Un servidor al que están conectados todos los equipos; dos copiadoras-impresoras-escáner; cuatro impresoras de sobremesa; todos los puestos tienen pc tipo Pentium posteriores a 2006 (los dos más antiguos, renovados en 2012).

**Página web**: Una página web bajo el dominio www.aytotorrejondelrey.com y www.aytotorrejondelrey.es en la que se insertan noticias sobre actividades y eventos. Cuenta con 2 Gb de espacio en disco, 100 Gb de transferencia mensual, hasta 50 bases de datos y hasta 200 cuentas de correo POP. No existen normas compartidas sobre la inserción de información. No existe registro telemático, ni sede electrónica.

**Sms**: Se utiliza un programa informático de comunicación de noticias vía sms al que están abonados 407 números de teléfono, con sus direcciones de correo electrónico.

**Una aproximación al volumen y tipo de actividad que desarrollan los servicios administrativos** o generales del ayuntamiento se contiene en el siguiente listado, **referido al año 2011, y con algunas reseñas del periodo 2007-2011**:

a. Facturas tramitadas en contabilidad: 1.499.
b. Modificaciones presupuestarias: 17.
c. Nóminas del personal: 63 por mes, salvo primavera-verano (75).
d. Recibos de agua emitidos: cinco remesas de 3.400 recibos (16.987), de los cuales se devolvieron 1.094 (6,44%).
e. Atención al público en materia de IBI sobre un padrón de 4.294 unidades urbanas.
f. Liquidación de plusvalías: 102 hechos imponibles registrados.
g. Registro de Entrada: 2.442 entradas y 1.828 salidas.
h. Requerimientos de limpieza de parcelas en las urbanizaciones: 228 notificaciones.
i. Expedientes sancionadores: 12 expedientes sancionadores por diversos conceptos.
j. Padrón de Habitantes: 1336 variaciones. Certificados de empadronamiento: 200 mensuales de media (se entregan a los dos o tres días).

k. Licencias de obras: 2007-2012: 1.230 licencias de obras concedidas.
l. Licencias de Actividad: Solicitadas y no concedidas: 12; Concedidas: 7.(2007-2012: 67 licencias concedidas).
m. Programas de actuación urbanizadora (plan parcial y proyecto de urbanización). Dos en 2011.
n. Proyectos de reparcelación: dos.
o. Órganos de gobierno:
    - Plenos: 2007-2011: 50 sesiones.
    - Se celebran dos o tres comisiones informativas por cada pleno.
    - Junta de gobierno: 2007-2011: 27 sesiones.

## 2.5. El grupo de mejora

**Con fecha 26.06.2012 se constituyó el grupo de mejora**, compuesto por el secretario-interventor, como responsable-facilitador, y por una empleada de cada uno de los servicios administrativos, más dos del front-office (en total, siete de las ocho empleadas). Actuó como propietario del proceso el alcalde. El grupo de mejora mantuvo seis reuniones (normalmente cada quince días) durante los meses siguientes. Aun cuando, considerando el tamaño de la organización y la escasa diferencia jerárquica de sus componentes, el grupo podría calificarse como "círculo de calidad"[11], se ha optado por la denominación más conocida de "grupo de mejora" por el carácter interdepartamental de sus componentes y de los problemas a resolver (ver ejemplo de acta del grupo de mejora en Anexo A).

## 2.6. La autoevaluación con formularios

Ante la amplitud de la problemática con la que se enfrentaba el grupo de mejora, **con fecha 12.07.2012 se inicia la autoevaluación por formularios**, con el reparto de formularios elaborados por el responsable-facilitador. **El objetivo del reparto de los formularios no era captar evidencias sobre los criterios y subcriterios de un modelo de evaluación, sino fomentar la participación estructurada de las empleadas en la identificación de las fortalezas y debilidades de los servicios administrativos, y en la concreción de las acciones a realizar**.

**Los formularios se elaboraron mediante una adaptación de los formularios de los modelos EVAM y CAF. Se tomó como punto de partida un modelo de excelencia para contribuir desde el principio a la orientación de la estrategia hacia un enfoque, por una parte, global, y, por otra, que permitiera fijar retos hacia el futuro**. **La adaptación de los formularios se realizó para simplificar su cumplimentación**, ante la falta de formación y experiencia del grupo de mejora en los conceptos de la calidad (ver formulario repartido en Anexo B). Los formularios fueron cumplimentados por las integrantes del grupo en parejas formadas por personas del mismo área o de áreas similares (Secretaría/Contabilidad-Personal/Recaudación). Tras la puesta en común con el grupo los formularios fueron analizados por el facilitador, agrupados y extractados, para poder sintetizar sus conclusiones y propuestas, y el resultado fue consensuado finalmente en el grupo.

La opción entre utilizar formularios o cuestionarios se decantó, por una fórmula mixta: **no se buscaba obtener una puntuación determinada, sino pulsar la percepción del personal sobre el cumplimiento de determinados subcriterios y conocer sus propuestas**. El formato de los formularios facilitaba la labor de agrupación, síntesis y extracto las respuestas, al ser recogidas en hojas Excel que podían ser integradas posteriormente en un solo documento (ver Anexo C).

[11] Thompson, Phillip C. (1994) ***Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen.*** Colombia. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Se utilizaron extractos localizados en el trabajo de Parrado (2007) en FIIAPP, pág. 15, así como en http://www.ictnet.es y en http://www.monografias.com (visitadas 05.05.2012).

## 2.7. El ANALISIS DAFO

Se reproduce a continuación el DAFO que resulta del trabajo del grupo de mejora:

**Tabla nº 8 Análisis DAFO**

| ANALISIS DAFO | | | |
|---|---|---|---|
| ORGANIZACIÓN | | | |
| FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
| ➢ El número de empleadas es suficiente, si se implantan medidas de racionalización y se fomenta el uso de la sede electrónica. | 3 | ➢ No existen normas o protocolos de carácter interno. | 2 |
| ➢ Poca antigüedad y buena relación entre las empleadas. | 2 | ➢ No hay un catálogo de procedimientos. | 2 |
| ➢ Equipos informáticos y escáner suficientes. | 2 | ➢ Poco espacio, mal diseñado y poco funcional. | 2 |
| ➢ Accesibilidad del servicio (arquitectónica y por la variedad de canales de entrada: mail, fax, teléfono). | 2 | ➢ Exceso de papel (muchas fotocopias). | 2 |
| ➢ Organización pequeña con gran capacidad de cambio. | 3 | ➢ Falta un archivo centralizado de expedientes "vivos". | 3 |
| ➢ Existencia de un proceso de cambio ya iniciado que ha mejorado la gestión de la organización y las condiciones de trabajo del personal. | 3 | ➢ No hay atención especializada al ciudadano. | 3 |
| ➢ Disposición al cambio demostrada en los dos años anteriores y en el grupo de mejora. | 3 | ➢ El personal no recibe información periódica y actualizada. | 3 |
| ➢ Apoyo del equipo de gobierno para el cambio. | 3 | ➢ Ausencia de un sistema de Quejas y Sugerencias. | 2 |
| ➢ Formación del secretario en el curso DPL del INAP. | 3 | ➢ El front office/Secretaría atiende demandas de todo tipo, bajo presión, con poca organización. | 3 |
| ➢ Disposición de las empleadas a recibir Formación. | 2 | ➢ No hay criterios conocidos sobre planificación y gestión del personal (RPT, acuerdo colectivo, fomento de la iniciativa, promoción, sugerencias, conflictos...) | 3 |
| ➢ Todos los empleados y concejales usan las NNTT. | 2 | ➢ Dificultades de las empleadas para recibir formación a distancia en tiempo libre (especialmente cursos de ciclo largo), por ser madres. | 1 |
| ➢ La empleada de contabilidad ha impartido clases de aplicaciones informáticas. | 3 | ➢ Parte del personal percibe un constante riesgo de politización y desconfianza en los concejales de la oposición. | 1 |
| ➢ La página web del ayuntamiento existe y admite mejoras, sin necesidad de inversión inicial. | 2 | ➢ Algunos sueldos son especialmente bajos. | 3 |
| | | ➢ Toda la normalización y resolución de asuntos complejos o nuevos se concentra en el secretario-interventor. | 2 |
| | | ➢ No hay asesoramiento sobre tecnología que optimice los métodos de trabajo (cada empresa vende lo que le interesa). | 2 |
| | | ➢ Falta optimización del uso de herramientas informáticas. | 2 |
| | | ➢ Necesaria revisión del sistema de incorporación y retirada de contenidos de la web. | 2 |
| | | ➢ No se ha trabajado en equipo hasta hace muy poco (compartimentación). | 1 |
| | | ➢ No se gestiona con criterios, métodos, ni herramientas de calidad. | 3 |
| | | ➢ Falta orientación a resultados. | 2 |
| | | ➢ Falta oferta de formación en calidad. | |
| | 33 | | 47 |
| ENTORNO | | | |
| OPORTUNIDADES | | AMENAZAS | |
| ➢ Crisis económica: interés creciente en la optimización. | 1 | ➢ Crisis económica: Escasez de recursos. | 3 |
| ➢ Posible interés de la población en la sede electrónica (la población joven; trabaja fuera; distancia entre núcleos; 1 línea banda ancha/3 viviendas). | 3 | ➢ Tensión política. | 3 |
| ➢ Ley 11/2007, de acceso electrónico. | 2 | ➢ Existe una distancia de 6 km entre ambos núcleos (duplicidades y desplazamientos). | 3 |
| ➢ Aplicaciones informáticas para sede electrónica asequibles (400 euros/mes). | 2 | ➢ La Diputación Provincial no comparte la prioridad de la orientación a resultados (no trabaja por procesos, no hace autoevaluación, ni hay servicio de estrategia). | 3 |
| ➢ Más de dos años de legislatura por delante. | 2 | ➢ La Diputación Provincial no ofrece soluciones de última generación (ni usa, ni ofrece sede electrónica; ofrece a los municipios una variedad de aplicaciones que fragmentan las bases de datos). | 3 |
| ➢ Red de secretarios-interventores de municipios comparables de la provincia. | 3 | ➢ Limitaciones legales para incrementos retributivos. | 3 |
| ➢ Oferta formativa amplia gratuita de Diputación, FEMP y Sindicatos. | 3 | | |
| ➢ Abundante apoyo bibliográfico gratuito en internet: FEMP, AEVAL, FIIAPP, FUNDIBEQ, EUSKALIT, etc. | 2 | | |
| ➢ Aplicaciones muy económicas para hacer encuestas (www.encuestafacil.com) | 3 | | |
| ➢ El Centro de Innovación Tecnológica Local de la Diputación puede prestar apoyo ocasional. | 1 | | |
| ➢ A.D.A.C. puede prestar apoyo ocasional. | 1 | | |
| ➢ Existe un proyecto desde hace años para abrir una oficina de atención al público en planta baja que podría albergar el S.A.C. con personal y mobiliario existentes. | 2 | | |
| | 25 | | 18 |
| DEBILIDADES + AMENAZAS (65) > FORTALEZAS + OPORTUNIDADES (58) = VULNERABILIDAD | | | |

## 2.8. Las encuestas

**En el mes de septiembre de 2012 se ponen en marcha mecanismos de medición de la satisfacción de los grupos de interés**: una, a los usuarios del servicio, y otra, a los concejales de la Corporación, con el objetivo de recabar información para la elaboración del plan de mejora. Para la evaluación de la satisfacción de nuestras personas se considera suficiente, en este estado del proceso de planificación, la autoevaluación realizada.

### 2.8.1. Encuesta a usuarios

**La encuesta a usuarios se realizó mediante un cuestionario enviado por mail a los usuarios del servicio el 03.09.2012, mediante una aplicación de internet,** sin coste. Para ello, se recurrió a la base de datos de emails facilitados por usuarios del servicio. La encuesta se configuró como una primera toma de contacto con este tipo de herramientas y se enfocó como un mecanismo de medición de satisfacción general con el servicio recibido. Se envió a 270 direcciones, de la que se obtuvieron 58 cuestionarios contestados **en el plazo de un mes**, según resumen de datos que se acompaña como Anexo E.

**Los resultados reflejan un sesgo importante en la muestra sobre la población total, en cuanto a la edad** de los encuestados (78% eran personas entre 26 y 45 años de edad), lo que se corresponde con el envío por mail y con que, según la percepción del personal, es este tramo de población el que más visita las oficinas municipales. Por el contrario, **el reparto geográfico o por sexos resultó equilibrado** (53% del núcleo noroeste y 47% del núcleo sureste; 54% mujeres y 46% hombres).

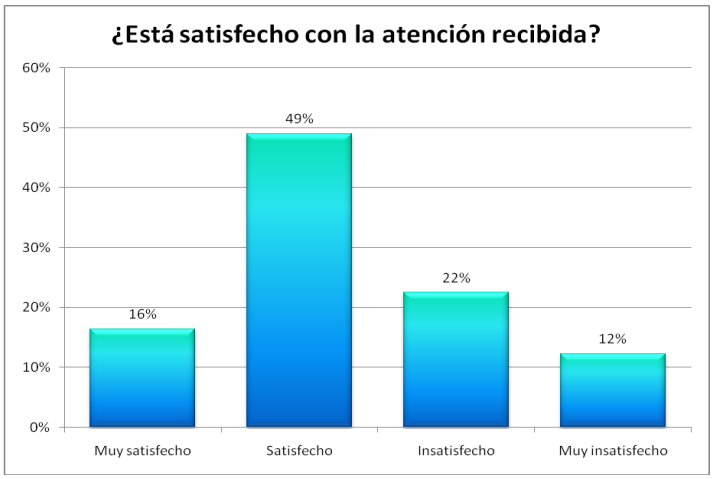



**Gráfico nº3 Resultado de la encuesta a usuarios.**

**En el apartado de satisfacción general, se mostró satisfecho el 65% de los encuestados** (49% satisfecho; 16% muy satisfecho), mientras que un 22% se mostró insatisfecho y un 12% muy insatisfecho. En esta línea, un 63% de los encuestados afirmó que transmitiría satisfacción sobre el servicio recibido.

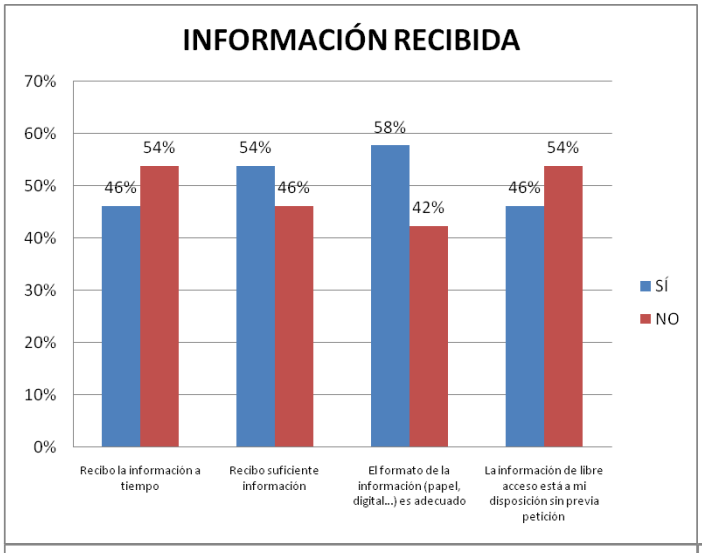
Aun cuando la participación en la encuesta ha sido baja, ésta **ha sido muy útil** en varias direcciones:

- **La percepción de este sector de población es buena (65%) pero queda mucho margen para la mejora.**
- **Un 54% de este sector afirma que utilizaría la página web para tramitar sus documentos**.
- **Una cantidad significativa de encuestados no visita nunca la web (28%).**
- **El envío de la encuesta ha despertado mucho interés en concejales de gobierno y personal, por lo que se la considera una herramienta útil como motor de cambio.**

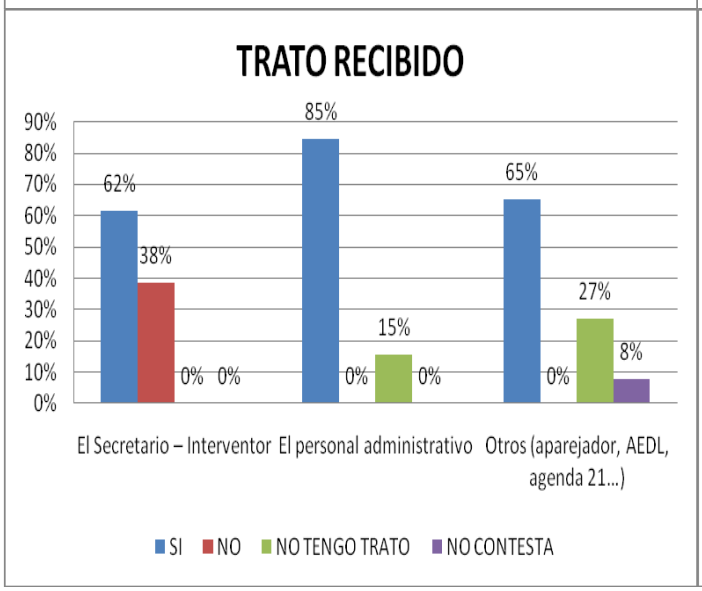
## 2.8.2. Encuesta a representantes políticos

**La encuesta a concejales se realizó mediante un cuestionario en papel, cumplimentado entre el 25.09.2012 y el 10.10.2012. El cuestionario contenía preguntas sobre accesibilidad de la información, puntualidad en las reuniones y trato recibido del personal** (ver plantilla en Anexo F). Con el fin de que la confrontación política no distorsionara los resultados de estas encuestas, se incluyeron únicamente respuestas afirmativas o negativas.

Para la evaluación de los resultados se estableció un sistema de puntuación por el que se valoraban como 100% las respuestas afirmativas y 0% las negativas, y al 50% las no contestadas, salvo alguna excepción.




El resultado de la encuesta refleja un grado de satisfacción bajo en el acceso a la información (entre el 46 y el 58%) y en el respeto de la periodicidad de las sesiones (54%). En cuanto al trato recibido, el grado de satisfacción es favorable respecto del personal administrativo (85%), pero bastante menor respecto del personal sectorial (65%) y del Secretario-Interventor (62%).



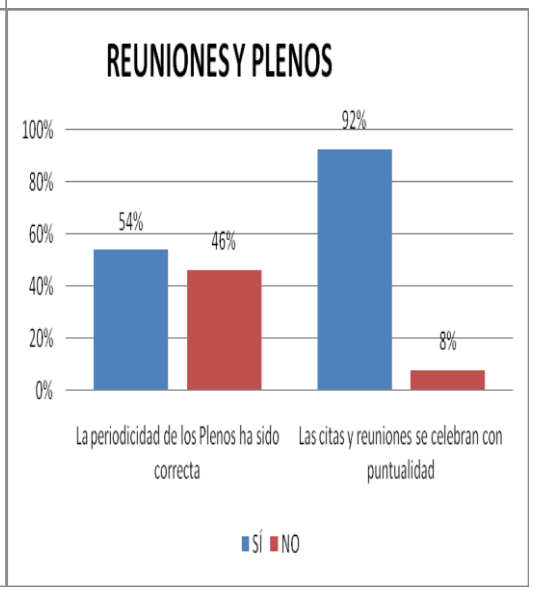




**Gráfico nº 4 Resultado de encuestas a concejales**

De la encuesta se han obtenido **varias conclusiones**:

- **La percepción de este grupo de interés no es buena, salvo en lo relativo al personal administrativo**.
- **Los resultados están muy polarizados** en muchos de los ítems, en función de la adscripción política de los encuestados, especialmente entre los siete concejales

de gobierno (casi siempre favorables) y los cinco concejales del grupo mayoritario de oposición PSOE (casi siempre desfavorables).

- **El grado de satisfacción por el libre acceso a la información es muy bajo** (46%).
- En general, **el grado de satisfacción con los ítems de la encuesta admite un amplio margen de mejora**.
- **La encuesta ha despertado menor interés que la de clientes-usuarios, porque existe una percepción de que la polarización política hace previsibles los resultados.**

## 3. El problema a resolver

**El problema a resolver es la falta de adaptación de los métodos y herramientas de la organización administrativa a las crecientes demandas generadas por la multiplicación, tanto de la población, como del ámbito sobre el que presta servicios el ayuntamiento.**

**Este problema tiene muy diversas manifestaciones**: sobrecarga de trabajo, sobrecarga de canales de entrada, interrupciones constantes, frecuente falta de información ante concejales y usuarios, inseguridad del personal, exceso de papel, demoras en trámites cotidianos que debieran ser automáticos, dependencia hacia la dirección en cuestiones ordinarias, solución presencial, por mail o por teléfono de consultas y solicitudes que se pueden resolver vía web con menor consumo de recursos, etc.

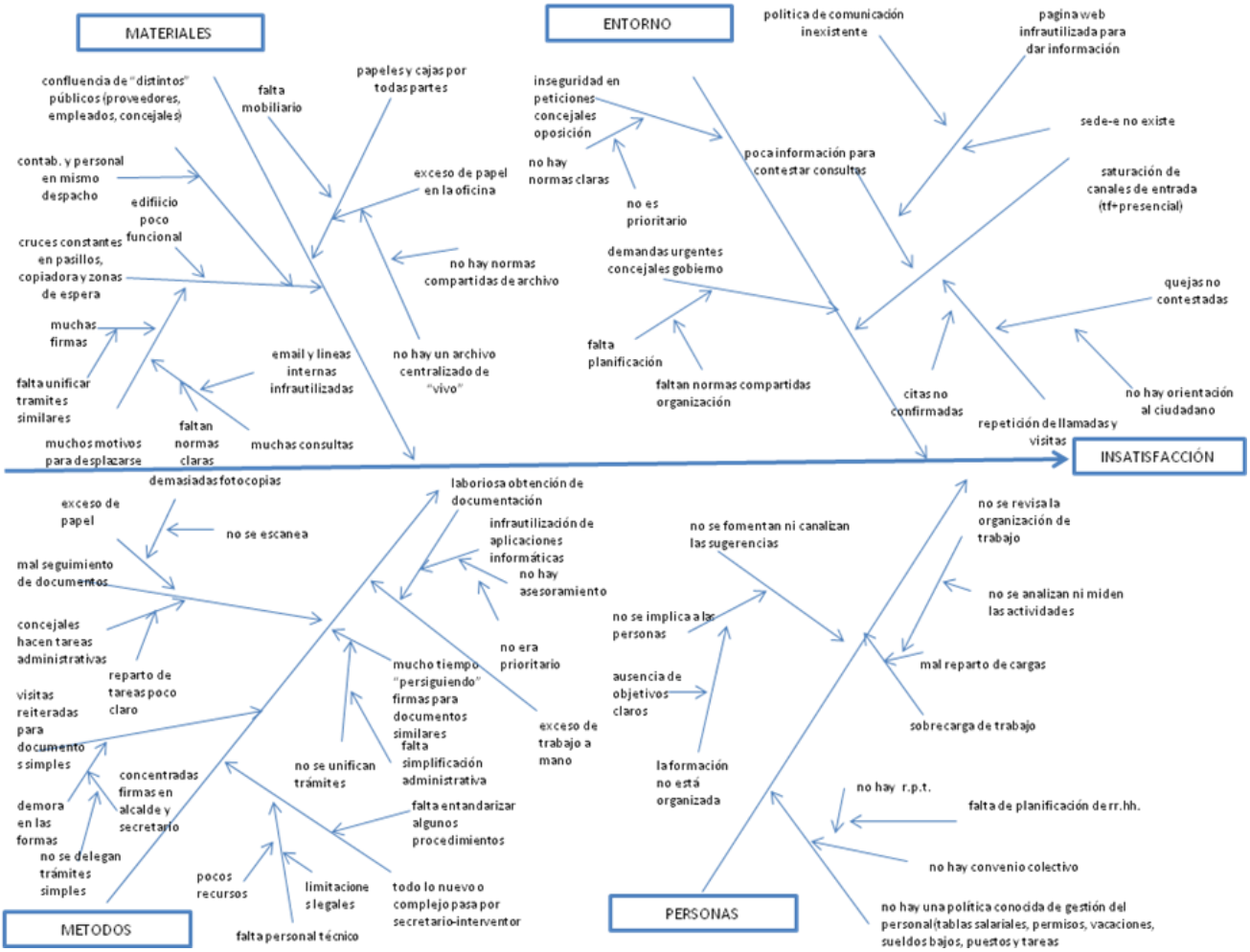



**Ilustración 5 Diagrama causa-efecto**

**El problema se fundamenta, entre otras, en diversas carencias:**

En los métodos:

- No existe un catálogo de procedimientos: Cada vez que surge un procedimiento o una incidencia no habitual es necesario que el secretario revise el procedimiento y diseñe uno nuevo.
- No existe un archivo centralizado de expedientes en trámite (se archivan "en personas": ¿quién tiene …?)
- No se ha hecho un trabajo estructurado de simplificación de trámites, por procedimientos.
- El front-office soporta una sobrecarga de entradas permanente.
- No se ha trabajado en equipo, ni en cadena y apenas existía especialización por áreas hasta hace poco.
- Existen pocas normas internas documentadas sobre organización de tareas.

En la tecnología:

- No existe una aplicación de gestión de expedientes.
- No existe registro telemático, ni sede electrónica.
- Las aplicaciones informáticas (contabilidad, nóminas, registro) están infrautilizadas.
- No existe un archivo digitalizado de documentos de libre acceso interno (actas, contratos, ordenanzas, planes…)

En las personas:

- El personal tiene escasa relación profesional con otros ayuntamientos.
- No existe un planteamiento general sobre la formación, ni sobre el resto de la gestión de personal.

En la información:

- El personal del front-office a menudo no conoce la información que se le solicita.
- La página web no contiene información administrativa (presupuestos, actas, licencias, datos de los corporativos, contratos, etc.), ni se conocen los criterios para difundir la información de actividades y noticias.

En la estrategia:

- Los objetivos de la organización no están formalizados, ni se han difundido.
- Falta de orientación al ciudadano.
- No existen otros procedimientos de medición de resultados distintos de la contabilidad, las elecciones y el trato personal.

**El problema a resolver encuentra su causa en la falta de una orientación clara de la organización administrativa que alineara a sus líderes, empleados, recursos y métodos de trabajo con la persecución del fin común de satisfacción equilibrada de las nuevas demandas provocadas por el crecimiento demográfico, urbanístico y de servicios municipales.**

Considerando el retraso en la implantación de la modernización tecnológica y en la innovación en los métodos de trabajo, y la escasez de recursos, **los servicios administrativos del ayuntamiento de Torrejón del Rey deben optimizar su gestión, integrando las demandas de todos los agentes implicados y orientando su actuación a la obtención de resultados medibles y revisables.**

**La demora en la solución del problema provocará los siguientes efectos:**

1. **Pérdida de eficiencia**: la gestión se encarece, lo que es especialmente grave en tiempos de

escasez de recursos.

2. **Pérdida de eficacia:** el esfuerzo cotidiano en resolver deficiencias evitables perturba el logro de objetivos y genera un coste de oportunidad importante en la consecución de nuevas metas.
3. **Insatisfacción:** concejales, empleados y usuarios no ven satisfechas sus expectativas sobre el servicio.
4. **Deterioro de la imagen**: la organización sufre un deterioro constante en su proyección hacia el exterior y hacia el interior.

# 4. El plan de mejora

El diagnóstico indica que la situación de partida es precaria en cuanto al uso de herramientas de calidad y en cuanto a recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales disponibles para acometer el plan. El diagnóstico también revela la ausencia de una cultura orientada a la calidad, a la satisfacción o a la modernización. **Estas carencias demandan la implantación de un instrumento de gestión del cambio de enfoque amplio, que modifique comportamientos y métodos en los aspectos clave de la organización**. **Ahora bien, es crucial para el éxito del plan conocer las limitaciones de la organización y adaptar a ellas los objetivos propuestos, de forma que éstos sean alcanzables y realistas. Son éstas dos variables contrapuestas las que determinan el contenido del plan de mejora: la necesidad de un enfoque amplio, de carácter estratégico, y las limitaciones de la organización que ya se han descrito**.

Para el inicio de la planificación es necesario fijar primero quiénes somos y cuál es nuestra razón de ser como organización (misión), dónde queremos llegar (visión) y sobre qué valores queremos construir ese futuro posible (valores).

## 4.1. Misión

**La Misión de los servicios administrativos del ayuntamiento** es:

- La atención administrativa a la población en sus distintas facetas (como vecinos, interesados, contribuyentes, usuarios, proveedores, etc.), por procedimientos individualizados, o por procedimientos colectivos, así como informar a los ciudadanos en un formato sostenible y de fácil manejo.
- La gestión administrativa, económica y de personal de la entidad, así como obtener, tratar y presentar la información administrativa y económica para facilitar la adopción de decisiones de gestión por los órganos competentes, y servir de vehículo para la implementación formal de las decisiones adoptadas por los órganos decisorios.

## 4.2. Visión

***Queremos unos servicios administrativos municipales modernos, eficientes, eficaces, predecibles, fiables y transparentes, compuestos por un equipo motivado y unido que trabaje con criterios de mejora continua y que satisfaga plenamente a los prestatarios de servicios y a los gestores municipales***.

## 4.3. Valores

- El respeto.
- La objetividad.
- La sostenibilidad económica.

- La transparencia.
- El trabajo en equipo.
- La motivación.
- La disposición al cambio.
- La disposición a la mejora continua.
- La innovación tecnológica.

## 4.4. El objetivo general del plan

***El plan de mejora tiene como objetivo general la reorientación de los servicios administrativos hacia la satisfacción de sus tres grupos de interés principales: representantes políticos, usuarios-clientes y personas. Esta reorientación se plantea en términos realistas, como primera etapa de un camino hacia la calidad, la cual deberá ser completada en etapas posteriores.***

## 4.5. Las líneas estratégicas

Considerando el objetivo general del plan, la misión, la visión y los valores, las grandes líneas estratégicas del plan se han establecido atendiendo a los dos grupos principales a los que presta servicio el ayuntamiento (concejales y ciudadanos), al empoderamiento de nuestras personas y se ha añadido un cuarto criterio de orientación a la calidad, que engloba diversas actuaciones transversales:

**L.E.1.-** ***Orientación del servicio a la satisfacción de los concejales.***

El equipo de gobierno, como gestor del ayuntamiento, y la oposición, como mecanismo de control, deben participar en la mejora constante de la organización.

- El equipo de gobierno debe estar alineado con el modelo de servicios administrativos que contempla la Visión y con la planificación.
- La Corporación debe obtener información adecuada sobre el seguimiento y medición de los objetivos propuestos.
- Los concejales deben tener facilidad de acceso a la información y medios que gestiona el servicio, en el marco de su función corporativa.

**L.E.2.-** ***Orientación del servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad.***

El ciudadano es el destinatario final de la actividad municipal, por lo que deben repercutir siempre en él, de forma directa o indirecta, las actuaciones de mejora. Los usuarios estarán satisfechos si:

- Obtienen una atención personal amable y profesional.
- Obtienen respuestas justas y comprensibles en los plazos previstos.
- Obtienen información genérica accesible, objetiva, completa, sintetizada y actualizada.
- Tienen facilidad de acceso a la administración municipal para realizar sus gestiones.

**L.E.3.-** ***Implicar, motivar y desarrollar al personal del servicio.***

El empleado público, es la base sobre la que construir este proyecto, partiendo de sus potencialidades, sus expectativas, su implicación y su capacidad de mejora individual y colectiva. Se implicará, motivará y desarrollará al personal si:

- Se le hace partícipe de una cultura de organización que aporte objetivos, principios, confianza y trabajo en equipo.
- Disfruta de un buen ambiente de trabajo (en las personas y en los espacios).
- Percibe la racionalización de las tareas, en cuanto a normas claras, plazos razonables, fluidez en las gestiones ordinarias de su puesto de trabajo y estabilidad en los objetivos.
- Adquiere formación en habilidades y competencias adaptada a su puesto y perfil, de forma que conozca los principios de la organización y de los procedimientos en los que colabora, pudiendo desplegar iniciativa y aportar a su mejora.
- Dispone de medios materiales y tecnología adecuados para desempeñar sus funciones.
- Asume y conquista metas con respecto a organizaciones comparables.

**L.E.4.-** ***Gestionar con criterios de calidad.***

La referencia permanente a la calidad constituye el objetivo básico y central, sirve de guía a todos los participantes en el proceso y aporta unas normas y principios claros a seguir. Se logrará gestionar con criterios de calidad si:

- Se implica a todas las personas en la planificación.
- Se explotan las tecnologías dentro de un marco de escasez de recursos.
- Se integra la innovación en los métodos de trabajo.
- Se integra la comunicación interna y externa en todas las actuaciones.
- Se genera una cultura organizativa común.
- Existe como referencia un modelo de excelencia a medio plazo.
- Los grupos de interés perciben la existencia de una administración municipal coordinada, fiable, comprensible, justa y sostenible, donde existe un buen ambiente de trabajo.

**Para el cumplimiento de las líneas estrategias se actúa sobre tres ejes básicos que están presentes de forma transversal en la planificación**:

- ***La calidad.***
- ***La e-administración.***
- ***La mejora de la atención ciudadana.***

## 4.6. Los objetivos estratégicos

Dentro de cada una de las líneas estratégicas se han establecido los objetivos estratégicos o metas generales que proporcionan marcos de trabajo para niveles de planificación más detallados. **Están alineados con las líneas estratégicas y sus factores críticos de éxito -relacionados en el apartado anterior- y con los proyectos que resultaron de la autoevaluación del grupo de mejora** (los formularios se elaboraron sobre los criterios de modelos de excelencia, por lo que aportaron un análisis integral y transversal muy valioso para el enfoque estratégico).

**Para la elección de los objetivos se siguió el siguiente procedimiento**:

1º.- Las acciones de mejora a realizar que propuso el grupo de mejora en los formularios fueron unificadas en un solo libro Excel y agrupadas por subcriterios del formulario.

2.º- Las acciones fueron extractadas y formuladas nuevamente en forma de objetivos.

3º.- Los objetivos fueron clasificados dentro de las líneas estratégicas.

4º.- Se utilizó una **matriz de priorización** para determinar qué objetivos de cada línea se incluirían en el plan. En la matriz (ver Anexo D) se valoraron los siguientes elementos:

- Importancia del proyecto en la organización.
- Impacto en el cliente.
- Impacto en las personas.
- Requerimientos y costes.
- Grado de extensión a otros proyectos.
- Correlación del objetivo con los ejes transversales.
- Otros criterios de priorización (existencia de quejas o sugerencias al respecto; benchmarking disponible.; tiempo excesivo del ciclo del proyecto; clave para la implantación del plan; demanda suficiente, según encuestas).

5º.- Los objetivos que obtuvieron mayor puntuación se han incluido en el plan, bien como estratégicos, bien como operativos, en función del grado de concreción del objetivo y del número de proyectos necesarios para alcanzarlo.

Los objetivos estratégicos se numeran en correlación numérica con las líneas a cuyo logro contribuyen más directamente (OE.11. pertenece a LE.1, y así sucesivamente):

**Tabla nº 9 Listado de objetivos estratégicos.**

| | | | |
|---|---|---|---|
| LE1 | ORIENTACION DEL SERVICIO A LA SATISFACCION DE LOS CONCEJALES | | |
| | OE | 11 | MEJORAR LA COORDINACION CONCEJAL-EMPLEADO PUBLICO |
| | OE | 12 | MEJORAR LA DISPONIBILIDAD Y TRANSPARENCIA DE LA INFORMACION |
| LE2 | ORIENTACION DEL SERVICIO A LA SATISFACCION DE LOS CIUDADANOS Y LA SOCIEDAD | | |
| | OE | 21 | POTENCIAR Y MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCION PRESENCIAL |
| | OE | 22 | APROXIMARSE AL CIUDADANO POR INTERNET |
| | OE | 23 | SIMPLIFICAR TRAMITES |
| | OE | 24 | HACER REALIDAD LOS DERECHOS DIGITALES DE LOS CIUDADANOS |
| LE3 | IMPLICAR, MOTIVAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL DEL SERVICIO | | |
| | OE | 31 | CANALIZAR LA IMPLICACION MEDIANTE GRUPOS DE MEJORA |
| | OE | 32 | FORMAR PARA DESARROLLAR CAPACIDADES EN APOYO DE LA ESTRATEGIA |
| LE4 | GESTIONAR CON CRITERIOS DE CALIDAD | | |
| | OE | 41 | MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL ESPACIO DE TRABAJO |
| | OE | 42 | COMUNICAR LA ESTRATEGIA A NUESTRAS PERSONAS. |
| | OE | 43 | POTENCIAR EL USO INTENSIVO DE LAS TIC |
| | OE | 44 | CONOCER LA OPINIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA |

## 4.7. Los objetivos operativos

Los objetivos estratégicos se concretan en objetivos operativos que pueden ser transformados automáticamente en actividades. Estos objetivos se numeran en correlación numérica con las líneas y los objetivos estratégicos a los que pertenecen (OO.1.1.1 pertenece a OE.1.1., y así sucesivamente):

**Tabla nº 10 Listado de objetivos operativos**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| LE1 | ORIENTACION DEL SERVICIO A LA SATISFACCION DE LOS CONCEJALES | | | |
| | OE | 11 | MEJORAR LA COORDINACION CONCEJAL-EMPLEADO PUBLICO | |
| | | OO | 111 | Elaborar la guía de uso de las oficinas municipales. |
| | | OO | 112 | Aprobar y desplegar el protocolo de gestión de citas de Alcalde y concejales de gobierno. |
| | OE | 12 | MEJORAR LA DISPONIBILIDAD Y TRANSPARENCIA DE LA INFORMACION | |
| | | OO | 121 | Identificar y catalogar la documentación administrativa pública y accesible |
| | | OO | 122 | Publicar vía web la documentación administrativa catalogada como pública y accesible |
| | | OO | 123 | Entregar en plazo la documentación admva. solicitada por los representantes políticos |
| | | OO | 124 | Convocar electrónicamente los órganos colegiados |
| LE2 | ORIENTACION DEL SERVICIO A LA SATISFACCION DE LOS CIUDADANOS Y LA SOCIEDAD | | | |
| | OE | 21 | POTENCIAR Y MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCION PRESENCIAL | |
| | | OO | 211 | Inaugurar la oficina de atención al ciudadano (OAP) |
| | OE | 22 | APROXIMARSE AL CIUDADANO POR INTERNET | |
| | | OO | 221 | Aprobar y desplegar el protocolo para la actualización de noticias en la web |
| | OE | 23 | SIMPLIFICAR TRAMITES | |
| | | OO | 231 | Entrega inmediata de certificados simples |
| | | OO | 232 | Reducir cargas administrativas y eliminar documentos sin valor en el 20% de los procedimientos identificados como más numerosos. |
| | OE | 24 | HACER REALIDAD LOS DERECHOS DIGITALES DE LOS CIUDADANOS | |
| | | OO | 241 | Publicar el registro telemático con el primer 20% de los procedimiento más numerosos |
| | | OO | 242 | Publicar en registro telemático el segundo 20% de los procedimientos municipales más numerosos |
| | | OO | 243 | Aprobar la ordenanza reguladora de administración electrónica |
| LE3 | IMPLICAR, MOTIVAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL DEL SERVICIO | | | |
| | OE | 31 | CANALIZAR LA IMPLICACION MEDIANTE GRUPOS DE MEJORA | |
| | | OO | 311 | Normalizar la participación e implementación de soluciones en grupos de mejora, y su reconocimiento |
| | | OO | 312 | Fomentar la creatividad y la implementación de propuestas de mejora procedentes de nuestras personas |
| | OE | 32 | FORMAR PARA DESARROLLAR CAPACIDADES EN APOYO DE LA ESTRATEGIA | |
| | | OO | 321 | Normalizar el sistema de participación en Formación |
| | | OO | 322 | Aprobar y ejecutar el Plan de formación 2013-2014 en apoyo de la estrategia. |
| LE4 | GESTIONAR CON CRITERIOS DE CALIDAD | | | |
| | OE | 41 | MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL ESPACIO DE TRABAJO | |
| | | OO | 411 | Formar a 5 empleadas en la metodología de las 5S en el primer cuatrimestre de 2013 |
| | | OO | 412 | Desplegar evento 5S en Secretaría |
| | | OO | 413 | Desplegar evento 5S en OAP y Recaudación |
| | | OO | 414 | Desplegar evento 5S en Personal, Contabilidad y Urbanismo |
| | OE | 42 | COMUNICAR LA ESTRATEGIA A NUESTRAS PERSONAS. | |
| | | OO | 421 | Transmitir al personal la misión, la visión, los valores y la estrategia en reuniones semestrales |
| | OE | 43 | POTENCIAR EL USO INTENSIVO DE LAS TIC | |
| | | OO | 431 | Contabilidad: Reducir el 90 % del número de firmas en los actos de aprobación y pago de facturas a 01.06.2012 |
| | | OO | 432 | Personal: Reducir el 90 % del número de firmas en la contabilización y pago de nóminas a 01.04.2012 |
| | | OO | 433 | Secretaría: Suprimir el 50% de las fotocopias en la Secretaría a 16.03.2013, mediante la digitalización. |
| | | OO | 434 | Optimizar el uso de las aplicaciones informáticas con boletines mensuales de consejos y preguntas más frecuentes |
| | OE | 44 | CONOCER LA OPINIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA | |
| | | OO | 441 | Evaluar anualmente la satisfacción de los grupos de interés del Servicio mediante cuestionarios. |

## 4.8. Descripción de los objetivos operativos

La explicación de cada objetivo operativo se contiene en las fichas explicativas de los mismos que se insertan a continuación.

**Tabla nº 11 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 1. Orientación del servicio a la satisfacción de los concejales. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 1.1. |
| Mejorar la coordinación concejal-empleado público. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 1.1.1. |
| Elaborar la guía de uso de las oficinas municipales. | | | |
| Fecha Inicio | **02.06.2014** | Fecha Fin | **28.10.2014** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Auxiliar de Secretaría 2 (C2 Secr.2)** | | **15** |
| Equipo | **Secretario-Interventor (Secretario)**<br>**Admvo. Personal (C1 Personal)**<br>**Aux. Secretaría 1 (C2 Secr.1)**<br>**Aux. Contabilidad (Contabilidad)**<br>**Aux. Recaudación 1 (Recaudación1)**<br>**Técnico municipal** | | **10**<br>**5**<br>**10**<br>**5**<br>**7**<br>**7** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Presentar la Guía de uso de las oficinas municipales en octubre 2014.**

**Beneficios esperados**

**Obtener la coordinación necesaria entre las dos culturas que coexisten en el ayuntamiento: concejales y empleadas, mediante una sencilla guía que recoja en pocos pasos y palabras los principales procedimientos que tramita el ayuntamiento, personas competentes, sistema de archivo, aplicaciones de consulta y datos relevantes en cada caso.**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. Los concejales del equipo de gobierno y las empleadas del servicio conviven sin normas comunes y compartidas sobre fuentes de información, procedimientos a seguir y personas competentes.**

**2. Desde el año 2010 en adelante, al incrementarse el número de personas y al especializarse.**

**3. Se manifiesta en todos los servicios: en consultas recurrentes, interrupciones frecuentes, peticiones de documentación inmediatas e inseguridad sobre datos y documentos. Ocurre con especial intensidad en los momentos de mayor afluencia de público (presencial o telefónica) o cuando los concejales trabajan fuera del horario del personal.**

**4. El problema provoca, por una parte, interrupción frecuente de los ritmos de trabajo y de atención al público; por otra, búsquedas de documentación retirada sin aviso, archivo incorrecto de documentación, manipulación incorrecta de expedientes, y limitaciones para el acceso a la información por los concejales de gobierno.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**Incluye todas las áreas: Secretaría, Urbanismo, Contabilidad, Personal y Recaudación.**

**Tabla nº 12 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 1. Orientación del servicio a la satisfacción de los concejales. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 1.1. |
| Mejorar la coordinación concejal-empleado público. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 1.1.2. |
| Aprobar y desplegar el protocolo de gestión de citas de alcalde y concejales de gobierno. | | | |
| Fecha Inicio | **02.09.2013** | Fecha Fin | **15.11.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C2 de Secretaría 1** | | **10** |
| Equipo | **C2 Secretaría 2**<br>**Auxiliar de Contabilidad**<br>**Secretario-Interventor** | | **7**<br>**5**<br>**2** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Implantar un sistema coordinado de concertación de citas y transmisión de avisos a los concejales el 15 de noviembre de 2013.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Automatizar la organización de las citas y transmisión de avisos, dando certeza y mejorando la información a personas citadas, concejales y empleadas.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. Los avisos para concejales se transmiten sin un protocolo, de forma verbal, telefónica, por mail, según para quién, sobre qué y para cuándo sean, y no quedan registrados. Las citas se transmiten de forma similar, tampoco quedan registradas, no se comunican a la empleada que tramita el asunto con suficiente antelación para preparar la documentación (lo que provoca solicitudes imprevistas de expedientes), ni le llegan siempre las conclusiones.**

**2. Desde siempre. Especialmente desde la especialización del personal en 2010.**

**3. Afecta en todas las áreas pero, especialmente en Secretaría/front-office (urbanismo, contratación, patrimonio, sanciones, etc.).**

**4. El problema provoca falta de seguridad en la transmisión de la información, interrupciones en la atención al público, falta de respuesta rápida en tiempo previsible a los ciudadanos y deteriora la percepción de organización y fiabilidad del servicio.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto centraliza todas las citas y avisos que se reciban en los servicios administrativos.**

**Tabla nº 13 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 1. Orientación del servicio a la satisfacción de los concejales. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 1.2. |
| Mejorar la disponibilidad y transparencia de la información. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 1.2.1. |
| Identificar y catalogar la documentación administrativa pública y accesible. | | | |
| Fecha Inicio | **05.11.2012** | Fecha Fin | **10.01.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C2 Secretaría 1** | | **10** |
| Equipo | **C2 Secretaría 2**<br>**Aux. Contabilidad**<br>**Aux. Recaudación 1** | | **7**<br>**5**<br>**5** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Presentar el catálogo de documentos administrativos de inserción directa en la web y su protocolo de inserción, en enero de 2013.**

**Beneficios esperados**

**Accesibilidad de los documentos administrativos y económico-financieros de libre acceso en un formato sostenible. Transparencia.**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. No existe información sobre documentos, acuerdos, actos y contratos administrativos en la web: actas, licencias, gastos de representación, planes, proyectos, contratos, etc.**

**2. Desde que existe la web.**

**3. Por una parte, limita la información a concejales y sociedad. Por otra, genera demandas de atención presencial o telefónica en front-office que son satisfibles con menos recursos y mayor oferta horaria vía web.**

**4. Limita la transparencia. Detrae recursos.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**El proyecto abarca todas las áreas de los servicios administrativos, con vocación de incorporación paulatina y proactiva de información que se demande en el futuro.**

**Tabla nº 14 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 1. Orientación del servicio a la satisfacción de los concejales. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 1.2. |
| Mejorar la disponibilidad y transparencia de la información. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 1.2.2. |
| Publicar vía web la documentación administrativa catalogada como pública y accesible. | | | |
| Fecha Inicio | **14.01.2013** | Fecha Fin | **01.04.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C2 Secretaría 1** | | **10** |
| Equipo | **C2 Secretaría 2**<br>**Aux. Contabilidad**<br>**Aux. Recaudación 1**<br>**Técnico de Urbanismo** | | **5**<br>**7**<br>**10**<br>**15** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Insertar en la web de forma descentralizada los documentos administrativos de inserción directa en la web, referidos a los ejercicios 2007 a 2012 según protocolo y catálogo aprobados.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Accesibilidad de los documentos administrativos y económico-financieros de libre acceso en un formato sostenible. Transparencia.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. No existe información sobre documentos, acuerdos, actos y contratos administrativos en la web: actas, licencias, gastos de representación, planes, proyectos, contratos, etc.**

**2. Desde que existe la web.**

**3. Por una parte, limita la información a concejales y sociedad. Por otra, genera demandas de atención presencial o telefónica en front-office que son satisfibles con menos recursos y mayor oferta horaria vía web.**

**4. Limita la transparencia. Detrae recursos.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto abarca todas las áreas de los servicios administrativos, con vocación de incorporación paulatina y proactiva de información que se demande en el futuro.**

**Tabla nº 15 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 1. Orientación del servicio a la satisfacción de los concejales. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 1.2. |
| Mejorar la disponibilidad y transparencia de la información. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 1.2.3. |
| Entregar en plazo la documentación administrativa solicitada por los representantes políticos. | | | |
| Fecha Inicio | **04.03.2013** | Fecha Fin | **20.05.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario-Interventor** | | **15** |
| Equipo | **C2 Secretaria 1**<br>**C2 Secretaría2**<br>**Aux. Contabilidad**<br>**Aux. Recaudación 1**<br>**C1 Personal** | | **10**<br>**5**<br>**5**<br>**5**<br>**5** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Contestar las solicitudes de documentación dentro del plazo legal (5 días) y enviarla dentro de los diez días hábiles siguientes a la solicitud.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Transparencia. Eliminación de las tensiones provocadas por la ambigüedad existente.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. Las solicitudes no se contestan en plazo, por regla general, ni se entrega la documentación con prontitud.**

**2. Desde 2007, al menos.**

**3. Repercute negativamente sobre los representantes políticos, que ven entorpecida su función constitucional y sobre los funcionarios, que soportan presiones con inseguridad en materias que no les corresponden.**

**4. El problema provoca importantes tensiones entre funcionarios y políticos y de éstos entre sí, provoca idas y venidas, y tiempos perdidos en la resolución de las solicitudes.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**Afecta a todas las áreas de los servicios administrativos.**

**Tabla nº 16 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 1. Orientación del servicio a la satisfacción de los concejales. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 1.2. |
| Mejorar la disponibilidad y transparencia de la información. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 1.2.4. |
| Convocar electrónicamente los órganos colegiados. | | | |
| Fecha Inicio | **06.05.2013** | Fecha Fin | **04.10.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Auxiliar de Contabilidad** | | **7** |
| Equipo | **Secretario-Interventor**<br>**C2 Secretaría 1**<br>**C2 Secretaría 2** | | **5**<br>**5**<br>**5** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Notificar fehacientemente las convocatorias de órganos colegiados a los representantes por vía telemática, a fecha 04.10.2013.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Inmediatez en la recepción por el concejal (satisfacción); economía y certeza en el tiempo y en la forma de la entrega.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. La notificación de convocatorias provoca quejas por intrusión en las rutinas domésticas de los concejales, es poco funcional, por la distancia entre núcleos, por la extensión de los mismos y porque entre 5 y 6 concejales trabajan fuera del término, con lo que no es posible la notificación dentro de horario laboral de la oficina.**
**En función del horario en el que los concejales están en sus domicilios, las primeras notificaciones se deben entregar a las 8:15 y las últimas a las 15:25, con varios desplazamientos entre núcleos. En caso de ausencia, se repite la visita en el día con una hora al menos de diferencia. Esta tarea requiere la dedicación de la alguacil durante toda la mañana y parte de la tarde. La labor se complica por la tardanza con que se cierra en ocasiones el orden del día de las convocatorias, lo que lleva a realizar las convocatorias con mucha premura.**
**No siempre es posible acreditar debidamente la recepción de la notificación (a menudo se dejan en buzón).**

**2. Desde 2007, al menos.**

**3. Afecta a la satisfacción de los concejales; en la Secretaría, por las complicaciones para notificar las convocatorias en tiempo y forma; en el agente notificador, por tiempo y desplazamientos.**

**4. Las incidencias en las convocatorias a órganos colegiados introducen incertidumbres en procedimientos muy importantes para la organización.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecta afecta a todo el proceso de notificaciones a concejales. Pueden existir límites presupuestarios si el aplicativo resulta antieconómico.**

**Tabla nº 17 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 2. Orientación del servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 2.1. |
| Potenciar y mejorar la calidad de la atención presencial. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 2.1.1. |
| Inaugurar la oficina de atención al ciudadano (OAP) | | | |
| Fecha Inicio | **02.09.2013** | Fecha Fin | **01.04.2014** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Auxiliar de Recaudación 1** | | **15** |
| Equipo | **Secretario**<br>**Aux. Contab.**<br>**C2 Sec.2**<br>**C1 Personal**<br>**Aux. OAP 1** | | **5**<br>**3**<br>**3**<br>**3**<br>**10** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Inaugurar la Oficina de Atención al Público en planta baja (OAP) el día 01.04.2014**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Mejora de la atención presencial; mejora de la información y la accesibilidad en los demás canales de entrada (página web, tablón de anuncios, teléfono, mail); mejora en la canalización de quejas y sugerencias.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. La atención al ciudadano se realiza desde servicios no orientados directamente a este fin, que tienen otros cometidos de responsabilidad, como la tramitación de expedientes diversos. Esto provoca solapamiento de las prioridades atención ciudadana/expedientes, información disponible insuficiente, insatisfacción de usuarios, escaso retorno a la organización de las demandas ciudadanas.**

**2. Especialmente desde el crecimiento de la población 2000-2010.**

**3. Afecta especialmente al servicio de Secretaría/front-office.**

**4. Es un problema grave en una organización de servicios si debe estar orientada a la satisfacción del usuario.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto pretende ser omnicomprensivo en términos de canales de entrada pero, limitado a los procedimientos simples, de forma que la atención en procedimientos complejos (licencias de obra mayor, procedimientos de contratación, etc.) se siga realizando por los servicios que los tramitan ahora.**
**Las personas, equipos y parte del mobiliario se obtendrán de las zonas de atención al público de otros servicios municipales (secretaría y recaudación), con el valor añadido de la descongestión de sus espacios. El espacio elegido es el actual salón de plenos (por traslado), situado en planta baja, en la zona de entrada, remodelado en el verano de 2012.**

**Tabla nº 18 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 2. Orientación del servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 2.2. |
| Aproximarse al ciudadano por internet. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 2.2.1. |
| Aprobar y desplegar el protocolo para la actualización de noticias en la web. | | | |
| Fecha Inicio | **05.11.2012** | Fecha Fin | **29.03.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C2 Secretaría 2** | | **10** |
| Equipo | **Aux. Contab.**<br>**C1 Personal**<br>**Coord. A21**<br>**Secretario (se incorporará 1 Aux. O.A.P. cuando se inaugure)** | | **5**<br>**5**<br>**10**<br>**2** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Aprobación e implantación de un protocolo que regule la inserción y retirada automática, normalizada y descentralizada de noticias de actividades y eventos en la web.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Informar a la sociedad de las actividades y eventos municipales de forma actualizada y fiable. Convertir a la web en el primer punto de información municipal interno y externo. Integrar la comunicación interna y externa en todos los procesos de decisión.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. La web no contiene toda la información actualizada sobre actividades y eventos municipales. No se transmite con regularidad la información a los puntos de entrada (web y front-office).**

**2. Desde 2006, cuando dejó de prestar servicio una persona destinada específicamente a este fin.**

**3. Afecta en la sociedad, en cuanto que los ciudadanos se ven obligados a contactar directamente con las oficinas municipales para obtener información. Afecta en la Secretaría/front-office en cuanto que destina recursos a informar sobre cuestiones que podían estar alojadas en la web.**

**4. El problema resta credibilidad a la web, restringe el horario de información de los ciudadanos y les provoca gastos sin valor añadido. También detrae recursos de la Secretaría, al atender muchas visitas y llamadas sobre peticiones de información de actividades y eventos.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto afecta a la inserción de información sobre actividades y eventos de todas las concejalías, a la consulta de la información vía web por nuestras personas y al marketing generalizado de uso de la web para consultar información.**

**Tabla nº 19 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 2. Orientación del servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 2.3. |
| Simplificar trámites. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 2.3.1. |
| Entrega inmediata de certificados simples | | | |
| Fecha Inicio | **17.09.2012** | Fecha Fin | **15.10.2012** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C2 Secretaría 2** | | **1** |
| Equipo | **Secretario-Interventor** | | **1** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Entrega in situ de certificados simples, mediante la delegación de firma del Secretario para certificados simples y la delegación de firma del Alcalde para el visto bueno, ambas a favor de personal auxiliar o administrativo.**

**Beneficios esperados**

**Reducción de cargas administrativas para los usuarios; ahorro de recursos en la organización por reducción de visitas (se expiden 200-225 certificados padronales/mes, según la aplicación).**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. Los certificados simples se entregan en día diferente al de la solicitud porque se firman, tanto por alcalde, como por secretario en momentos distintos al de la solicitud.**

**2. Desde siempre.**

**3. Afecta en la Secretaría/front-office; afecta en los usuarios de forma directa.**

**4. Es un problema de solución sencilla pero con repercusiones importantes: 1) afecta a muchos usuarios; 2) tiene fácil solución; 3) su implementación contribuye a alinear a empleadas y concejales con el objetivo de satisfacción de usuarios.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**Quedan fuera los certificados complejos y los elaborados por personal no funcionario (Recaudación y Contabilidad); Incluye Personal y Secretaría (tablón, registro, padrón habitantes, licencias y compulsa de documentos).**

**Tabla nº 20 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 2. Orientación del servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 2.3. |
| Simplificar trámites. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 2.3.2. |
| Reducir cargas administrativas y eliminar documentos sin valor en el 20 por 100 de los procedimientos identificados como más numerosos. | | | |
| Fecha Inicio | **29.04.2013** | Fecha Fin | **01.10.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario-Interventor** | | **4** |
| Equipo | **C2 Secretaría 2**<br>**Auxiliar OAP 1**<br>**Auxiliar Recaudación 1**<br>**C1 Personal**<br>**Aux. Contabilidad** | | **4**<br>**4**<br>**4**<br>**4**<br>**4** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Reducir cargas administrativas y simplificar trámites en los procedimientos más numerosos identificados (20 por 100 sobre el total de procedimientos identificados).**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Ahorro económico y satisfacción en la sociedad de Torrejón del Rey; ahorro en la tramitación para el ayuntamiento.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. Se imponen cargas administrativas a los usuarios sin un análisis de si es posible una comprobación alternativa por el ayuntamiento; se ejecutan trámites sin un análisis global de su valor añadido para el usuario o para el objetivo perseguido por la norma.**

**2. Nunca se ha efectuado un análisis global de estas características.**

**3. La ausencia de un análisis simplificador e integral de los procedimientos, orientado a la satisfacción del ciudadano, afecta a todos los procedimientos que tramita el ayuntamiento.**

**4. El problema es especialmente relevante en términos de orientación de la organización a la satisfacción del usuario, en cuanto que, además del objetivo operativo en sí, debe contribuir a alinear a todo el personal que tramita estos procedimientos con la estrategia.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto se limita a los procedimientos más habituales (20 por 100 de los identificados). Incluye a todas las áreas o servicios administrativos.**

**T**

**Tabla nº 21 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 2. Orientación del servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 2.4. |
| Hacer realidad los derechos digitales de los ciudadanos. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 2.4.1. |
| Publicar el registro telemático con el primer 20% de los procedimientos más numerosos. | | | |
| Fecha Inicio | **01.07.2013** | Fecha Fin | **04.11.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario-Interventor** | | **10** |
| Equipo | **C2 Secretaría 1**<br>**C2 Secretaría 2**<br>**Auxiliar O.A.P. 1**<br>**Auxiliar Contabilidad** | | **7**<br>**5**<br>**5**<br>**5** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Puesta en servicio de un registro telemático el día 04.11.2013 que facilite a los grupos de interés el acceso electrónico al ayuntamiento para registro, tablón de anuncios, quejas y sugerencias, buzón telemático de notificaciones y validación de documentos.**

**Beneficios esperados**

**Abrir a los grupos de interés un canal de entrada que les evite desplazamientos y restricciones horarias para presentar documentos o acceder a determinados contenidos. Iniciar el camino al cumplimiento de la Ley 11/2007, de 22 de junio.**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. El ayuntamiento tiene página web, donde inserta contenidos pero, no cumple la Ley 11/2007, lo que impone a los grupos de interés cargas administrativas y limitaciones de acceso a los servicios municipales.**

**2. Desde 31.12.2009, fecha de entrada en vigor de la normativa para las EE.LL.**

**3. Afecta en la sociedad, y en el propio ayuntamiento, en la medida en que impone la atención presencial o telefónica en todas las áreas de los servicios administrativos.**

**4. La implantación de la sede electrónica es requisito de inicio para el reconocimiento de los derechos digitales de los ciudadanos, por lo que su inexistencia restringe derechos individuales y demora el acceso de Torrejón del Rey a la sociedad de la información.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**El proyecto incluye la implantación del registro telemático de entrada y salida, tablón de anuncios, presentación de quejas y sugerencias, y sistema de notificación y validación fehaciente. Los procedimientos electrónicos, con tele-tramitación y consulta externa, se irán incorporando de forma gradual, conforme a otros objetivos de este plan y actuaciones posteriores.**

**Tabla nº 22 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 2. Orientación del servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 2.4. |
| Hacer realidad los derechos digitales de los ciudadanos. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 2.4.2. |
| Publicar en registro telemático el segundo 20% de los procedimientos municipales más numerosos. | | | |
| Fecha Inicio | **01.04.2014** | Fecha Fin | **01.07.2014** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario-Interventor** | | **4** |
| Equipo | **C2 Secretaría 2**<br>**C2 Secretaría 1**<br>**Auxiliar Recaudación 1** | | **4**<br>**4**<br>**4** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Publicación en el registro telemático del segundo 20 por 100 de los procedimientos más numerosos, a fecha 01.07.2014.**

**Beneficios esperados**

**Ampliar a los grupos de interés el canal de entrada del registro telemático que les evite desplazamientos y restricciones horarias para presentar documentos o acceder a determinados contenidos. Continuar el camino al cumplimiento de la Ley 11/2007, de 22 de junio y reducir cargas administrativas.**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. A fecha 04.11.2013 el ayuntamiento debe haber publicado en el registro telemático el primer 20 por 100 de los procedimientos que acumulen más demanda. Esta cobertura es insuficiente por existir muchos otros procedimientos que se pueden tramitar conforme a la Ley 11/2007.**

**2. Desde 31.12.2009, fecha de entrada en vigor de la normativa para las EE.LL.**

**3. Afecta en la sociedad, y en el propio ayuntamiento, en la medida en que impone la atención presencial o telefónica en todas las áreas de los servicios administrativos.**

**4. La publicación en registro telemático de los procedimientos más habituales es requisito para el reconocimiento de los derechos digitales de los ciudadanos, por lo que su insuficiencia restringe derechos individuales y demora el acceso de Torrejón del Rey a la sociedad de la información.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**Los procedimientos electrónicos, con tele-tramitación y consulta externa, se irán incorporando de forma gradual, conforme a éste y otros objetivos del plan.**

**Tabla nº 23 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 2. Orientación del servicio a la satisfacción de los ciudadanos y la sociedad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 2.4. |
| Hacer realidad los derechos digitales de los ciudadanos. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 2.4.3. |
| Aprobar la ordenanza reguladora de administración electrónica. | | | |
| Fecha Inicio | **11.12.2014** | Fecha Fin | **22.05.2015** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario-Interventor** | | **5** |
| Equipo | **C2 Secretaría 1**<br>**C2 Secretaría 2**<br>**Auxiliar Contabilidad** | | **4**<br>**4**<br>**4** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Aprobar la ordenanza reguladora de la administración electrónica a fecha 22.05.2015.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Establecer un marco de certeza en el que se desenvuelva la actividad electrónica de los grupos de interés con el ayuntamiento.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. Existen incertidumbres en torno a la actividad administrativa electrónica de los grupos de interés en Torrejón del Rey, por falta de regulación. Esta circunstancia no se percibe actualmente por la falta de un registro electrónico.**

**2. Desde 31.12.2009, fecha de entrada en vigor de la Ley 11/2007, de 22 de junio.**

**3. Afecta en la sociedad, y en la actividad administrativa electrónica del ayuntamiento, actualmente inexistente.**

**4. A medida que se agreguen procedimientos de tramitación electrónica a la sede electrónica, la inexistencia de un marco regulatorio provocará dudas interpretativas e incertidumbres que se deben subsanar con la ordenanza idónea.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**La ordenanza debe ser omnicomprensiva de toda la actividad administrativa electrónica: identificación, registro, gestión documental, firma electrónica, sellado de tiempo, validación de originales electrónicos, notificación electrónica, archivo de documentos electrónicos, etc.**

**Tabla nº 24 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica:<br>3. Implicar, motivar y desarrollar al personal del servicio. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 31. |
| Canalizar la implicación mediante Grupos de Mejora. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 3.1.1. |
| Normalizar la participación e implementación de soluciones en grupos de mejora y su reconocimiento | | | |
| Fecha Inicio | **03.01. 2013** | Fecha Fin | **02.04.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario-Interventor** | | **8** |
| Equipo | **C1 Personal** | | **4** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Desplegar un sistema normalizado de participación en grupos de mejora y de su reconocimiento en abril de 2013. El sistema preverá el funcionamiento del sistema de proyectos de mejora, regulará el sistema de reconocimiento (simbólico, público o económico) por la participación en grupos de mejora y por la calidad de las propuestas y de su implementación, así como la supervisión por la Junta de Gobierno Local del cumplimiento de los objetivos de la organización y la propuesta de los cambios oportunos.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Establecer un sistema que canalice y fomente la implicación y motivación de las personas, alineándolas con la estrategia mediante el trabajo en equipo.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. No se aprovecha lo que nuestras personas pueden aportar a la organización, ni se estimula su sentimiento de pertenencia.**

**2. Especialmente desde el aumento del número de empleados en 2006.**

**3. Afecta a todos los servicios administrativos.**

**4. El problema es muy importante, en cuanto que limita el potencial de crecimiento de la organización y la alineación de las personas con los objetivos de ésta.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto incluirá solamente al personal administrativo que participe voluntariamente.**

**Tabla nº 25 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 3. Implicar, motivar y desarrollar al personal del servicio. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 31. |
| Canalizar la implicación mediante Grupos de Mejora. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 3.1.2. |
| Fomentar la creatividad y la implementación de propuestas de mejora procedentes de nuestras personas. | | | |
| Fecha Inicio | **02.01.2013** | Fecha Fin | **16.10.2015** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C1 Personal** | | **2** |
| Equipo | **C2 Secretaría 1** | | **2** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Desplegar un sistema continuo de reconocimiento semestral a la creatividad y a la implementación de propuestas de los grupos de mejora, así como al cumplimiento de los objetivos del plan, conforme al sistema normalizado aprobado.**

**Beneficios esperados**

**Lograr la participación activa en los grupos de mejora, y la efectiva implementación de sus propuestas y de las contenidas en los planes de mejora.**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. No existe un reconocimiento de lo que nuestras personas aportan a la organización.**

**2. Especialmente desde el aumento del número de empleados en 2006.**

**3. Afecta a todos los servicios administrativos.**

**4. El problema es muy importante, en cuanto que limita el potencial de crecimiento de la organización y la alineación de las personas con los objetivos de ésta.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**El proyecto incluirá a todo el personal administrativo que desee participar.**

**Tabla nº 26 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 3. Implicar, motivar y desarrollar al personal del servicio. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 3.2. |
| Formar para desarrollar capacidades en apoyo de la estrategia. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 3.2.1. |
| Normalizar el sistema de participación en Formación. | | | |
| Fecha Inicio | **03.01.2013** | Fecha Fin | **01.03.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario** | | **8** |
| Equipo | **C1 Personal** | | **6** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Establecer un sistema estructurado y continuo de formación del personal orientado al cumplimiento de los objetivos del plan de mejora, en abril de 2013. El sistema regulará la recogida de datos sobre perfiles de las personas, los cometidos en el plan, la participación en Formación y posterior aportación de lo aprendido, la evaluación de resultados, el reconocimiento, y la supervisión por la Junta de Gobierno Local, órgano que supervisará el cumplimiento de los objetivos de los planes de formación y que propondrá los cambios oportunos.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Establecer un sistema que canalice y fomente el desarrollo de las personas, alineando sus habilidades y competencias con la estrategia mediante la formación.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. Las ofertas de formación de Diputación Provincial, FEMP-CM y sindicatos es muy amplia pero la participación en Formación no está organizada, ni adaptada a perfiles y puestos, ni orientada a resultados.**

**2. Especialmente desde el aumento del número de empleados de oficinas en 2010.**

**3. Afecta a todos los servicios administrativos.**

**4. El problema es muy importante, en cuanto que limita el potencial de desarrollo de las personas y de crecimiento de la organización y no garantiza la alineación de las personas con los objetivos de aquélla.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto incluirá solamente al personal administrativo que participe voluntariamente.**

**Tabla nº 27 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 3. Implicar, motivar y desarrollar al personal del servicio. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 3.2. |
| Formar para desarrollar capacidades en apoyo de la estrategia. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 3.2.2. |
| Aprobar y ejecutar el Plan de formación 2013-2014 en apoyo de la estrategia. | | | |
| Fecha Inicio | **08.03.2013** | Fecha Fin | **16.04.2015** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C1 Personal** | | **2** |
| Equipo | **Secretario-Interventor (Junta Gob. Local)** | | **8** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Formar a nuestras personas de servicios administrativos, al menos, en herramientas de calidad para trabajo en equipo, gestión por procesos y modelo de excelencia EVAM en los ejercicios 2013-2014.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Desarrollar y formar a nuestras personas en línea con nuestros objetivos para 2013 y 2014.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. El personal selecciona su formación a su propio criterio, sin una supervisión, ni alineación con la organización y sus objetivos. No existe un plan de formación asociado a la estrategia para 2013-2014.**

**2. Desde 2006, al menos.**

**3. Afecta a todos los servicios administrativos.**

**4. El problema compromete los resultados de la estrategia y puede conllevar un incremento del gasto por tener que contratar consultoría externa por falta de planificación.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto afectará a todo el personal de los servicios administrativos que se inscriba en el Sistema de Formación.**

**Tabla nº 28 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.1. |
| Mejorar la eficiencia en el espacio de trabajo. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.1.1. |
| Formar a 5 empleadas en la metodología de las 5S en el primer cuatrimestre de 2013. | | | |
| Fecha Inicio | **02.04.2013** | Fecha Fin | **29.04.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario-Interventor** | | **10** |
| Equipo | **C2 Secretaría 1**<br>**Auxiliar Contabilidad**<br>**Auxiliar Recaudación 2**<br>**C2 Secretaría 2**<br>**Auxiliar O.A.P. 1**<br>**C1 Personal** | | **7**<br>**5**<br>**5**<br>**5**<br>**5**<br>**5** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Formar a cinco empleadas en la metodología de las 5S en el primer cuatrimestre de 2013.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Adquirir los conocimientos necesarios para implantar un sistema de trabajo grupal, participativo y autónomo que fomente el desarrollo, el crecimiento y la creatividad de las personas.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. No existen cauces internos para que las personas puedan desarrollarse, crecer y crear dentro de la organización.**

**2. Desde 2010, al menos, cuando se inició el proceso de crecimiento de la plantilla en oficinas.**

**3. El problema afecta a todo el personal de los servicios administrativos en mayor o menor grado.**

**4. El problema es importante si se quiere iniciar el camino hacia la calidad o la excelencia, ya que el fomento de la participación, de la implicación y desarrollo de las personas, del trabajo en equipo y del aprendizaje organizacional son elementos básicos para iniciar el camino hacia modelos de excelencia.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto debe incluir a todos los servicios administrativos de la Corporación.**

**Tabla nº 29 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.1. |
| Mejorar la eficiencia en el espacio de trabajo. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.1.2. |
| Desplegar evento 5S en Secretaría. | | | |
| Fecha Inicio | **03.06.2013** | Fecha Fin | **10.07.2014** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C2 Secretaría 1** | | **13** |
| Equipo | **Secretario**<br>**C2 Secretaría 1**<br>**C2 Secretaría 2**<br>**Auxiliar O.A.P. 1** | | **7**<br>**13**<br>**13**<br>**7** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Implantar la metodología de las 5S en las oficinas municipales, finalizando la primera evaluación de la fase Disciplina a 10.07.2014.**

**Beneficios esperados**

**Implantar un sistema de trabajo grupal, participativo y autónomo que fomente el desarrollo, el crecimiento y la creatividad de las personas y que sirva como inicio para el camino hacia la calidad total y hacia un modelo de excelencia. Además, su implementación contribuirá a mejorar la imagen que tienen de la organización los grupos de interés que acceden a los espacios de trabajo.**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. No existe un sistema compartido de selección, clasificación y ordenación de la documentación y objetos en las oficinas municipales.**

**2. Desde 2009, al menos, cuando se inició el proceso de crecimiento de la plantilla en oficinas.**

**3. El problema afecta a todo el espacio de los servicios administrativos en mayor o menor grado.**

**4. El problema es importante si se quiere iniciar el camino hacia la calidad o la excelencia, ya que el fomento de la participación, de la implicación y del desarrollo de las personas, del trabajo en equipo y del aprendizaje organizacional son elementos básicos para iniciar el camino hacia modelos de excelencia, como es el caso de este plan de mejora.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**El proyecto debe incluir a todos los servicios administrativos de la Corporación. Ahora bien, su implantación será gradual, por departamentos, ya que las primeras fases requieren la dedicación de las personas durante dos días o tres días por semana. El objetivo contempla un orden de trabajo de mayor a menor impacto de los espacios (de más frecuentados por usuarios, personal y concejales, a menos), de forma que se genere un estímulo para los demás servicios a medida que se avance: 1º) Secretaría (front-office y un despacho); 2º) Recaudación-OAP (3 despachos), 3º) Contabilidad-Personal-Urbanismo (3 despachos), para confluir finalmente en la fase común de DISCIPLINA.**

**Tabla nº 30 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.1. |
| Mejorar la eficiencia en el espacio de trabajo. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.1.3. |
| Desplegar evento 5S en Recaudación y O.A.P. | | | |
| Fecha Inicio | **03.03.2014** | Fecha Fin | **10.04.2015** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Auxiliar de Recaudación 1** | | **16** |
| Equipo | **Auxiliar de Recaudación 2**<br>**Auxiliar O.A.P. 1** | | **16**<br>**8** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Implantar la metodología de las 5S en las oficinas de Recaudación y O.A.P., finalizando la primera evaluación de la fase Disciplina a 10.04.2015**

**Beneficios esperados**

**Implantar un sistema de trabajo grupal, participativo y autónomo que fomente el desarrollo, el crecimiento y la creatividad de las personas y que sirva como inicio para el camino hacia la calidad total y hacia un modelo de excelencia. Además, su implementación contribuirá a mejorar la imagen que tienen de la organización los grupos de interés que acceden a los espacios de trabajo.**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. No existe un sistema compartido de selección, clasificación y ordenación de la documentación y objetos en las oficinas municipales.**

**2. Desde 2009, al menos, cuando se inició el proceso de crecimiento de la plantilla en oficinas.**

**3. El problema afecta a todo el espacio de los servicios administrativos en mayor o menor grado.**

**4. El problema es importante si se quiere iniciar el camino hacia la calidad o la excelencia, ya que el fomento de la participación, de la implicación y del desarrollo de las personas, del trabajo en equipo y del aprendizaje organizacional son elementos básicos para iniciar el camino hacia modelos de excelencia, como es el caso de este plan de mejora.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**El proyecto debe incluir a todos los servicios administrativos de la Corporación. Ahora bien, su implantación será gradual, por departamentos, ya que las primeras fases requieren la dedicación de las personas durante dos días o tres días por semana. El objetivo contempla un orden de trabajo de mayor a menor impacto de los espacios (de más frecuentados por usuarios, personal y concejales, a menos), de forma que se genere un estímulo para los demás servicios a medida que se avance: 1º) Secretaría (front-office y un despacho); 2º) Recaudación-OAP (3 despachos), 3º) Contabilidad-Personal-Urbanismo (3 despachos), para confluir finalmente en la fase común de DISCIPLINA.**

**Tabla nº 31 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.1. |
| Mejorar la eficiencia en el espacio de trabajo. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.1.4. |
| Desplegar evento 5S en Personal-Contabilidad-Urbanismo | | | |
| Fecha Inicio | **10.11.2014** | Fecha Fin | **10.07.2015** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C1 Personal** | | **16** |
| Equipo | **Auxiliar de Contabilidad**<br>**Técnico Urbanismo** | | **16**<br>**8** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Implantar la metodología de las 5S en las oficinas de Personal-Contabilidad-Urbanismo, finalizando la primera evaluación de la fase Disciplina a 10.07.2015**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Implantar un sistema de trabajo grupal, participativo y autónomo que fomente el desarrollo, el crecimiento y la creatividad de las personas y que sirva como inicio para el camino hacia la calidad total y hacia un modelo de excelencia. Además, su implementación contribuirá a mejorar la imagen que tienen de la organización los grupos de interés que acceden a los espacios de trabajo.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. No existe un sistema compartido de selección, clasificación y ordenación de la documentación y objetos en las oficinas municipales.**

**2. Desde 2009, al menos, cuando se inició el proceso de crecimiento de la plantilla en oficinas.**

**3. El problema afecta a todo el espacio de los servicios administrativos en mayor o menor grado.**

**4. El problema es importante si se quiere iniciar el camino hacia la calidad o la excelencia, ya que el fomento de la participación, de la implicación y del desarrollo de las personas, del trabajo en equipo y del aprendizaje organizacional son elementos básicos para iniciar el camino hacia modelos de excelencia, como es el caso de este plan de mejora.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto debe incluir a todos los servicios administrativos de la Corporación. Ahora bien, su implantación será gradual, por departamentos, ya que las primeras fases requieren la dedicación de las personas durante dos días o tres días por semana. El objetivo contempla un orden de trabajo de mayor a menor impacto de los espacios (de más frecuentados por usuarios, personal y concejales, a menos), de forma que se genere un estímulo para los demás servicios a medida que se avance: 1º) Secretaría (front-office y un despacho); 2º) Recaudación-OAP (3 despachos), 3º) Contabilidad-Personal-Urbanismo (3 despachos), para confluir finalmente en la fase común de DISCIPLINA.**

**Tabla nº 32 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.2. |
| Comunicar la estrategia a nuestras personas. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.2.1. |
| Transmitir al personal la misión, la visión, los valores y la estrategia en reuniones semestrales. | | | |
| Fecha Inicio | **01.04.2013** | Fecha Fin | **13.11.2015** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario-Interventor** | | **5** |
| Equipo | **C2 Secretaría 1**<br>**C1 Personal**<br>**Alcalde-Concejal de comunicación.** | | **5**<br>**5** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Transmitir al personal la misión, la visión, los valores y la estrategia en reuniones semestrales en la segunda quincena de los meses de abril y octubre de cada año.**

**Beneficios esperados**

**Fortalecer el proyecto mediante la comunicación interna de misión, visión, valores, objetivos y resultados, evitar la comunicación informal y reducir las resistencias por desconocimiento de información.**
**La estrategia de comunicación se enmarca en ciclos semestrales, de abril a septiembre y de octubre a marzo, con el fin de poder acompasarla a la planificación presupuestaria en lo necesario.**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. La ausencia, insuficiencia o inexactitud de información sobre los objetivos previstos en el plan y sobre los resultados que se vayan alcanzando gradualmente pueden provocar resistencias, falta de compromiso o una imagen de poca solidez del proyecto.**

**2. Los objetivos de la organización no se han explicitado con anterioridad.**

**3. Afecta a todos los objetivos previstos en el plan.**

**4. El objetivo fundamental del plan es alinear dirección, personas y recursos con determinados resultados propuestos. La comunicación deficiente es un grave impedimento para alinear a las personas con los objetivos propuestos.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**El proyecto de establecer mecanismos de comunicación interna incluye a todo el personal de los servicios administrativos del ayuntamiento, tanto si forma parte de grupos de mejora o tiene cometidos asignados, como si no.**

**Tabla nº 33 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.3. |
| Potenciar el uso intensivo de las T.I.C. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.3.1. |
| Contabilidad: Reducir el 90 por 100 del número de firmas en los actos de aprobación y pago de facturas a 01.06.2012. | | | |
| Fecha Inicio | **01.03.2012** | Fecha Fin | **31.05.2012** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Auxiliar de Contabilidad** | | **30** |
| Equipo | **Secretario-Interventor** | | **5** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Reducir el 90 por 100 de los actos de firma en el procedimiento de aprobación y pago de facturas (desde 02.05.2012), mediante la implantación del módulo de gestión de facturas por "relaciones contables" existente en la aplicación de contabilidad, y de pago material mediante ficheros bancarios C34 generados directamente desde dicha aplicación (a fecha 01.06.2012).**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Ahorro de recursos: especialmente, tiempo de la auxiliar de contabilidad (y material fungible y archivo). Reducción del margen de error (los datos de cada factura solamente se mecanizan una vez, al entrar). Se reducirá la emisión de documentos impresos (y de sus firmas) desde 800-900 O y R actuales, a 50-60 relaciones contables de cada.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. Las facturas (en número de 889, en 2011) se contabilizan una por una tras su conformación y fiscalización. Para la contabilización se imprime documento O y documento P para cada factura y se firma por Secretario y Alcalde. Actualmente el proceso de pago material es similar, ya que, o se pagan por internet las facturas una a una, o se pagan por transferencia o talón. Estos procedimientos implican el destino de recursos (especialmente de tiempo -Auxiliar, Alcalde y Secretario-Interventor, aunque también de material fungible y espacio de archivo) que se pueden reducir considerablemente. También conlleva un considerable margen posible de error por la introducción manual de datos sucesivamente.**

**2. Desde que se crearon las relaciones contables por Instrucción de Contabilidad (Orden 17.06.1990).**

**3. Afecta al servicio de contabilidad (1 Auxiliar) y al tiempo de firmas de Alcalde y Secretario-Interventor.**

**4. El problema detrae muchos recursos del servicio de contabilidad, porque son más de 800 firmas de aprobación, a las que se suman a las de pagos**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto afecta exclusivamente al servicio de contabilidad y a la intervención de Alcalde y Secretario-Interventor en el procedimiento.**

**Tabla nº 34 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.3. |
| Potenciar el uso intensivo de las T.I.C. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.3.2. |
| Personal: Reducir el 90 por 100 del número de firmas en la contabilización y pago de nóminas a 01.04.2012. | | | |
| Fecha Inicio | **02.01.2012** | Fecha Fin | **30.03.2012** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C1 Personal** | | **6** |
| Equipo | **Secretario-Interventor**<br>**Auxiliar Contabilidad** | | **3**<br>**5** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**Objetivo a alcanzar**

**Reducir el 90 por 100 de los actos de firma en el procedimiento de aprobación contable y pago de nóminas desde fecha 01.04.2012, mediante: 1) la generación de relaciones de nóminas agrupadas por partidas presupuestarias desde la aplicación de nóminas, de forma que se puedan contabilizar las nóminas agrupadas por partidas; 2) que se pueda pagar mediante ficheros bancarios C34 generados directamente desde la aplicación de nóminas.**

**Beneficios esperados**

**Ahorro de recursos: especialmente, tiempo de la Auxiliar de contabilidad y C1 de Personal (y material fungible y archivo). Reducción del margen de error (los datos de cada nómina solamente se mecanizan una vez, al generarla en el programa de nóminas).**

**1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema**

**1. Las nóminas (en número aproximado de 910, en 2011) se aprueban y pagan una por una. Para la aprobación se contabiliza cada nómina haciendo en contabilidad los cálculos de agrupación por partidas y se firma por Alcalde. En el proceso de pago, o se pagan por internet las nóminas en un fichero en el que se introducen las cantidades líquidas una a una por la C1 de Personal, o se pagan por transferencia o talón. Estos procedimientos implican el destino de recursos (especialmente de tiempo –Administrativo, Auxiliar de Contabilidad, Alcalde y Secretario-Interventor, aunque también de material fungible y espacio de archivo) que se pueden reducir considerablemente. También conlleva un considerable margen posible de error por la repetición en mecanizar los datos.**

**2. Desde que se crearon las relaciones contables por Instrucción de Contabilidad (Orden 17.06.1990).**

**3. Afecta al tiempo del personal de contabilidad (1 Auxiliar), de Personal (1 Administrativo) y al tiempo de firmas de Alcalde y Secretario-Interventor.**

**4. El problema detrae muchos recursos del Servicio de Contabilidad y del Servicio de Personal.**

**Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye**

**El proyecto afecta exclusivamente al servicio de contabilidad y al de Personal, y a la intervención de Alcalde y Secretario-Interventor en el procedimiento.**

**Tabla nº 35 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.3. |
| Potenciar el uso intensivo de las T.I.C. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.3.3. |
| Secretaría: Suprimir el 50 por 100 de las fotocopias en la Secretaría desde 15.03.2013 mediante la digitalización. | | | |
| Fecha Inicio | **07.01.2013** | Fecha Fin | **15.03.2013** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **C2 Secretaría 2** | | **10** |
| Equipo | **Auxiliar de Contabilidad**<br>**Secretario-Interventor** | | **10**<br>**5** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Reducir al 50 por 100 las fotocopias que se realizan en la Secretaría, desde fecha 16.03.2013, mediante el escaneado de la documentación.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Ahorro de recursos: especialmente, papel y espacio. Introducción a una nueva cultura de uso de documentos digitalizados y firma electrónica de los mismos.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. <u>Toda</u> la documentación que entra o sale por el Registro general se fotocopia para su reparto y se archiva en papel cronológicamente en carpetas AZ. Esta documentación se fotocopia, además, a menudo, varias veces, tanto para reparto a los responsables, como para constancia en los expedientes. El resultado es un exceso de papel, de gasto de copiadora y de espacio de archivo.**

**2. Desde que se instalaron las fotocopiadoras-escáner, en 2006, aproximadamente.**

**3. Afecta al área de Secretaría/front-office, donde está el registro.**

**4. El problema detrae muchos recursos del Servicio de Secretaría y amontona papeles en los escritorios de los distintos servicios.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto se implementa desde la Secretaría pero, afecta a todas las áreas de gobierno, ya que el reparto y almacenamiento de los documentos se realizará desde ahora en formato digital.**

**Tabla nº 36 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.3. |
| Potenciar el uso intensivo de las T.I.C. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.3.4. |
| Optimizar el uso de las aplicaciones informáticas con boletines mensuales internos sobre consejos y preguntas más frecuentes. | | | |
| Fecha Inicio | **01.04.2013** | Fecha Fin | **31.12.2015** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Auxiliar de Contabilidad** | | **3** |
| Equipo | **C2 Secretaría 1**<br>**Secretario** | | **3**<br>**1** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Emitir mensualmente una nota interna de mejora del uso del programa MSOutlook, MSOffice, aplicación integral G.I.A. firma electrónica o cualquier otra aplicación de uso común, que se insertará en el servidor y se comunicará por mail.**
**El objeto de los boletines informativos de tecnología (BITS) es la publicación de consultas con valor añadido, a preguntas más frecuentes o a apartados temáticos fijados por la dirección. Los llamados "BIT" se presentarán en un formato homogéneo, sencillo y práctico, y se almacenarán en el servidor con criterios preestablecidos; se intercambiarán opiniones sobre los mismos en una reunión de periodicidad mensual y duración inferior a 30 minutos.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Optimizar el uso de las aplicaciones informáticas; generar métodos de trabajo compartidos que provengan de las dudas o sugerencias del personal.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. La auxiliar de contabilidad tiene un conocimientos informáticos superiores a la media del personal (ha impartido clases), por lo que resuelve muy a menudo dudas de sus compañeras. El conocimiento que se genera por consultas del personal no se conserva, ni se estructura; las consultas se realizan de forma individual, sin compartir; no existe una cultura de profundizar en el conocimiento de las aplicaciones; se pierde parte del potencial de las aplicaciones.**

**2. Desde la implantación de la informática en el ayuntamiento (no hay datos concretos).**

**3. Afecta en todos los servicios administrativos, en mayor o menor medida.**

**4. Cada persona tiene su propia actitud y aptitud en relación con el uso de las aplicaciones, por lo que no es posible determinar con precisión la magnitud del problema. No obstante, es claro que se pierde parte del potencial de las aplicaciones, que se pierde actualmente valor añadido para la organización y que las personas pierden importantes posibilidades de desarrollo.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto alcanza a todos los servicios administrativos y a los concejales de gobierno que deseen hacer uso del mismo.**

**Tabla nº 37 Ficha descriptiva del Objetivo Operativo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Línea Estratégica: 4. Gestionar con criterios de calidad. | | | |
| Objetivo Estratégico: | | Código: | 4.4. |
| Conocer la opinión de los grupos de interés para la evaluación de la estrategia. | | | |
| Objetivo Operativo: | | Código | 4.4.1. |
| Evaluar anualmente la satisfacción de los grupos de interés del Servicio mediante cuestionarios. | | | |
| Fecha Inicio | **01.07.2012** | Fecha Fin | **15.10.2015** |
| | | | Dedicación % |
| Responsable | **Secretario-Interventor** | | **3** |
| Equipo | **C2 Secretaría 1**<br>**C1 Personal** | | **3**<br>**3** |
| Descripción del objetivo operativo /problema o situación a mejorar | | | |

**<u>Objetivo a alcanzar</u>**

**Evaluar anualmente la satisfacción de los usuarios del servicio, de nuestras personas y de los concejales mediante el envío de cuestionarios vía web (www.encuestafacil.com o páginas similares, gratuitas o a muy bajo coste) en el mes de septiembre de cada año.**

**<u>Beneficios esperados</u>**

**Evaluación y revisión de los resultados de la estrategia; reforzamiento del ciclo PDCA; incorporación a la cultura de la organización de la importancia de la percepción de los grupos de interés.**

**<u>1. Qué funciona mal / 2.Desde cuándo / 3.Dónde afecta / 4. Magnitud del problema</u>**

**1. La percepción de los usuarios se incorpora a la organización solamente a través de las elecciones o del trato personal; no es un criterio orientador de la gestión diaria del ayuntamiento. No existe normalización, estructura, ni captación formal de esta información, ni de los usuarios, ni de los otros dos grupos de interés principales: personas y representantes políticos.**

**2. Desde siempre.**

**3. Afecta a la cultura organizativa, a la orientación de la organización y de las personas que trabajan en ella, a los objetivos, a los resultados y a la mejora continua de todo el servicio.**

**4. El objetivo fundamental del plan es alinear dirección, personas y recursos con determinados resultados propuestos. Estos resultados se centran en la satisfacción equilibrada de las demandas de los grupos de interés. Para ello, el primer y fundamental requisito es conocer el grado de satisfacción de dichos grupos. El problema es muy importante, y su solución vertebra la orientación a resultados de la organización.**

**<u>Alcance del proyecto: Límites del proyecto; Qué queda fuera / qué áreas no incluye</u>**

**El proyecto encuentra sus límites en el coste de realizar encuestas de evaluación de la demanda, entrevistas, etc. (considerando el tamaño de la organización). Por ello, el proyecto se limita a evaluar la satisfacción vía internet, por medio de aplicaciones vía web muy económicas existentes en el mercado (www.encuestafacil.com) que facilitan la consulta a los ciudadanos y la presentación de los resultados. Este medio de consulta restringe la muestra a los usuarios que usen internet o correo-e, lo que deja fuera sectores de la población que no usan estas tecnologías.**

## 4.9. Planes de acción de los objetivos operativos

Las acciones a realizar en cada uno de los objetivos operativos, sus responsables, las fechas de inicio y finalización de cada acción y el estado en que se encuentran (previsto, realizado, desviación en días sobre el plazo previsto y causa de la desviación) se explicitan en las fichas que se insertan a continuación

**Tabla nº 38 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO111 Elaborar la guía de uso de las oficinas municipales<br>Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas | | | | | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inicio | | | | Fin | | | | |
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A111.1. Explicitar política y constituir Grupo de Mejora.** | **Alcalde Secretario** | **P** | **02.06.2014** | | | | **04.06.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A111.2. Elaboración de guía de procedimientos, fuentes de información y consultas más frecuentes por cada servicio administrativo sobre los procedimientos que tramita: Todo el equipo, en sus áreas.** | **C2 Sec.2** | **P** | **06.06.2014** | | | | **27.06.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A111.3. Identificar dos socios de Benchmarking, visitar, recoger datos y analizar** | **Secretario C2 Sec.2** | **P** | **23.06.2014** | | | | **11.07.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A111.4. Presentar conclusiones al GM e incorporar soluciones** | **C2 Sec.2** | **P** | **14.07.2014** | | | | **30.07.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A111.5. Revisión de la guía.** | **Secretario** | **P** | **15.08.2014** | | | | **15.09.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A111.6. Aprobación de la guía en Junta de Gobierno Local** | **Secretario** | **P** | **18.09.2014** | | | | **19.09.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A111.7. Presentación general de la guía a concejales y empleadas** | **C2 Sec.2** | **P** | **10.10.2014** | | | | **13.10.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A111.8. Presentación a cada concejal de gobierno por el personal de cada área** | **C2 Sec.2** | | **14.10.2014** | | | | **28.10.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |

**Tabla nº 39 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 112. Aprobar y desplegar el protocolo de gestión citas de Alcalde y concejales de gobierno.<br>Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas | | | | | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inicio | | | | Fin | | | | |
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A112.1. Analizar aplicaciones ya contratadas (agenda MSOutlook/mail/móvi) para la gestión de citas y avisos** | **C2 Sec.1 Aux. Contab.** | **P** | **02.09.2013** | | | | **20.09.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A112.2. Elaborar borrador de protocolo de gestión centralizada de las citas por la aplicación** | **C2 Sec.1 C2 Sec.2 Aux. Contab.** | **P** | **23.09.2013** | | | | **11.10.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A112.3. Presentar conclusiones** | **C2 Sec.1** | **P P** | **15.10.2013** | | | | **16.10.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A112.4. Aprobación del protocolo en J.G.L.** | **Secretario** | **P** | **22.10.2013** | | | | **23.10.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A112.5. Fase de pruebas** | **C2 Sec.1 C2 Sec.2 Aux. Contab.** | **P** | **25.10.2013** | | | | **08.11.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A112.6. Presentación del protocolo a concejales y empleadas de servicios admvos.** | **C2 Sec.1 Aux. Contab.** | **P** | **14.11.2013** | | | | **14.11.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A112.7. Implantación** | **C2 Sec.1** | **P** | **15.11.2013** | | | | | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |

**Tabla nº 40 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 121. Identificar y catalogar la documentación pública y accesible.<br>Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas | | | | | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inicio | | | | Fin | | | | |
| | | | P | R | D | D | P | R | D | d | |
| **A121.1. Explicitar la política y constituir grupo de trabajo** | **Alcalde Secretario** | | **05.11.2012** | | | | **06.11.2012** | | | | |
| | | | | X | | | | X | | | |
| **A121.2. Diagnóstico de causas, propuesta de soluciones, presentación del catálogo de documentos y protocolo de inserción descentralizada de documentos administrativos en la web municipal.** | **C2 Sec.1 Aux. Contab. C2 Sec.2 Aux. Recaud.1** | | **09.11.2012** | | | | **14.12.2012** | | | | |
| | | | | X | | | | | | | |
| **A121.3. Aprobación del protocolo en J.G.L.** | **Secretario** | | **18.12.2012** | | | | **19.12.2012** | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| **A121.4. Presentación del catálogo y protocolo a todo el personal administrativo** | **C2 Sec.1 Aux. Contab.** | | **10.01.2013** | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| **A121.5. Implantación en OO.122** | **C2 Sec.1 C2 Sec.2 Aux. Contab. Aux. Recaud.1 Tec. Urbanismo** | | **14.01.2013** | | | | **15.02.2013** | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

### Tabla nº 41 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 122. Publicar vía web la documentación catalogada como pública y accesible. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio P | Inicio R | Inicio D | Inicio D | Fin P | Fin R | Fin D | Fin d | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A122.1. Insertar en la web el 100 por 100 de las actas de pleno y JGL 2007-2012. 2007-2011: 77 actas. 2012: 12 actas, a fecha mes de octubre. | C2 Sec.1 | P | 14.01.2013 X | | | | 01.02.2013 X | | | | |
| A122.2. Insertar en la web cuadro resumen y gráficos de los 6 presupuestos municipales 2007-2012 y las 5 liquidaciones presupuestarias 2007-2011. | Aux. Contab. | P | 14.01.2013 X | | | | 01.02.2013 X | | | | |
| A122.3. Insertar en la web listado de 100 por 100 de licencias de obras (1.178 obras menores; 152 obras mayores) y actividad concedidas 2007-2012 (67 licencias). | C2 Sec. 2 | P | 14.01.2013 X | | | | 01.02.2013 X | | | | |
| A122.4. Insertar en la web el 100 por 100 de la serie histórica de 13 modificaciones de planeamiento y 18 planes parciales; así como 2 proyectos de equi-distribución (ficha resumen y plano general), y 2 proyectos de urbanización (presupuestos) de 2007-2011. | Técnico Urbanismo | P | 14.01.2013 X | | | | 22.02.2013 X | | | | |
| A122.5. Insertar en la web fichas resumen y gráficos de recaudación de los padrones cobratorios emitidos 2011- 2012. | Aux. Recaud. | P | 14.01.2013 X | | | | 01.02.2013 X | | | | |
| A122.6. Insertar en la web ficha resumen de 100 por 100 de los contratos y convenios administrativos firmados entre 2007 y 2012 identificados (59 documentos). | C2 Sec. 1 | P | 04.02.2013 X | | | | 22.02.2013 X | | | | |
| A122.7. Insertar en la web listado de 100 por 100 de órdenes de paralización de obras 2012. | C2 Sec. 2 | P | 04.02.2013 X | | | | 22.02.2013 X | | | | |
| A122.8. Insertar en la web la ejecución de gastos de representación y subvenciones de 2012: grupos políticos, concejales, tarjeta de crédito, subvenciones asignadas y subvenciones pagadas. | Aux. Contab. | P | 04.03.2013 X | | | | 22.03.2013 X | | | | |
| A122.9. Insertar en la web listados trimestrales de facturas aprobadas y facturas pagadas 2012. | Aux. Contab. | P | 04.03.2013 X | | | | 22.03.2013 X | | | | |
| A122.10. Insertar en la web todos los documentos anteriores que se generen, desde el día 01.01.2013. En el plazo de diez días desde su firma. | C2 Sec. 1<br>C2 Sec. 2<br>Aux. Recaud.1<br>Técnico Urb.<br>Aux. Contab. | P | 01.04.2013 | | | | | | | | |

### Tabla nº 42 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 123. Entregar en plazo la documentación solicitada por los grupos políticos. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio P | Inicio R | Inicio D | Inicio D | Fin P | Fin R | Fin D | Fin d | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A123.1. Normalizar el protocolo de acceso y entrega de la documentación. | Secretario | | 04.03.2013 X | | | | 22.03.2013 X | | | | |
| A123.2. Revisión del documento en Junta de Portavoces, Comisión Informativa y aprobación en Pleno. | Secretario | | 27.03.2013 X | | | | 10.04.2013 X | | | | |
| A123.3. Presentar el protocolo de acceso a concejales y comunicar al personal administrativo. | Secretario<br>C2 Sec.1 | | 15.04.2013 X | | | | 19.04.2013 X | | | | |
| A123.4. Implementar en fase de pruebas. | Secretario<br>C2 Sec.1<br>C2 Sec.2<br>Aux. Contab.<br>Aux. Recaud.1<br>C1 Personal | | 22.04.2013 X | | | | 17.05.2013 X | | | | |
| A123.5. Desplegar | C2 Sec.1 | | 20.05.2013 X | | | | X | | | | |

### Tabla nº 43 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 124. Convocar electrónicamente los órganos colegiados. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio P | Inicio R | Inicio D | Inicio d | Fin P | Fin R | Fin D | Fin d | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A124.1. Recabar asesoramiento del Centro de Innovación Tecnológica de EE.LL. de Diputación Provincial | Secretario<br>Aux. Contab. | P | 06.05.2013 X | | | | 10.05.2013 X | | | | |
| A124.2. Recoger datos de otros ayuntamientos, analizar y proponer soluciones al Alcalde | Secretario<br>Aux. Contab. | P | 13.05.2013 X | | | | 24.05.2013 X | | | | |
| A124.3. Elaborar normas de notificación de convocatorias | Secretario | P | 27.05.2013 X | | | | 31.05.2013 X | | | | |
| A124.4. Presentar normas de notificación de convocatorias en comisión informativa y aprobar en Pleno | Secretario | P | 05.06.2013 X | | | | 12.06.2013 X | | | | |
| A124.5. Adjudicación el contrato de servicios de la aplicación | Secretario | P | 17.06.2013 X | | | | 19.07.2013 X | | | | |
| A124.6. Notificar el 100 por 100 las convocatorias de comisiones informativas por medios telemáticos con certificación | C2 Sec.1<br>C2 Sec.2<br>Aux. Contab. | P | 31.07.2013 X | | | | 13.09.2013 X | | | | |
| A124.7. Revisar y evaluar resultados. Introducir cambios, en su caso. | C2 Sec.1<br>C2 Sec.2<br>Aux. Contab. | P | 16.09.2013 X | | | | 20.09.2013 X | | | | |
| A124.8. Notificar el 100 por 100 las convocatorias de pleno por medios telemáticos con certificación | C2 Sec.1<br>C2 Sec.2 | | 04.10.2013 X | | | | | | | | |

### Tabla nº 44 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 211. Inaugurar la oficina de atención al ciudadano (OAP) el 01.04.2014 Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A211.1. Planificar contenidos, atributos de calidad, estándares y formación con el equipo. Aprobar plan de formación por resolución del alcalde.** | **Aux. Recaud.1 Secretario Aux. Contab. C2 Sec.2 C1 Personal** | **P** | **02.09.2013** X | | | | **29.11.2013** X | | | | |
| **A211.2. Formación interna y externa a 2 empleadas en atención al ciudadano, Administraciones Públicas, organización municipal, organigrama, exptes. administrativos, , bases de datos y links, catastro, web municipal, etc.** | **C1 Personal C2 Sec.2 Aux. Recaud.1 Aux. OAP 1** | **P** | **01.10.2013** X | | | | **30.12.2013** X | | | | |
| **A211.3. Planificar local y medios.** | **Aux. Recaud.1 Secretario Aux. Contab** | **P** | **04.11.2013** | | | | **29.11.2013** | | | | |
| **A211.4. Aprobar plan de implantación en J.G.L.** | **Secretario** | **P** | **03.12.2013** X | | | | **04.12.2013** X | | | | |
| **A211.5. Normalizar plantillas de documentos necesarios para inicio de expedientes y cuestionarios de satisfacción. Aprobar en resolución de Alcaldía.** | **C2 Sec.2 Aux. Recaud.1 C1 Personal Secretario** | **P** | **05.12.2013** X | | | | **31.01.2014** X | | | | |
| **A211.6. Acondicionar local y dotar de mobiliario e instalaciones.** | **C2 Sec.2 Aux. Recaud.1** | **P** | **05.12.2014** X | | | | **28.02.2014** X | | | | |
| **A211.7. Funcionamiento en pruebas (especialmente en padrón de habitantes, padrones fiscales, obras menores).** | **Aux. Recaud.1 Aux. OAP 1 C2 Sec.2** | **P** | **03.03.2014** X | | | | **31.03.2014** X | | | | |
| **A211.8. Inauguración del servicio** | **Aux. Recaud.1 Aux. OAP 1** | | **01.04.2014** X | | | | | | | | |

### Tabla nº 45 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 221. Aprobar y desplegar el protocolo para la actualización de noticias en la web. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A221.1. Explicitar la política y formar grupo de mejora** | **Alcalde Secretario** | **P** | **05.11.2012** | X | | | **06.11.2012** | X | | | |
| **A221.2. Propuesta de normalización: contenidos, fuentes, incorporación y retirada, diseño de fichas y formato de documentos anexos, plazos, secciones de la web, integración en los procesos de decisión, información sujeta a conformidad, turnos rotatorios de revisión hasta apertura de OAP, otros.** | **C1 Personal Aux. Contab. C2 Sec.2 Coord. A21 Secretario** | **P** | **09.11.2012** | X | | | **05.12.2012** X | | | | |
| **A221.3. Aprobación del protocolo en Junta de Gobierno Local** | **Secretario** | **P** | **18.12.2012** X | | | | **19.12.2012** X | | | | |
| **A221.4. Presentación del protocolo a empleados y concejales de gobierno.** | **C2 Sec.2 Coord. A21** | **P** | **20.12.2012** X | | | | **20.12.2012** X | | | | |
| **A221.5. Puesta en marcha (incluye phono-marketing generalizado de la web).** | **C2 Sec.2 Coord. A21** | **P** | **21.12.2012** X | | | | **21.12.2012** X | | | | |
| **A221.6. Despliegue hasta primera evaluación de resultados.** | **C1 Personal Aux. Contab. C2 Sec.2 Coord. A21** | **P** | **02.01.2013** X | | | | **29.03.2013** X | | | | |

### Tabla nº 46 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 231. Entrega inmediata de certificados simples. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | D | |
| **A231.1. Estudio de legislación y consultas a otros ayuntamientos.** | **Secretario** | | **17.09.2012** | X | | | **04.10.2012** | X | | | |
| **A231.2. Delegación de firma de secretario en personal auxiliar y administrativo para certificados simples: compulsas y certificados de registro, tablón municipal, padrón de habitantes, compulsas, licencias de obras y actividad y otros documentos simples o automatizados)** | **Secretario** | | **05.10.2012** | X | | | **05.10.2012** | X | | | |
| **A231.3. Delegación de firma del visto bueno del Sr. Alcalde en personal funcionario distinto al que firma el certificado, para certificados simples.** | **Secretario** | | **05.10.2012** | X | | | **05.10.2012** | X | | | |
| **A231.4. Compra de sellos ad hoc y puesta en marcha.** | | | **08.10.2012** | | X | | **15.10.2012** | | X | 4 | **Se produjo una demora en la entrega del sello por la imprenta.** |

**Tabla nº 47 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 232. Reducir cargas administrativas y eliminar documentos sin valor en el 20% De los procedimientos identificados como más numerosos. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | D | P | R | D | d | |
| **A232.1. Reunión de lanzamiento y formar el grupo de mejora** | **Alcalde Secretario** | **P** | **29.04.2013** X | | | | **03.05.2013** X | | | | |
| **A232.2. GM: Catalogar todos los procedimientos administrativos municipales y seleccionar los más habituales (20 por 100). Identificar y medir las cargas y trámites iniciales sin valor añadido. (Análisis de procesos; Manual de reducción de cargas MPT-FEMP; apoyo documental de otros secretarios-interventores).** | **Secretario C2 Secretaría 2 Auxiliar OAP 1 Aux. Recaud. 1 C1 Personal** | **P** | **06.05.2013** X | | | | **14.06.2013** X | | | | |
| **A232.3. GM: Identificar las aplicaciones de interoperabilidad entre AA.PP. disponibles.** | **Aux. Contab.** | **P** | **13.05.2013** X | | | | **24.05.2013** X | | | | |
| **A232.4. GM: Formular propuestas referidas al 20 por 100 de los procedimientos más habituales.** | **Secretario C2 Secretaría 2 Aux. Contab. Auxiliar OAP 1 Aux. Recaud. 1 C1 Personal** | **P** | **14.06.2013** X | | | | **14.06.2013** X | | | | |
| **A232.5. Revisar y aprobar propuesta.** | **Junta Gob. Local** | **P** | **17.06.2013** X | | | | **21.06.2013** X | | | | |
| **A232.6. Despliegue de mejoras rápidas.** | **C2 Sec. 2** | **P** | **24.06.2013** X | | | | **05.07.2013** X | | | | |
| **A232.7. Elaborar ordenanza de reducción de cargas y simplificación.** | **Secretario** | **P** | **24.06.2013** X | | | | **12.07.2013** X | | | | |
| **A232.8. Dictaminar ordenanza en comisión informativa y aprobar en pleno.** | **Secretario** | **P** | **29.07.2013** X | | | | **07.08.2013** X | | | | |
| **A232.9. Reunión de lanzamiento.** | **Alcalde** | **P** | **03.09.2013** X | | | | **05.09.2013** X | | | | |
| **A232.10. Modificación de formularios.** | **Secretario** | **P** | **03.09.3013** X | | | | **20.09.2013** X | | | | |
| **A232.11. Implantación.** | **C2 Sec. 2** | **P** | **01.10.2013** X | | | | | | | | |

**Tabla nº 48 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 241. Publicar el registro telemático con el primer 20% de los procedimientos más numerosos. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A241.1. Consultar sede-e tres municipios.** | **Secretario Aux. Contab. C2 Secre.1** | **P** | **01.07.2013** X | | | | **18.07. 2013** X | | | | |
| **A241.2. Obtener tarjetas APE para personal administrativo y concejales** | **C2 Secre.1** | **P** | **02.09. 2013** X | | | | **20.09. 2013** X | | | | |
| **A241.3. Adjudicación contrato de servicios de la aplicación.** | **Secretario** | **P** | **02.09. 2013** X | | | | **11.10. 2013** X | | | | |
| **A241.4. Fase de formación, pruebas e inserción de formularios elaborados en OO232.** | **C2 Secre.1 C2 Secre.2 Aux. OAP 1 Aux. Contab.** | **P** | **14.10.2013** X | | | | **31.10.2013** X | | | | |
| **A241.5. Puesta en servicio de la aplicación.** | **C2 Secre.1** | **P** | **04.11.2013** X | | | | **04.11.2013** X | | | | |

### Tabla nº 49 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 242. Publicar en registro telemático el segundo 20% de los procedimientos más numerosos. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | D | P | R | D | d | |
| **A242.1. Reunión de lanzamiento y formar el grupo de mejora** | **Alcalde** | **P** | **01.04.2014** | | | | **01.04.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A242.2. GM: Revisar los procedimientos administrativos catalogados en OO 232 y seleccionar el segundo 20% más habituales. Identificar y medir las cargas y trámites iniciales sin valor añadido. (Análisis de procesos; Manual de reducción de cargas MPT-FEMP; apoyo documental de otros secretarios-interventores).** | **Secretario C2 Secretaría 2 C2 Secretaría 1 Aux. Recaud. 1** | **P** | **04.04.2014** | | | | **16.05.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A242.3. GM: Formular propuestas referidas al 20 por 100 de los procedimientos más habituales.** | **Secretario C2 Secretaría 2 C2 Secretaría 1 Aux. Recaud. 1** | **P** | **16.05.2014** | | | | **16.05.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A242.4. Revisar y aprobar propuesta.** | **Junta Gob. Local** | **P** | **19.05.2014** | | | | **23.05.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A242.5. Despliegue de mejoras rápidas.** | **Secretario** | **P** | **26.05.2014** | | | | **30.05.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A242.6. Modificación de formularios e inserción en registro telemático.** | **C2 Sec. 2** | **P** | **02.06.2014** | | | | **20.06.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A242.7. Implantación.** | **Secretario** | **P** | **01.07.2014** | | | | **01.07.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |

### Tabla nº 50 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 243. Aprobar la ordenanza reguladora de Administración electrónica. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A243.1. Benchmarking: Análisis de la experiencia acumulada en dos municipios más avanzados, problemas encontrados y soluciones adoptadas.** | **Secretario** | **P** | **11.12.2014** | | | | **23.12.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A243.2. Benchmarking: Selección de modelos comparados de ordenanzas, estudio y elaboración de borrador.** | **Secretario** | **P** | **07.01.2015** | | | | **01.23.2015** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A243.3. Presentación del borrador al equipo de gobierno para su revisión.** | **Secretario** | **P** | **26.01.2015** | | | | **29.01.2015** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A243.4. Presentación en Comisión Informativa y Pleno.** | **Secretario** | **P** | **29.01.2015** | | | | **11.02.2015** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A243.5. Información pública y resolución de alegaciones, en su caso.** | **Secretario** | **P** | **12.02.2015** | | | | **08.04.2015** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A243.6. Publicación y entrada en vigor.** | **C2 Secre.1** | **P** | **09.04.2015** | | | | **22.04.2015** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A243.7. Difusión e implementación.** | **Secretario C2 Secre.1 C2 Secre.2 Aux. Contab.** | **P** | **23.04.2015** | | | | **22.05.2015** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |

### Tabla nº 51 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 311. Normalizar la participación e implementación de soluciones en grupos de mejora y su reconocimiento. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A311.1. Elaborar la propuesta de normalización del sistema mediante reglamento: Sistema de proyectos de mejora y su reconocimiento.** | **Secretario** | **P** | **03.01.2013** | | | | **24.01.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A311.2. Dos reuniones de revisión de la propuesta: Alcalde, concejal de Hacienda y representantes del personal.** | **Secretario** | **P** | **25.01.2013** | | | | **31.01.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A311.3. Presentación a comisión informativa y aprobación en Pleno.** | **Secretario** | **P** | **01.02.2013** | | | | **13.02.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A311.4. Una reunión de presentación del sistema al personal de oficinas.** | **Secretario C1 Personal** | **P** | **18.02.2013** | | | | **19.02.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A311.5. Inscripción voluntaria en dos grupos de mejora y selección.** | **C1 Personal** | **P** | **20.02.2013** | | | | **01.03.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A311.6. Formar en Trabajo en equipo a las personas seleccionadas en grupo conjunto: 3 sesiones de cuatro horas: Tormenta de ideas, Técnica grupo nominal, Diagrama causa-efecto, Análisis de Pareto, matrices de priorización, diagrama de flujo, recogida de datos, etc.** | **C1 Personal** | **P** | **04.03.2013** | | | | **27.03.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A311.7. Constitución de dos grupos de mejora para la ejecución de los objetivos operativos del Plan de Mejora.** | **C1 Personal** | **P** | **02.04.2013** | | | | | | | | |
| | | | X | | | | | | | | |

**Tabla nº 52 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 312. Fomentar la creatividad e implementación de propuestas de mejora procedentes de nuestras personas. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | D | P | R | D | d | |
| **A312.1. Seguimiento de resultados de los grupos de mejora del primer semestre.** | **C1 Personal C2 Secre.1** | **P** | **02.01.2013** | | | | **30.09.2013** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.2. Asignar reconocimiento público a los grupos de mejora del semestre, conforme al sistema aprobado e identificación de 3 mejores resultados del semestre.** | **Junta Gob. Local C1 Personal** | **P** | **01.10.2013** | | | | **16.10.2013** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.3. Seguimiento de resultados de los grupos de mejora del semestre.** | **C1 Personal C2 Secre.1** | **P** | **01.10.2013** | | | | **31.03.2014** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.4. Asignar reconocimiento público a los grupos de mejora del semestre, conforme al sistema aprobado e identificación de 3 mejores resultados del semestre.** | **Junta Gob. Local C1 Personal** | **P** | **01.04.2014** | | | | **16.04.3014** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.5. Entrega en acto público del premio al mejor resultado del año.** | **Junta Gob. Local C1 Personal** | **P** | **16.04.2014** | | | | | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.6. Seguimiento de resultados de los grupos de mejora del semestre.** | **C1 Personal C2 Secre.1** | **P** | **01.04.2014** | | | | **30.09.2014** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.7. Asignar reconocimiento público a los grupos de mejora del semestre, conforme al sistema aprobado e identificación de 3 mejores resultados del semestre.** | **Junta Gob. Local C1 Personal** | **P** | **01.10.2014** | | | | **16.10.2014** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.8. Seguimiento de resultados de los grupos de mejora del primer semestre.** | **C1 Personal C2 Secre.1** | **P** | **01.10.2014** | | | | **31.03.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.9. Asignar reconocimiento público a los grupos de mejora del semestre, conforme al sistema aprobado e identificación de 3 mejores resultados del semestre.** | **Junta Gob. Local C1 Personal** | **P** | **01.04.2015** | | | | **16.04.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.10. Entrega en acto público del premio al mejor resultado del año.** | **Junta Gob. Local C1 Personal** | **P** | **16.04.2015** | | | | | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.11. Seguimiento de resultados de los grupos de mejora del semestre.** | **C1 Personal C2 Secre.1** | **P** | **01.04.2015** | | | | **30.09.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.12. Asignar reconocimiento público a los grupos de mejora del semestre, conforme al sistema aprobado e identificación de 3 mejores resultados del semestre.** | **Junta Gob. Local C1 Personal** | **P** | **01.10.2015** | | | | **16.10.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A312.13. Seguimiento de resultados de los grupos de mejora del semestre.** | **C1 Personal C2 Secre.1** | **P** | **01.10.2015** | | | | **---------** | | | | |
| | | | **X** | | | | | | | | |

**Tabla nº 53 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 321. Normalizar el sistema de participación en Formación. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A321.1. Elaborar la propuesta de normalización del Sistema de Formación mediante reglamento (diseño de la formación en función de perfiles personales, puestos de trabajo y objetivos del plan, participación, reconocimiento, seguimiento por Junta Gob. Local, etc.)** | **Secretario** | **P** | **03.01.2013** | | | | **24.01.2013** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A321.2. Dos reuniones de revisión de la propuesta: Alcalde, concejal de Hacienda y representantes del personal.** | **Secretario** | **P** | **25.01.2013** | | | | **31.01.2013** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A321.3. Presentación a comisión informativa y aprobación en Pleno.** | **Secretario** | **P** | **01.02.2013** | | | | **13.02.2013** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A321.4. Una reunión de presentación del sistema al personal de oficinas.** | **Secretario C1 Personal** | **P** | **18.02.2013** | | | | **19.02.2013** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A321.5. Inscripción voluntaria de personal administrativo en el Sistema de Formación.** | **C1 Personal** | **P** | **20.02.2013** | | | | **01.03.2013** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |

**Tabla nº 54 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 322. Aprobar y ejecutar el plan de formación 2013-2014 en apoyo de la estrategia. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A322.1. Analizar perfiles profesionales existentes, objetivos, necesidades formativas, elaborar propuesta e informar a representantes del personal.** | **Secretario C1 Personal** | **P** | **08.03.2013** | | | | **04.04.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A322.2. Negociar plan de formación con Servicio de formación de la Diputación Provincial, FEMP-CM, AEVAL, y otros ayuntamientos para formar "masa crítica".** | **Secretario C1 Personal** | **P** | **05.04.2013** | | | | **30.04.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A322.3. Formalizar acuerdos, en su caso.** | **Secretario** | **P** | **06.05.2013** | | | | **17.05.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A322.4. Aprobar Plan de Formación 2013-2014 en Junta Gob. Local.** | **Secretario** | **P** | **22.05.2013** | | | | **23.05.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A322.5. Formación mínima: Asistencia de cuatro empleadas a curso sobre Herramientas de calidad para trabajo en equipo. Puesta en común de lo aprendido.** | **C1 Personal** | **P** | **01.10.2013** | | | | **31.10.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A322.6. Formación mínima: Asistencia de tres empleadas a curso sobre atención al ciudadano. Puesta en común de lo aprendido.** | **C1 Personal** | **P** | **04.11.2013** | | | | **29.11.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A322.7. Evaluación de resultados y asignación de reconocimientos.** | **Junta Gob. Local C1 Personal** | **P** | **17.03.2014** | | | | **16.04.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A322.8. Formación mínima: Asistencia de tres empleadas a curso sobre gestión por procesos. Puesta en común de lo aprendido.** | **C1 Personal** | **P** | **01.10.2014** | | | | **31.10.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A322.9. Formación mínima: Asistencia de cuatro empleadas a curso sobre el modelo EVAM. Puesta en común de lo aprendido.** | **C1 Personal** | **P** | **03.11.2014** | | | | **28.11.2014** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A322.10. Evaluación de resultados y asignación de reconocimientos.** | **Junta Gob. Local C1 Personal** | **P** | **16.03.2015** | | | | **16.04.2015** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |

**Tabla nº 55 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 411. Formar a 5 empleadas en la metodología de las 5s en el primer cuatrimestre de 2013. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A411.1. Adjudicar contrato menor de servicios. Preparar la formación.** | **Secretario** | **P** | **02.04.2013** | | | | **19.04.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A411.2. Una sesión formativa de una hora al equipo de gobierno.** | **Secretario** | **P** | **24.04.2013** | | | | **24.04.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A411.3. Publicar comunicado "El objetivo de las 5s"** | **C2 Secre.1** | **P** | **25.04.2013** | | | | **26.04.2013** | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| **A411.4. Dos sesiones de 3 horas a empleadas.** | **C2 Secre. 1 Aux. Contab. Aux. Recaud. 2 C2 Secre. 2 Aux. O.A.P. 1 C1 Personal** | **P** | **29.04.2013** | | | | | | | | |
| | | | X | | | | | | | | |

### Tabla nº 56 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 412. Desplegar evento 5s en Secretaría. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio P | Inicio R | Inicio D | Inicio d | Fin P | Fin R | Fin D | Fin d | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A412.1. Adjudicar contrato menor de servicios (Consultoría).** | **Secretario** | **P** | **03.06.2013** X | | | | **28.06.2013** X | | | | |
| **A412.2. Planificación de las acciones 5s y formación.** | **C2 Secre.1 Consultoría** | **P** | **01.07.2013** X | | | | **30.08.2013** X | | | | |
| **A412.3. <u>SECRETARÍA</u>: Reunión de lanzamiento del objetivo con todo el personal de oficinas.. Constituir el grupo de trabajo 5s en Secretaría y nombrar coordinador y auxiliar de apoyo. El espacio de trabajo serán la zona de Secretaría y el despacho de Secretario.** | **Secretario C2 Secre. 2 C2 Secre. 1 Aux. OAP 1** | **P** | **02.09.2013** X | | | | **02.09.2013** X | | | | |
| **A412.4. Lanzamiento de la fase CLASIFICAR en Secretaría.** | **C2 Secre. 1 Grupo Trabajo** | **P** | **03. 09.2013** X | | | | **03.09.2013** X | | | | |
| **A412.5. Auditoría final de la fase CLASIFICAR.** | **C2 Secre. 1 Grupo Trabajo** | **P** | **17.09.2013** X | | | | **17.09.2013** X | | | | |
| **A412.6. Celebrar "Encuentro 5s": información sobre actividades realizadas, aprendizaje e incidencias. Revisión de la planificación.** | **C2 Secre. 1 Grupo Trabajo** | **P** | **01.10.2013** X | | | | **01.10.2013** X | | | | |
| **A412.7. Lanzar y desplegar la fase ORGANIZAR en Secretaría. Auditoría final. Celebrar "Encuentro 5s" informativo.** | **C2 Secre. 1 Grupo Trabajo** | **P** | **04.11.2013** X | | | | **20.12.2013** X | | | | |
| **A412.8. Lanzar y desplegar la fase LMPIAR en Secretaría. Auditoría final. Celebrar "Encuentro 5s" informativo.** | **C2 Secre. 1 Grupo Trabajo** | **P** | **13.01.2014** X | | | | **31.01.2014** X | | | | |
| **A412.9. Lanzar y desplegar la fase ESTANDARIZAR en Secretaría. Auditoría final. Celebrar "Encuentro 5s" informativo.** | **C2 Secre. 1 Grupo Trabajo** | **P** | **10.02.2014** X | | | | **28.02.2014** X | | | | |
| **A412.10. Lanzar la fase DISCIPLINA en Secretaría. Auditoría final.** | **C2 Secre. 1 Grupo Trabajo** | **P** | **10.03.2014** X | | | | **10.04.2014** X | | | | |
| **A412.11. Auditoría de la fase DISCIPLINA .** | **C2 Secre. 1** | **P** | **10.07.2014** X | | | | **10.07.2014** X | | | | |
| **A412.12. Auditoría de la fase DISCIPLINA.** | **C2 Secre. 1** | **P** | **10.10.2014** X | | | | **10.10.2014** X | | | | |

### Tabla nº 57 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 413. Desplegar evento 5s en Recaudación y OAP. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio P | Inicio R | Inicio D | Inicio D | Fin P | Fin R | Fin D | Fin d | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **A413.1. Adjudicar contrato menor de servicios (Consultoría).** | **Secretario** | **P** | **03.03.2014** X | | | | **21.03.2014** X | | | | |
| **A413.2. Planificación de las acciones 5s y formación.** | **Aux. Recaud.1 Consultoría** | **P** | **01.04.2014** X | | | | **30.04.2014** X | | | | |
| **A413.3. <u>RECAUDACIÓN Y OAP</u>: Reunión de lanzamiento del objetivo con todo el personal de oficinas. Constituir el grupo de trabajo 5s en Recaudación y OAP y nombrar coordinador y auxiliar de apoyo. El espacio de trabajo será la zona de Recaudación y OAP.** | **Secretario Aux. Recaud.2 Aux. Recaud.1 Aux. OAP 1** | **P** | **05.05.2014** X | | | | **05.05.2014** X | | | | |
| **A413.4. Lanzamiento de la fase CLASIFICAR en Recaudación y OAP.** | **Aux. Recaud.1 Grupo Trabajo** | **P** | **06. 05.2014** X | | | | **06.05.2014** X | | | | |
| **A413.5. Auditoría final de la fase CLASIFICAR. Puntuación >= 80% del cuestionario de evaluación.** | **Aux. Recaud.1 Grupo Trabajo** | **P** | **20.05.2014** X | | | | **20.05.2014** X | | | | |
| **A413.6. Celebrar "Encuentro 5s": información sobre actividades realizadas, aprendizaje e incidencias. Revisión de la planificación.** | **Aux. Recaud.1 Grupo Trabajo** | **P** | **27.05.2014** X | | | | **27.05.2014** X | | | | |
| **A413.7. Lanzar y desplegar la fase ORGANIZAR en Recaudación y OAP. Auditoría final. Celebrar "Encuentro 5s" informativo.** | **Aux. Recaud.1 Grupo Trabajo** | **P** | **16.06.2014** X | | | | **04.07.2014** X | | | | |
| **A413.8. Lanzar y desplegar la fase LIMPIAR en Recaudación y OAP. Auditoría final. Celebrar "Encuentro 5s" informativo.** | **Aux. Recaud.1 Grupo Trabajo** | **P** | **07.07.2014** X | | | | **23.07.2014** X | | | | |
| **A413.9. Lanzar y desplegar la fase ESTANDARIZAR en Recaudación y OAP. Auditoría final. Celebrar "Encuentro 5s" informativo.** | **Aux. Recaud.1 Grupo Trabajo** | **P** | **03.09.2014** X | | | | **24.09.2014** X | | | | |
| **A413.10. Lanzamiento de la fase DISCIPLINA en Recaudación y OAP. Auditoría final de la fase DISCIPLINA. <u>Esta auditoría se realizará simultáneamente en Secretaría, Recaudación y OAP.</u>** | **Aux. Recaud.1 Grupo Trabajo** | **P** | **07.10.2014** X | | | | **29.01.2015** X | | | | |
| **A413.11. Auditoría final de la fase DISCIPLINA. <u>Esta auditoría se realizará simultáneamente en Secretaría, Recaudación y OAP.</u>** | **Aux. Recaud.1** | **P** | **10.04.2015** X | | | | **10.04.2015** X | | | | |
| **A413.12. Auditoría de la fase DISCIPLINA . <u>Esta auditoría se realizará simultáneamente en Secretaría, Recaudación y OAP.</u>** | **Aux. Recaud.1** | **P** | **10.07.2015** X | | | | **10.07.2015** X | | | | |

**Tabla nº 58 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 414. Desplegar evento 5s en Contabilidad-Personal-Urbanismo Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas | | | | | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inicio | | | | Fin | | | | |
| | | | P | R | D | D | P | R | D | d | |
| **A414.1. Adjudicar contrato menor de servicios (Consultoría).** | **Secretario** | **P** | **10.11.2014** | | | | **30.11.2014** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.2. Planificación de las acciones 5s y formación.** | **Consultoría** | **P** | **02.12.2014** | | | | **31.12.2014** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.3. <u>PERSONAL-CONTABILIDAD-URBANISMO</u>: Reunión de lanzamiento del objetivo con todo el personal de oficinas. Constituir el grupo de trabajo 5s en Personal-Contabilidad-Urbanismo y nombrar coordinador y auxiliar de apoyo. El espacio de trabajo será la zona de Personal-Contabilidad-Urbanismo.** | **Secretario Aux. Contab. C1 Personal Técnico U.** | **P** | **08.01.2015** | | | | **08.01.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.4. Lanzamiento de la fase CLASIFICAR en Personal-Contabilidad-Urbanismo.** | **C1 Personal Grupo Trabajo** | **P** | **12.01.2015** | | | | **12.01.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.5. Auditoría final de la fase CLASIFICAR. Puntuación >= 80% del cuestionario de evaluación.** | **C1 Personal Grupo Trabajo** | **P** | **23.01.2015** | | | | **23.01.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.6. Celebrar "Encuentro 5s": información sobre actividades realizadas, aprendizaje e incidencias. Revisión de la planificación.** | **C1 Personal Grupo Trabajo** | **P** | **30.01.2015** | | | | **30.01.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.7. Lanzar y desplegar la fase ORGANIZAR en Personal-Contabilidad-Urbanismo. Auditoría final. Celebrar "Encuentro 5s" informativo.** | **C1 Personal Grupo Trabajo** | **P** | **09.02.2015** | | | | **27.02.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.8. Lanzar y desplegar la fase LIMPIAR en Personal-Contabilidad-Urbanismo. Auditoría final. Celebrar "Encuentro 5s" informativo.** | **C1 Personal Grupo Trabajo** | **P** | **09.03.2015** | | | | **27.03.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.9. Lanzar y desplegar la fase ESTANDARIZAR en Personal-Contabilidad-Urbanismo. Auditoría final. Celebrar "Encuentro 5s" informativo.** | **C1 Personal Grupo Trabajo** | **P** | **13.04.2015** | | | | **30.04.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.10. Lanzamiento de la fase DISCIPLINA en Personal-Contabilidad-Urbanismo. Auditoría final de la fase DISCIPLINA. Puntuación >= 80% del cuestionario de evaluación de las cinco fases. <u>(Esta auditoría se realizará simultáneamente en Secretaría, Recaudación y OAP, Personal-Contabilidad-Urbanismo, aunque el estándar varía por servicios),</u>** | **C1 Personal Grupo Trabajo** | **P** | **11.05.2015** | | | | **10.07.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.11. Auditoría final de la fase DISCIPLINA. Puntuación >= 85% del cuestionario de evaluación de las cinco fases. <u>(Esta auditoría se realizará simultáneamente en Secretaría, Recaudación y OAP, Personal-Contabilidad-Urbanismo, aunque el estándar varía por servicios),</u>** | **C1 Personal** | **P** | **10.10.2015** | | | | **10.10.2015** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |
| **A414.12. Auditoría de la fase DISCIPLINA . Puntuación >= 90% del cuestionario de evaluación de las cinco fases en todos los servicios administrativos.** | **C1 Personal** | **P** | **2016** | | | | **2016** | | | | |
| | | | **X** | | | | **X** | | | | |

**Tabla nº 59 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 421. Transmitir al personal la misión, la visión, los valores y la estrategia en reuniones semestrales. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas | | | | | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Inicio | | | | Fin | | | | |
| | | | P | R | D | d | P | R | D | D | |
| A421.1. Delimitar las funciones del Concejal de Comunicación y aprobar por resolución de Alcaldía | Alcalde Secretario | P | 01.04.2013 | | | | 03.04.2013 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.2. Elaborar la estrategia de Comunicación. Normalizar el contenido de reuniones semestrales sobre la estrategia, así como otros canales, como espacio en la web, folletos, etc. | Concejal Com. Secretario C2 Secre.1 C1 Personal | P | 04.04.2013 | | | | 25.04.2013 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.3. Aprobar la estrategia de Comunicación en J.G.L. | Secretario | P | 25.04.2013 | | | | 30.04.2013 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.4. Presentación del plan. | Alcalde Concejal Com. Secretario | P | 06.05.2013 | | | | 09.05.2013 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.5. Celebración de una reunión anual sobre la estrategia: (misión, visión, valores, objetivos y resultados). Una mañana completa. | Concejal Com. Secretario C2 Secre.1 C1 Personal | P | 18.10.2013 | | | | 31.10.2013 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.6. Cumplimentación de cuestionario del personal sobre resultados de la reunión. | C2 Secre.1 | P | 18.10.2013 | | | | 31.10.2013 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.7. Revisión de resultados y estudio de cambios. | Junta Gob. Local | P | 04.11.2013 | | | | 15.11.2013 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.8. Celebración de una reunión semestral sobre la estrategia: (misión, visión, valores, objetivos y resultados). Una mañana completa. | Concejal Com. Secretario C2 Secre.1 C1 Personal | P | 14.04.2014 | | | | 31.04.2014 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.9. Cumplimentación de cuestionario del personal sobre resultados de la reunión. | C2 Secre.1 | P | 14.04.2014 | | | | 31.04.2014 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.10. Revisión de resultados y estudio de cambios. | Junta Gob. Local | P | 04.05.2014 | | | | 15.05.2014 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.11. Celebración de una reunión anual sobre la estrategia: (misión, visión, valores, objetivos y resultados). Una mañana completa. | Concejal Com. Secretario C2 Secre.1 C1 Personal | P | 20.10.2014 | | | | 31.10.2014 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.12. Cumplimentación de cuestionario del personal sobre resultados de la reunión. | C2 Secre.1 | P | 20.10.2014 | | | | 31.10.2014 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.13. Revisión de resultados y estudio de cambios. | Junta Gob. Local | P | 03.11.2014 | | | | 14.11.2014 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.14. Celebración de una reunión semestral sobre la estrategia: (misión, visión, valores, objetivos y resultados). Una mañana completa. | Concejal Com. Secretario C2 Secre.1 C1 Personal | P | 17.04.2015 | | | | 30.04.2015 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.15. Cumplimentación de cuestionario del personal sobre resultados de la reunión. | C2 Secre.1 | P | 17.04.2015 | | | | 30.04.2015 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.16. Revisión de resultados y estudio de cambios. | Junta Gob. Local | P | 04.05.2015 | | | | 15.05.2015 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.17. Celebración de una reunión anual sobre la estrategia: (misión, visión, valores, objetivos y resultados). Una mañana completa. | Concejal Com. Secretario C2 Secre.1 C1 Personal | P | 16.10.2015 | | | | 30.10.2015 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.18. Cumplimentación de cuestionario del personal sobre resultados de la reunión. | C2 Secre.1 | P | 16.10.2015 | | | | 30.10.2015 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |
| A421.19. Revisión de resultados y estudio de cambios. | Junta Gob. Local | P | 02.11.2015 | | | | 13.11.2015 | | | | |
| | | | X | | | | X | | | | |

### Tabla nº 60 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 431. Contabilidad: reducir el 90% del número de firmas en los actos de aprobación y pago de facturas a 01.06.2012. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | D | |
| **A431.1. Formación por consultor externo de la Auxiliar de contabilidad en el módulo de facturas de la aplicación de contabilidad existente (contrato menor de servicios).** | **Secretario Aux. Contab.** | **R** | **01.03.2012** | X | | | **30.03.2012** | X | | | |
| **A431.2. Implantar la gestión de facturas por relaciones contables: aprobación y ordenación del pago.** | **Secretario Aux. Contab.** | **R** | **02.04.2012** | X | | | **30.04.2012** | X | | | |
| **A431.3. Implantar el pago material por fichero bancario C34 generado desde la aplicación contable por relaciones.** | **Secretario Aux. Contab.** | **R** | **02.05.2012** | X | | | **31.05.2012** | X | | | |

### Tabla nº 61 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 432. Personal: Reducir el 90% del número de firmas en la contabilización y pago de nóminas a 01.04.2012. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A432.1. Formación por consultor externo de la C1 de Personal en el módulo de Nóminas de la aplicación de Nóminas existente (contrato de asistencia *on line* en vigor). Apoyo de Concejal de Hacienda con experiencia en gestoría administrativa, sin coste.** | **Secretario C1 Personal** | **R** | **02.01.2012** | X | | | **31.01.2012** | X | | | |
| **A432.2. Implantar la contabilización de aprobación de nóminas por relaciones de partidas: Coordinación Contabilidad – Personal - Secretario-Interventor.** | **Secretario Aux. Contab. C1 Personal** | **R** | **01.02.2012** | X | | | **29.02.2012** | X | | | |
| **A432.3. Implantar el pago material de nóminas por fichero bancario C34, generado desde la aplicación de nóminas (por relaciones): Coordinación Contabilidad-Personal.** | **Secretario Aux. Contab. C1 Personal** | **R** | **01.03.2012** | X | | | **30.03.2012** | X | | | |

### Tabla nº 62 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 433. Secretaría: Suprimir el 50% de las fotocopias en la Secretaría desde 15.03.2013 mediante digitalización. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | d | P | R | D | d | |
| **A433.1. Benchmarking: Recabar asesoramiento del CITEL de Diputación Provincial sobre aplicación idónea y consultar 3 ayuntamientos comparables sobre procedimiento y formato.** | **Secretario Aux. Contab.** | **P** | **07.01.2013** | X | | | **18.01.2013** | X | | | |
| **A433.2. Explicitar el objetivo: Tablón de anuncios, mails y reunión 30 minutos** | **Secretario** | **P** | **21.01.2013** | X | | | **22.01.2013** | X | | | |
| **A433.3. Normalizar formato de ficheros, clasificación, archivo en servidor y avisos por mail.** | **C2 Secre.2 Aux. Contab. Secretario** | **P** | **23.01.2013** | X | | | **15.02.2013** | X | | | |
| **A433.4. Configurar 2 escáneres existentes en copiadoras, firma electrónica y enlace con carpeta del servidor, con la empresa de mantenimiento.** | **C2 Secre.2 Aux. Contab.** | **P** | **11.02.2013** | X | | | **29.02.2013** | X | | | |
| **A433.5. Aprobar protocolo J.G.L.** | **Secretario** | **P** | **02.03.2013** | X | | | **05.03.2013** | X | | | |
| **A433.6. A433.1. Reunión de lanzamiento.** | **Alcalde C2 Secre.2 Secretario** | **P** | **15.03.2013** | X | | | **15.03.2013** | X | | | |
| **A433.7. Implantación.** | **Aux. Contab. C2 Secre.2 C2 Secre.1 Aux. OAP1** | **P** | **16.03.2013** | X | | | | | | | |

### Tabla nº 63 Plan de Acción del Objetivo Operativo

| OO 434. Optimizar el uso de las aplicaciones informáticas con boletines mensuales internos sobre consejos y preguntas más frecuentes. Actividad/Acción/Actuación | Asignada a | Estado | Fechas Inicio | | | | Fechas Fin | | | | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | P | R | D | D | P | R | D | d | |
| **A434.1. Reparto de cuestionario al personal sobre la puesta en marcha del servicio: aplicaciones o áreas más problemáticas, especiales carencias, formación recibida y experiencia en aplicaciones, etc.** | **C2 Secre.1 Aux. Contab. Secretario** | **P** | **01.04.2013** | X | | | **15.04.2013** | X | | | |
| **A434.2. Revisión de cuestionarios, ubicación del conocimiento, definición de prioridades, identificación de necesidades de formación específica para plan de formación, normalización de los "boletines".** | **C2 Secre.1 Aux. Contab. Secretario** | **P** | **15.04.2013** | X | | | **07.06.2013** | X | | | |
| **A434.3. Formación *on line* de dos personas en las áreas críticas, si fuera necesaria.** | **Secretario** | **P** | **01.07.2013** | X | | | **02.11.2013** | X | | | |
| **A434.4. Comunicado de lanzamiento del objetivo** | **Alcalde Secretario** | **P** | **01.07.2013** | X | | | **02.07.2013** | X | | | |
| **A434.5. Apertura del plazo de consultas y FAQ.** | **C2 Secre.1** | **P** | **02.07.2013** | X | | | **15.07.2013** | X | | | |
| **A434.6. Emitir boletín formativo quincenalmente.** | **Aux. Contab.** | **P** | **01.08.2013** | X | | | **31.12.2015** | X | | | |
| **A434.7. Celebrar reuniones mensuales, de duración no superior a 20 minutos, para cumplimentar cuestionario sobre el contenido de los boletines por los usuarios de las aplicaciones y formular propuestas.** | **C2 Secre.1** | **P** | **01.09.2013** | X | | | **01.12.2015** | X | | | |

**Tabla nº 64 Plan de Acción del Objetivo Operativo**

| OO 441. Evaluar anualmente la satisfacción de los grupos de interés del Servicio mediante cuestionarios. Actividad/Acción/Actuación | Asignada A | Estado | Fechas Inicio P | Inicio R | Inicio D | Inicio D | Fin P | Fin R | Fin D | Fin d | Causas desviación |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A444.1. Elaboración del formulario general del ayuntamiento (incluye personal) para la elaboración del plan de mejora. | Secretario | R | 01.07.2012 | X | | | 10.08.2012 | X | | | |
| A444.2. Aprobación de formulario por Alcalde | Secretario | R | 11.07.2012 | X | | | 11.07.2012 | X | | | |
| A444.3. Entrega de formularios al personal por mail y plazo de cumplimentación. | C2 Secre.1 | R | 12.07.2012 | X | | | 20.08.2012 | X | | | |
| A444.4. Revisión, síntesis y presentación de resultados al personal, e incorporación al plan de mejora. | Secretario | R | 23.08.2012 | X | | | 22.09.2012 | X | | | |
| A444.5. Elaboración del primer cuestionario de usuarios para la elaboración del plan de mejora. | Secretario | R | 20.08.2012 | X | | | 30.08.2012 | X | | | |
| A444.6. Aprobación de cuestionario de usuarios por Alcalde | Secretario | R | 31.08.2012 | X | | | 31.08.2012 | X | | | |
| A444.7. Envío de cuestionario de usuarios vía web y plazo de cumplimentación. | Aux. Contab. | R | 03.09.2012 | X | | | 02.10.2012 | X | | | |
| A444.8. Elaboración del primer cuestionario de concejales para la elaboración del plan de mejora. | Secretario | R | 10.09.2012 | X | | | 21.09.2012 | X | | | |
| A444.9. Aprobación de cuestionario de concejales por Alcalde | Secretario | R | 21.09.2012 | X | | | 24.09.2012 | X | | | |
| A444.10. Entrega de cuestionario de concejales en papel y plazo de cumplimentación. | C2 Secre.1 | R | 25.09.2012 | X | | | 30.10.2012 | | X | 10 | Algunos concejales se demoraron en la entrega. |
| A444.11. Revisión de resultados de los cuestionarios de usuarios y concejales e incorporación al plan de mejora | Secretario | R | 03.11.2012 | X | | | 31.11.2012 | X | | | |
| A444.12. Introducir en los modelos de solicitud de inicio de procedimientos las direcciones de correo-e y autorización de su uso para asuntos municipales. | C2 Secre.2 | R | 02.11.2012 | X | | | 03.11.1012 | X | | | |
| A444.13. Iniciar la recopilación de correos-e en la base de datos, por registro de entrada. | Registro. | R | 04.11.2012 | X | | | 31.12.2015 | X | | | |
| A444.14. Cuestionario general de satisfacción de los usuarios de los servicios administrativos. Revisión de un 10% variable máximo anual en función de la estrategia del periodo.<br>Cuestionario de satisfacción de concejales. Revisión de un 10%, en su caso.<br>Cuestionario de satisfacción de personas. Revisión de un 10% en su caso. | Secretario<br>Junta Gob. Local | P | 03.06.2013 | x | | | 30.06.2013 | X | | | |
| A444.15. Aprobación de cuestionarios por Alcalde | Secretario | P | 01.07.2013 | x | | | 02.07.2013 | X | | | |
| A444.16. Selección de la muestra de usuarios por áreas en función de volumen de registro de entrada u otros criterios objetivos. Envío. Plazo de cumplimentación. Análisis de resultados y presentación a J.G.L. | Secretario<br>C2 Secre.1<br>C1 Personal | P | 03.07.2013 | X | | | 15.10.2013 | X | | | |
| A444.17. Cuestionario general de satisfacción de los usuarios de los servicios administrativos. Revisión de un 10% variable máximo anual en función de la estrategia del periodo.<br>Cuestionario de satisfacción de concejales. Revisión de un 10%, en su caso.<br>Cuestionario de satisfacción de personas. Revisión de un 10% en su caso. | Secretario<br>Junta Gob. Local | P | 02.06.2014 | x | | | 30.06.2014 | X | | | |
| A444.18. Selección de la muestra de usuarios por áreas en función de volumen de registro de entrada u otros criterios objetivos. Envío. Plazo de cumplimentación. Análisis de resultados y presentación a J.G.L. | Secretario<br>C2 Secre.1<br>C1 Personal | P | 03.07.2014 | X | | | 16.10.2014 | X | | | |
| A444.19. Cuestionario general de satisfacción de los usuarios de los servicios administrativos. Revisión de un 10% variable máximo anual en función de la estrategia del periodo.<br>Cuestionario de satisfacción de concejales. Revisión de un 10%, en su caso.<br>Cuestionario de satisfacción de personas. Revisión de un 10% en su caso. | Secretario<br>Junta Gob. Local | P | 01.06.2015 | X | | | 30.06.2015 | X | | | |
| A444.20. Selección de la muestra de usuarios por áreas en función de volumen de registro de entrada u otros criterios objetivos. Envío. Plazo de cumplimentación. Análisis de resultados y presentación a J.G.L. | Secretario<br>C2 Secre.1<br>C1 Personal | P | 03.07.2015 | X | | | 16.10.2015 | X | | | |

# 5. Las herramientas

La herramienta idónea para la orientación hacia la gestión de calidad con un enfoque amplio, son los modelos de excelencia o evaluación, porque establecen un marco integral para la evaluación de la calidad, con las siguientes características[12]:

- Facilitan una visión global, objetiva y consensuada de la organización.
- Sientan las bases para el desarrollo de un lenguaje común
- Posibilitan la investigación y el análisis en las áreas prioritarias de las organizaciones.
- Permiten afrontar aspectos de la gestión que hasta entonces carecían de un enfoque global y no se gestionaban con toda la organización de forma estructurada.
- Promueven cierto consenso integral en las organizaciones

En concreto, el modelo más indicado es el EVAM[13], por ser el modelo más sencillo, el que se ha diseñado como inicio del camino hacia modelos de excelencia para organizaciones que no han tenido contacto previo con la gestión de la calidad. Ahora bien, antes de iniciar la andadura de este modelo, es conveniente en una primera etapa contestar al Cuestionario de Aproximación al modelo EVAM[14]. **En este caso, el análisis del cuestionario confirmó lo prematuro de acudir a un modelo de evaluación,** ya que el ayuntamiento incumple todas las cuestiones. No obstante, la adopción del modelo EVAM debe ser una meta en etapas posteriores, en cuanto que constituye un itinerario a seguir, objetivo e integral, y una herramienta excelente para la comparación con otras organizaciones que practican la gestión de la calidad.

**En el caso del ayuntamiento de Torrejón del Rey la gestión por procesos también es una herramienta demasiado ambiciosa**, ya que se han constatado en el diagnóstico carencias que no son frecuentes en ayuntamientos de este tamaño poblacional (informática infrautilizada, poca información, falta de un archivo común, formación no normalizada, página web sin contenido documental, etc.) y que deben ser resueltas con carácter previo.

Finalmente**, las herramientas seleccionadas lo han sido atendiendo a las dos variables contrapuestas que determinan el contenido del plan de mejora (enfoque amplio, de carácter estratégico, y limitaciones de la organización) y considerando muy especialmente la mala situación económica de la institución.**

Las herramientas son las siguientes:

## 5.1. La planificación estratégica

El objetivo general del plan es la reorientación del servicio a la satisfacción de los grupos de interés. Se trata de un cambio en la cultura administrativa -una transformación transversal de la organización- que debe alcanzarse con una planificación de ciclo superior al año, construida con un proceso participativo sobre tres elementos básicos, que son propios de la estrategia:

[12] Extractado de la "Guía de modelos de evaluación para la Administración Local". AEVAL. 2011. Página 15. http://www.aeval.es
[13] Para comparar los modelos EVAM, EFQM, CAF, ver Guía de modelos de evaluación para la Administración Local, págs. 85 y ss.
[14] Guía de evaluación modelo EVAM. AEVAL. 2009. Pág. 20. http://www.aeval.es

- Conocimiento detallado y cuantificado de la realidad (**diagnóstico**).
- Establecimiento de **objetivos** (que servirán de guía a todas las partes), de sus **mecanismos de medición** (indicadores) y **evaluación** para la **mejora continua**.
- Definición de **estrategias** para alcanzar los objetivos.

**La elaboración del plan se incardina dentro de la participación del Secretario-Interventor en el XI Curso Superior de Dirección Pública Local del INAP, lo que permite asignar a la elaboración del mismo recursos muy importantes (en horas de trabajo del autor) sin apenas coste para la organización** (por realizar gran parte del trabajo fuera de su jornada habitual). **Por ello, el esfuerzo económico propio de la planificación estratégica se minimiza y compensa sobradamente**

Por todos estos motivos, **el plan se concibe como un plan estratégico.**

## 5.2. Los grupos de mejora

**Concebidos como equipos de personas de diferentes departamentos y de distintos niveles jerárquicos que trabajan para eliminar un problema crónico interdepartamental que afecta a todas las personas del equipo.**

**Esta herramienta es considerada por el autor el punto de partida necesario en el camino de la calidad**, en cuanto que[15]:

1º. Proporciona una formación básica en materia de calidad a los participantes.
2º. Desarrolla conceptos fundamentales de la Gestión de la Calidad Total (calidad de todos).
3º. Su aplicación es inmediata y sus efectos abarcan a toda la organización.
4º. Consigue un alto nivel de participación y de implicación de las personas en el buen funcionamiento de la organización.
5º. Se aplica a problemas clave de una organización como la municipal, caracterizada por un elevado número y heterogeneidad de servicios, que tiene como consecuencia una compartimentación muy alta.
6º. Ha demostrado su idoneidad en muy diversos organismos del ámbito local[16].
7º. Se realiza desde dentro, sin costes externos y con un gran valor añadido para la organización.

Los grupos de mejora trabajarán, a su vez, con herramientas propias, como son la tormenta de ideas, la técnica del grupo nominal, el diagrama de afinidad, el diagrama causa-efecto, el análisis de Pareto, las matrices de criterios o los diagramas de flujo.

## 5.3. La formación de nuestras personas

**Actúa como un elemento transversal, en cuanto que permite alinear las habilidades y competencias de las personas con el proceso de transformación propuesto**. El plan contempla la aprobación de un plan de formación a dos años, en el que se implementa la formación en herramientas de calidad alineada con la estrategia (grupos de mejora, procesos, modelo EVAM). Para ello, se trabajará sobre la amplia oferta formativa gratuita que ofrecen la Diputación

[15] Memoria "Equipos de mejora en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat", página 25.
[16] Ayuntamientos como Esplugues de Llobregat, Catarroja; organismos autónomos como el Euskaltegi Municipal de Durango o REGTSA de la Diputación de Salamanca, entre otras numerosísimas experiencias en organizaciones públicas y privadas.

Provincial, la FEMP-CM, los sindicatos o incluso no gratuita (en último caso) por empresas especializadas en formación en calidad.

## 5.4. La comunicación interna y externa

**La comunicación es un elemento transversal que debe formar parte de todos los procesos de decisión**, tanto para informar hacia el exterior, como para dar a conocer a nuestras personas todas las actividades que deban trascender, de forma que se aporte cohesión a la organización y se transmita una imagen positiva a quienes acudan al ayuntamiento. Por ello, el plan pretende, no sólo darse a conocer, sino también introducir una nueva cultura de comunicación en la organización.

**La comunicación se plantea en el plan en términos de normalizar, tanto la incorporación de contenidos a la página web existente, como la comunicación hacia el interior de las decisiones adoptadas, por lo que no conllevará un coste importante.**

## 5.5. Las 5S herramientas de cambio

Las 5S es una técnica de gestión, cuyo nombre se corresponde con cinco palabras japonesas que comienzan por la letra ese y que se podrían traducir al castellano como: Clasificar, Organizar, Limpiar, Estandarizar, y Disciplina. **La técnica se centra en la organización de los espacios de oficina en cinco fases, mediante el trabajo grupal, participativo y autónomo de nuestras personas, creando un subsistema de comunicación que les permite el desarrollo, el crecimiento y la creatividad**. Es, por lo tanto, una herramienta valiosa para que se den las cinco condiciones necesarias para el aprendizaje organizacional: Dominio personal, Modelos mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento sistémico [17].

En este caso también **se trata de una herramienta sin costes externos (salvo la formación, si no se pudiera obtener de medios públicos) y con gran valor añadido para el ayuntamiento.**

## 5.6. La medición de la satisfacción

Una organización orientada a la satisfacción de sus grupos de interés debe medir la percepción que éstos tienen sobre la organización y los servicios que presta. La percepción es una realidad en sí misma y es clave en los procesos de reforma de los servicios públicos. **Como en todo el contenido del plan, se imponen aquí la modestia de los medios con que cuenta la organización y el momento inicial en el que sitúa éste proceso de planificación, por lo que la medición se restringe a la satisfacción respecto del servicio percibido directamente por los usuarios del mismo, mediante cuestionarios repartidos preferentemente por mail con alguna de las herramientas vía web disponibles en el mercado y a costes muy bajos**. Aun cuando estos medios limitan la muestra en un sector de población, la generalización paulatina del correo-e, la edad media de los usuarios y el bajo coste aconsejan utilizar este medio con carácter preferente.

[17] "Las 5S herramientas de cambio". José Ricardo Dorbessan, citando a P. Senge, páginas 37 y 125 .

# 6. La implantación del plan de mejora

## 6.1. Los costes

Para llevar a efecto el plan se han previsto los recursos necesarios en la tabla nº 65. Como se ha indicado anteriormente, el plan de concibe en consonancia con la limitación de recursos del ayuntamiento, por lo que el gasto se concentra en costes de personal (en términos de coste oportunidad, ya que no está prevista la contratación de nuevo personal para la implantación). **Sólo excepcionalmente se han previsto costes externos** y, en algunos casos, solamente para el supuesto de que no fueran suficientes los recursos disponibles actualmente (si fallara la formación por organismos públicos, por ejemplo).

Los costes de personal se han calculado atendiendo al porcentaje de jornada de las personas involucradas en las acciones y la duración prevista de su actuación individual, todo ello considerando costes salariales totales (retribuciones brutas, cotizaciones sociales y parte proporcional de la paga extraordinaria).

El ayuntamiento no lleva contabilidad de costes, por lo que no existen datos para imputar costes unitarios por ocupación de locales, energía eléctrica, telefonía, etc.

**Tabla nº 65 Costes de implantación.**

| OO111 | Aprobar la guía de uso de los servicios administrativos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | SECRETARIO | 3,5 | 0,10 | 54 | 2.113 | |
| | C1 PERSONAL | 3,5 | 0,05 | 27 | 468 | 920.120 |
| | C2 SECRETARÍA 2 | 3,5 | 0,15 | 81 | 1.073 | 920.121 |
| | C2 SECRETARÍA 1 | 3,5 | 0,10 | 54 | 725 | |
| | AUX. CONTAB | 3,5 | 0,05 | 27 | 364 | 920.131 |
| | AUX. RECAUD 1 | 3,5 | 0,07 | 38 | 326 | |
| | TEC. URBANISMO | 3,5 | 0,07 | 38 | 189 | 150.131 |
| | | | Total | 320 | 5.258 | |

| OO112 | Aprobar el protocolo de citas y avisos de los concejales de gobierno | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | SECRETARIO | 2,5 | 0,02 | 8 | 302 | 920.120 |
| | C2 SECRETARÍA 2 | 2,5 | 0,07 | 27 | 358 | 920.121 |
| | C2 SECRETARÍA 1 | 2,5 | 0,10 | 39 | 518 | |
| | AUX. CONTAB | 2,5 | 0,05 | 19 | 260 | 920.131 |
| | | | Total | 93 | 1.437 | |

| OO121 | Identificar y catalogar la información pública y accesible | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | C2 SECRETARÍA 2 | 1,5 | 0,07 | 16 | 215 | 920.120 |
| | C2 SECRETARÍA 1 | 1,5 | 0,10 | 23 | 311 | 920.121 |
| | AUX. CONTAB | 1,5 | 0,05 | 12 | 156 | 920.131 |
| | AUX. RECAUD 1 | 1,5 | 0,05 | 12 | 100 | |
| | | | Total | 63 | 781 | |

| OO122 | Publicar via web la información catalogada como púlbica y accesible | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | C2 SECRETARÍA 2 | 1,25 | 0,05 | 10 | 128 | 920.120 |
| | C2 SECRETARÍA 1 | 1,25 | 0,10 | 19 | 259 | 920.121 |
| | AUX. CONTAB | 2,75 | 0,07 | 30 | 400 | 920.131 |
| | AUX. RECAUD. 1 | 1,25 | 0,10 | 19 | 167 | |
| | TEC. URBANISMO | 1,25 | 0,15 | 29 | 144 | 150.131 |
| | | | Total | 107 | 1.098 | |

| OO123 | Entregar en plazo la documentación solicitada por los representantes políticos | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | SECRETARIO | 2,5 | 0,15 | 58 | 2.264 | |
| | C1 PERSONAL | 1 | 0,05 | 8 | 134 | 920.120 |
| | C2 SECRETARÍA 2 | 1 | 0,05 | 8 | 102 | 920.121 |
| | C2 SECRETARÍA 1 | 1,25 | 0,10 | 19 | 259 | |
| | AUX. CONTAB | 1 | 0,05 | 8 | 104 | 920.131 |
| | AUX. RECAUD 1 | 1 | 0,05 | 8 | 67 | |
| | | | Total | 108 | 2.929 | |

| OO124 | Convocar electrónicamente los órganos colegiados | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | SECRETARIO | 2,5 | 0,05 | 19 | 755 | 920.120 |
| | C2 SECRETARÍA 2 | 1,25 | 0,05 | 10 | 128 | 920.121 |
| | C2 SECRETARÍA 1 | 1,25 | 0,05 | 10 | 129 | |
| | AUX. CONTAB | 2 | 0,07 | 22 | 291 | 920.131 |
| | | | Total | 60 | 1.303 | |

| OO211 | Inaugurar oficina de atención al ciudadano (OAP) el día 10.02.2014 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | SECRETARIO | 4 | 0,05 | 31 | 1.207 | 920.120 |
| | C1 PERSONAL | 5 | 0,03 | 23 | 401 | 920.121 |
| | C2 SECRETARÍA 2 | 6 | 0,03 | 28 | 368 | |
| | AUX. CONTAB | 3 | 0,03 | 14 | 187 | |
| | AUX. RECAUD 1 | 7 | 0,15 | 163 | 1.399 | 920.131 |
| | AUX. OAP 1 | 4 | 0,10 | 62 | 533 | |
| | Instalaciones | | | | 1.500 | 920.622 |
| | | | Total | 321 | 5.595 | |

| OO221 | Aprobar y desplegar el protocolo para la actualización de noticias en la web | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | SECRETARIO | 1 | 0,02 | 3 | 121 | 920.120 |
| | C1 PERSONAL | 2 | 0,05 | 15 | 268 | 920.121 |
| | C2 SECRETARÍA 2 | 3 | 0,10 | 46 | 613 | |
| | AUX. CONTAB | 2 | 0,05 | 15 | 208 | 920.131 |
| | Coord. Agenda21 | 3 | 0,10 | 46 | 792 | 170.131 |
| | | | Total | 127 | 2.002 | |

| OO231 | Entrega inmediata de certificados simples | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 0,75 | 0,01 | 1 | 45 | 920.120 |
| C2 SECRETARÍA 2 | 0,75 | 0,01 | 1 | 15 | 920.121 |
| Sellos caucho | | | | 72 | 920.220.00 |
| | | Total | 2 | 132 | |

| OO232 | Reducir cargas administrativas y eliminar documentos sin valor en el 20 por 100 de los procedimientos identificados | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 4,5 | 0,04 | 28 | 1.087 | 920.120 |
| C1 PERSONAL | 2 | 0,04 | 12 | 214 | 920.121 |
| C2 SECRETARÍA 2 | 2 | 0,04 | 12 | 163 | |
| AUX. CONTAB | 0,5 | 0,04 | 3 | 42 | |
| AUX. RECAUD 1 | 2 | 0,04 | 12 | 107 | 920.131 |
| AUX. OAP 1 | 2 | 0,04 | 12 | 107 | |
| | | Total | 81 | 1.719 | |

| OO241 | Publicar el registro telemático con el primer 20% de los procedimientos más numerosos. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 2 | 0,10 | 31 | 1.207 | 920.120 |
| C2 SECRETARÍA 2 | 1 | 0,05 | 8 | 102 | 920.121 |
| C2 SECRETARÍA 1 | 1 | 0,07 | 11 | 145 | |
| AUX. CONTAB | 1 | 0,05 | 8 | 104 | 920.131 |
| AUX. OAP 1 | 1 | 0,05 | 8 | 67 | |
| Aplic. Inf./año | | | 0 | 4.000 | 920.216 |
| | | Total | 65 | 5.625 | |

| OO242 | Publicar en registro telemático el segundo 20% de los procedimientos municipales más numerosos. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 1,75 | 0,04 | 11 | 423 | 920.120 |
| C2 SECRETARÍA 2 | 2,25 | 0,04 | 14 | 184 | 920.121 |
| C2 SECRETARÍA 1 | 1,5 | 0,04 | 9 | 124 | |
| AUX. RECAUD 1 | 1,5 | 0,04 | 9 | 80 | 920.131 |
| | | Total | 43 | 811 | |

| OO243 | Aprobar la ordenanza reguladora de administración electrónica. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 4 | 0,05 | 31 | 1.207 | 920.120 |
| C2 SECRETARÍA 2 | 1 | 0,04 | 6 | 82 | 920.121 |
| C2 SECRETARÍA 1 | 1 | 0,04 | 6 | 83 | |
| AUX. CONTAB | 1 | 0,04 | 6 | 83 | 920.131 |
| | | Total | 50 | 1.455 | |

| OO311 | Normalizar la participación e implementación de soluciones en grupos de mejora, y su reconocimiento | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 1,5 | 0,08 | 19 | 724 | 920.120 |
| C1 PERSONAL | 1,5 | 0,04 | 9 | 161 | 920.121 |
| | | Total | 28 | 885 | |

| OO312 | Fomentar la creatividad y la implementación de propuestas de mejora procedentes de nuestras presonas | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | | | 0 | 0 | 920.120 |
| C1 PERSONAL | 12 | 0,02 | 37 | 642 | 920.121 |
| C2 SECRETARÍA 1 | 12 | 0,02 | 37 | 497 | |
| | | Total | 74 | 1.139 | |

| OO321 | Normalizar el sistema de participación en Formación. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 2 | 0,08 | 25 | 966 | 920.120 |
| C1 PERSONAL | 2 | 0,06 | 19 | 321 | 920.121 |
| | | Total | 43 | 1.287 | |

| OO322 | Aprobar y ejecutar el Plan de formación 2013-2014 en apoyo de la estrategia. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 2 | 0,08 | 25 | 966 | 920.120 |
| C1 PERSONAL | 24 | 0,02 | 74 | 1.285 | 920.121 |
| Formación | | | | 1.000 | 920.162 |
| | | Total | 99 | 3.251 | |

| OO411 | Dar formación interna a 5 empleadas en la metodología de las 5S en marzo y abril de 2013 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 2 | 0,10 | 31 | 1.207 | |
| C1 PERSONAL | 1 | 0,05 | 8 | 134 | 920.120 |
| C2 SECRETARÍA 2 | 1 | 0,05 | 8 | 102 | 920.121 |
| C2 SECRETARÍA 1 | 1 | 0,07 | 11 | 145 | |
| AUX. CONTAB | 1 | 0,05 | 8 | 104 | |
| AUX. RECAUD 2 | 1 | 0,05 | 8 | 104 | 920.131 |
| AUX. OAP 1 | 1 | 0,05 | 8 | 67 | |
| Formación | | | | 600 | 920.162 |
| | | Total | 81 | 2.463 | |

| OO412 | Desplegar el evento 5S en Secretaría. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 7,5 | 0,07 | 81 | 3.169 | 920.120 |
| C2 SECRETARÍA 2 | 7 | 0,13 | 141 | 1.860 | 920.121 |
| C2 SECRETARÍA 1 | 7 | 0,13 | 141 | 1.885 | |
| AUX. OAP 1 | 7 | 0,07 | 76 | 653 | 920.131 |
| Consultoría | | | 0 | 800 | 920.227.06 |
| | | Total | 439 | 8.367 | |

| OO413 | Desplegar el evento 5S en Recaudación y O.A.P. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| AUX. RECAUD 2 | 8 | 0,16 | 198 | 2.661 | |
| AUX. RECAUD 1 | 8 | 0,16 | 198 | 1.705 | 920.131 |
| AUX. OAP 1 | 8 | 0,08 | 99 | 853 | |
| Consultoría | | | 0 | 800 | 920.227.06 |
| | | Total | 496 | 6.019 | |

| OO414 | Desplegar el evento 5S en Personal-Contabilidad-Urbanismo. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| C1 PERSONAL | 7 | 0,16 | 173 | 2.998 | 920.120-121 |
| AUX. CONTAB | 7 | 0,16 | 173 | 2.328 | 920.131 |
| TEC. URBANISMO | 7 | 0,08 | 87 | 431 | 150.131 |
| Consultoría | | | 0 | 800 | 920.227.06 |
| | | Total | 434 | 6.557 | |

| OO421 | Transmitir al personal la misión, la visión, los valores y la estrategia en reuniones semestrales | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 7 | 0,05 | 54 | 2.113 | 920.120 |
| C1 PERSONAL | 7 | 0,05 | 54 | 937 | 920.121 |
| C2 SECRETARÍA 1 | 7 | 0,05 | 54 | 725 | |
| | | Total | 163 | 3.775 | |

| OO431 | Contabilidad: Reducir el 90 por 100 del número de firmas en los actos de aprobación y pago de facturas. | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 3 | 0,05 | 23 | 906 | 920.120-121 |
| AUX. CONTAB | 3 | 0,30 | 139 | 1.871 | 920.131 |
| Consultor exter. | | | 0 | 250 | 920.227.06 |
| | | Total | 163 | 3.027 | |

| OO432 | Personal: Reducir el 90 por 100 del número de firmas en la contabilización y pago de nóminas | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| SECRETARIO | 3 | 0,03 | 14 | 543 | 920.120 |
| C1 PERSONAL | 3 | 0,06 | 28 | 482 | 920.121 |
| AUX. CONTAB | 2 | 0,05 | 15 | 208 | 920.131 |
| | | Total | 57 | 1.233 | |

| OO433 | Secretaría: Suprimir el 50 por 100 de las fotocopias en la Secretaría a 16.03.2013 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | SECRETARIO | 2,25 | 0,05 | 17 | 679 | 920.120 |
| | C2 SECRETARÍA 2 | 0,75 | 0,10 | 12 | 153 | 920.121 |
| | AUX. CONTAB | 2,25 | 0,10 | 35 | 468 | 920.131 |
| | | | Total | 64 | 1.300 | |

| OO434 | Optimizar el uso de las aplicaciones informáticas con boletines mensuales internos de consejos y preguntas más frecuentes. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | SECRETARIO | 33 | 0,01 | 51 | 1.992 | 920.120 |
| | C2 SECRETARÍA 1 | 33 | 0,03 | 153 | 2.051 | 920.121 |
| | AUX. CONTAB | 33 | 0,03 | 153 | 2.058 | 920.131 |
| | | | Total | 358 | 6.101 | |

| OO441 | Evaluar anualmente la satisfacción de los grupos de interés del Servicio mediante cuestionarios. | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | PERSONA | DURACION meses | % JORNADA | Horas totales | GASTO | Part. pptaria. |
| | SECRETARIO | 18 | 0,03 | 84 | 3.260 | 920.120 |
| | C1 PERSONAL | 18 | 0,03 | 84 | 1.445 | 920.121 |
| | C2 SECRETARÍA 1 | 18 | 0,03 | 84 | 1.118 | |
| | Sitio web | 18 | | | 90 | 920.131 |
| | | | Total | | 5.914 | |

La tabla se ha confeccionado incluyendo las cotizaciones sociales dentro del coste por persona, y sin reseñar la asignación presupuestaria específica de las cotizaciones, lo que contribuye a expresar el gasto con más claridad. La suma total de los costes previstos equivale a 81.461 euros.

El importe anual de costes del plan no representa una cifra significativa (1,83%) en relación con el gasto anual total de personal del ayuntamiento, que fue de 1.478.513 euros en 2011[18].

## 6.2. El calendario

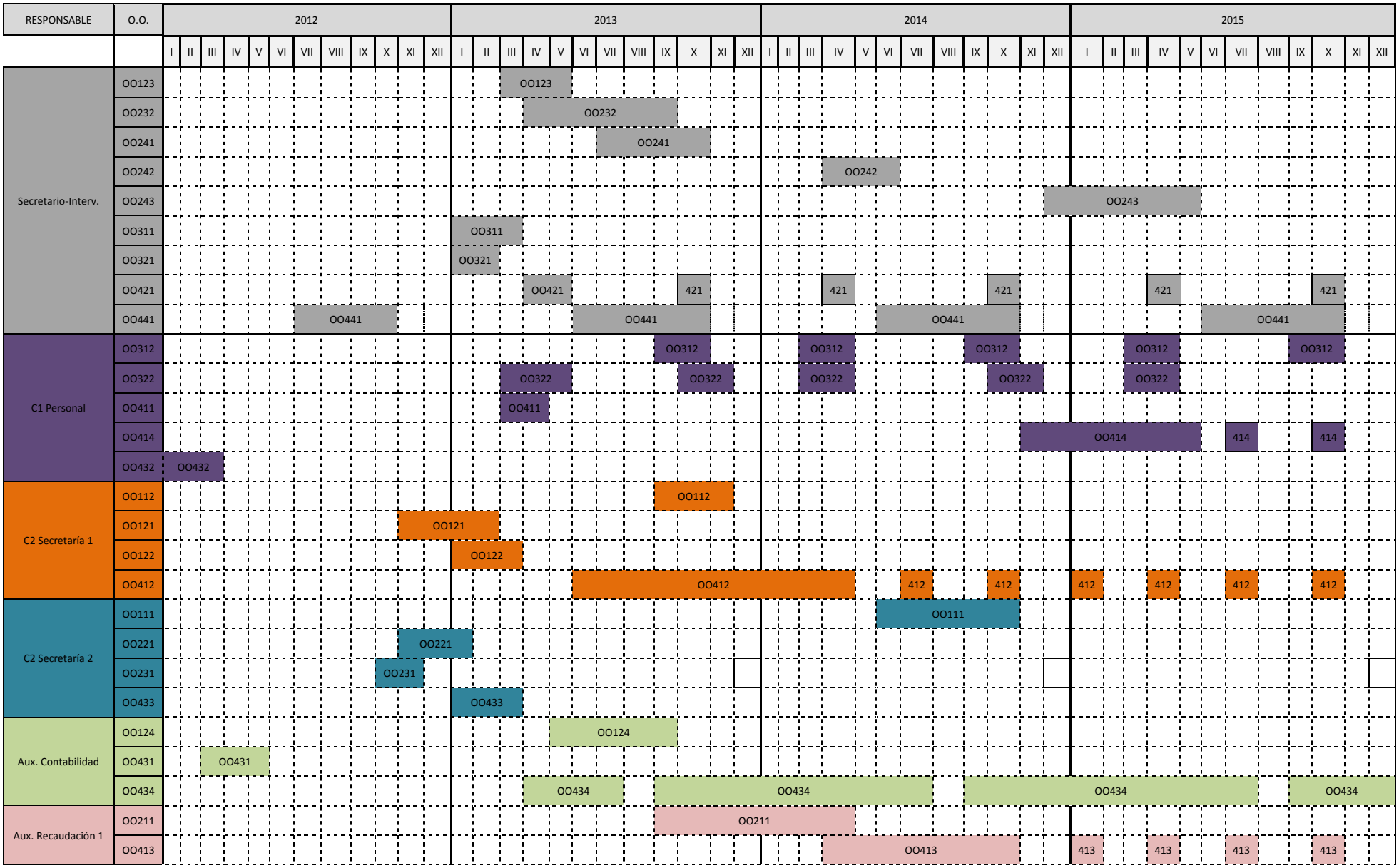
Para llevar a efecto el plan **se ha previsto la ubicación en el tiempo de la ejecución de cada uno de los objetivos operativos y de sus responsables**, con el fin de evitar un solapamiento temporal de las tareas que pudiera comprometer la implantación. Aun cuando algunos objetivos coinciden en el tiempo, se ha previsto que, o las personas responsables, o los equipos no coincidan, salvo que las tareas se consideren compatibles. El cronograma se representa agrupado por objetivos operativos en la tabla nº 66 y agrupado por responsables en la tabla nº 67

[18] Según la Liquidación del presupuesto de 2011, aprobada por resolución de Alcaldía de 19.06.2011.

**Tabla nº 66 Cronograma de implantación del plan, por objetivos operativos.**

| O.O. | RESPONSABLE | 2012 | | | | | | | | | | | | 2013 | | | | | | | | | | | | 2014 | | | | | | | | | | | | 2015 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII |
| OO111 | C2 Secretaría 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO111 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO112 | C2 Secretaría 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO112 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO121 | C2 Secretaría 1 | | | | | | | | | | | OO121 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO122 | C2 Secretaría 1 | | | | | | | | | | | | | OO122 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO123 | Secretario-Interv. | | | | | | | | | | | | | | | OO123 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO124 | Aux. Contabilidad | | | | | | | | | | | | | | | | | OO124 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO211 | Aux. Recaudación 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO211 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO221 | C2 Secretaría 2 | | | | | | | | | | | OO221 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO231 | C2 Secretaría 2 | | | | | | | | | | OO231 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO232 | Secretario-Interv. | | | | | | | | | | | | | | | | OO232 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO241 | Secretario-Interv. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO241 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO242 | Secretario-Interv. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO242 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO243 | Secretario-Interv. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO243 | | | | | | | | | | | | |
| OO311 | Secretario-Interv. | | | | | | | | | | | | | OO311 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO312 | C1 Personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO312 | | | | | | OO312 | | | | | | OO312 | | | | | | OO312 | | | | | | OO312 | | | |
| OO321 | Secretario-Interv. | | | | | | | | | | | | | OO321 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO322 | C1 Personal | | | | | | | | | | | | | | | OO322 | | | | | | | OO322 | | | | | OO322 | | | | | | | OO322 | | | | | OO322 | | | | | | | | | |
| OO411 | C1 Personal | | | | | | | | | | | | | | | OO411 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO412 | C2 Secretaría 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO412 | | | | | | | | | | | | 412 | | | | 412 | | | 412 | | | 412 | | | 412 | | | | 412 | | |
| OO413 | Aux. Recaudación 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO413 | | | | | | | | | 413 | | | 413 | | | 413 | | | | 413 | | |
| OO414 | C1 Personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | OO414 | | | | | | | 414 | | | | 414 | | |
| OO421 | Secretario-Interv. | | | | | | | | | | | | | | | | OO421 | | | | | | 421 | | | | | | 421 | | | | | | 421 | | | | | | 421 | | | | | | 421 | | |
| OO431 | Aux. Contabilidad | | | OO431 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO432 | C1 Personal | OO432 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO433 | C2 Secretaría 2 | | | | | | | | | | | | | OO433 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OO434 | Aux. Contabilidad | | | | | | | | | | | | | | | | OO434 | | | | | OO434 | | | | | | | | | | | | OO434 | | | | | | | | | | | | OO434 | | |
| OO441 | Secretario-Interv. | | | | | | | OO441 | | | | | | | | | | | OO441 | | | | | | | | | | | | OO441 | | | | | | | | | | | | OO441 | | | | | | |

**Tabla nº 67 Cronograma de implantación del plan, por responsables de los objetivos operativos.**



## 6.3. La evaluación

### 6.3.1. La estructura orgánica del plan

**Para el seguimiento de la implantación del plan se han previsto dos estructuras:**

- **El Grupo de Apoyo.**
- **La Junta de Gobierno Local (JGL).**

El Grupo de Apoyo estará compuesto por el Secretario-Interventor, la Administrativo C1 de Personal -por su labor transversal cotidiana en la organización- y la Auxiliar de Secretaría "1" -porque sus funciones actuales le facilitan un contacto constante con el Secretario-Interventor y con los grupos políticos.

**Las funciones del Grupo de Apoyo consisten en el seguimiento material del plan y la conservación de su documentación, prestando apoyo a todos los actores, realizando funciones de coordinación y anticipando las incidencias o incumplimientos que se puedan prever en atención a las circunstancias.** Sus funciones serán, sin ánimo exhaustivo:

a) Prestar estructura de apoyo a los grupos de mejora y al resto de las actuaciones o eventos del plan.
b) Recopilar y gestionar la documentación (actas, incidencias relevantes, etc.)
c) El seguimiento del cronograma de las actividades.
d) El seguimiento de objetivos.
e) La comprobación del cumplimiento de los indicadores.
f) La preparación de informes sobre cumplimiento del plan para la JGL.

**La Junta de Gobierno Local es el órgano decisorio sobre el plan de mejora**, a quien corresponde su aprobación y su modificación, así como ratificar el cumplimiento de los objetivos, tomar las medidas oportunas en caso de incumplimiento, asignar medios, asignar reconocimientos y tomar conocimiento de los informes periódicos de seguimiento.

### 6.3.2. La formalización de la implantación del plan

**Para el seguimiento de la implantación del plan se han previsto dos ciclos semestrales de control que se formalizan en:**

**a) Los informes semestrales.**
**b) Los encuentros semestrales.**

Al final de los meses de marzo y septiembre el **Grupo de Apoyo presentará a la J.G.L. el informe de seguimiento semestral del plan** en el que se recogerán las fichas cumplimentadas de cada objetivo operativo, el cronograma y sus desviaciones, el grado de cumplimiento de los indicadores y cualesquiera otros datos que establezca la J.G.L. de acuerdo con el plan. La elección de los semestres acompasa el seguimiento del plan con los ciclos de elaboración y aprobación del presupuesto y de su liquidación.

**La J.G.L. tomará conocimiento de los informes semestrales y ejercerá sus competencias a la vista del contenido del mismos**. Así mismo, asignará los reconocimientos semestrales por cumplimiento de objetivos (OO312 y OO322), fijará las fechas de los encuentros semestrales y supervisará su preparación (OO421).

**En los meses de abril y octubre de cada año se celebrarán los encuentros semestrales de difusión de misión, visión, valores, estrategia y grado de cumplimiento de objetivos (OO421), y se harán públicos los reconocimientos** por participación en grupos de mejora (OO312). En la reunión de abril (llamada "semestral") se asignarán, además, los reconocimientos por la participación en formación alineada con la

estrategia durante el año anterior (OO322). **La reunión de octubre (llamada "anual") tendrá un contenido adicional de presentación de resultados globales pormenorizados del plan,** se celebrará en día no laborable y se convocará a concejales y personal. En dicha reunión se hará entrega del premio a la mejor propuesta de mejora del año (OO312).

### 6.3.3. Las fichas y los indicadores de cumplimiento

**Para el seguimiento de la implantación del plan se han previsto dos documentos de control:**

- **Las fichas de seguimiento del objetivo operativo.**
- **El cuadro de indicadores.**

**Las fichas de seguimiento, ya reproducidas en el apartado 4.9 sirven para comprobar el cumplimiento de las acciones en las fechas previstas.** Cada ficha recoge las acciones a realizar, sus fechas de inicio y fin, el equipo de trabajo, si el estado de la acción es de Prevista (P), Realizada (R) o Desviada (D), así como el número de días de desviación y sus causas.

**Los indicadores sirven para comprobar el cumplimiento de los objetivos operativos del plan. Se reproduce a continuación el cuadro de indicadores del plan** (tabla nº 68) donde se expresa la identificación de cada indicador por referencia al objetivo operativo que mide (por ejemplo, el primer indicador del O.O. 121 es $I_1$-OO121), el dato a medir, la periodicidad con la que debe ser medido, el objetivo o estándar, la desviación que el plan considera aceptable, el año de la medición y el resultado obtenido con la periodicidad con la que deba ser medido (por ejemplo, semestral: __/__). La fuente de procedencia de la información se detalla en cada una de las fichas del objetivo operativo.

Los indicadores se han seleccionado de forma que sean fáciles de obtener, por existir fuentes directas y porque sea simple su método de cálculo, con el fin que se consiga la mayor información al menor coste, y de que sean interiorizados por el personal.

**Tabla nº 68 Cuadro de indicadores de cumplimiento del plan de mejora.**

| CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE ORIENTACIÓN A LA SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DEL AYUNTAMIENTO DE TORREJÓN DEL REY | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Código | | | | | | | RESULTADOS | | | | |
| L.E. | O.E. | Ind. | Indicador | Periodicidad | Objetivo | Tolerancia | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| LÍNEA ESTRATÉGICA 1: ORIENTACIÓN DEL SERVICIO A LA SATISFACCIÓN DE LOS CONCEJES | OE 11 MEJORAR LA COORDINACIÓN CONCEJAL-EMPLEADO PÚBLICO | $I_1$-OO111 | Grado de medio de satisfacción con el uso de la guía por concejales de gobierno. | Semestral | >= 7,5 | -0,5 | --- | --- | --- | __/__ |
| | | $I_2$-OO111 | Grado de medio de satisfacción con el uso de la guía por empleadas. | Semestral | >= 7,5 | -0,5 | --- | --- | --- | __/__ |
| | | $I_1$-OO112 | Grado de medio de satisfacción con la gestión de citas por concejales de gobierno. | Semestral | >= 7,5 | -0,5 | --- | --- | __/__ | __/__ |
| | | $I_2$-OO112 | Grado de medio de satisfacción con el uso del protocolo por empleadas. | Semestral | >= 7,5 | -0,5 | --- | --- | __/__ | __/__ |
| | OE 12 MEJORAR LA DISPONIBILIDAD Y TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN | $I_1$-OO121 | Presentación del catálogo de documentos administrativos de inserción directa en la web y su protocolo de inserción, el 10.01.2013. | Puntual | Sí | + 3 días | --- | | | |
| | | $I_1$-OO122 | Índice porcentual de documentos insertados en la web sobre total de documentos identificados de cada clase. | Puntual | 100% | -5% | --- | | | |
| | | $I_2$-OO122 | Grado de satisfacción con la sección de Transparencia de la web, encuestas a concejales | Anual | >= 7 | -0,5 | --- | | | |
| | | $I_3$-OO122 | Grado de satisfacción con la sección de Transparencia de la web, encuestas a usuarios | Anual | >= 7,5 | -0,5 | --- | | | |
| | | $I_1$-OO123 | Índice porcentual de solicitudes de documentación contestadas por mail dentro del plazo legal (5 días h.), desde 01.06.13 | Mensual | 75% | -7% | --- | | | |
| | | $I_2$-OO123 | Índice porcentual de solicitudes cuya documentación se envíe por mail dentro de los 12 días hábiles desde la solicitud, desde 01.06.13 | Mensual | 75% | -7% | --- | | | |
| | | $I_3$-OO123 | Índice porcentual de solicitudes de documentación contestadas por mail dentro del plazo legal (5 días h.), desde 01.10.13 | Mensual | 90% | -5% | --- | | | |
| | | $I_4$-OO123 | Índice porcentual de envíos de documentación por mail realizados dentro de los 10 días hábiles desde la solicitud, desde 01.10.13 | Mensual | 90% | -5% | --- | | | |
| | | $I_1$-OO124 | Índice porcentual de convocatorias entregadas telemáticamente, desde 04.10.2013 | Bimestral | 100% | ---- | --- | | | |
| LÍNEA ESTRATÉGICA 2: ORIENTACIÓN DEL SERVICIO A LA SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS Y LA SOCIEDAD | OE 21 POTENCIAR Y MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN PRESENCIAL | $I_1$-OO211 | Grado medio de satisfacción con la atención presencial en OAP: (Amabilidad/resolución de problemas/asuntos resueltos in situ, otros) | Semestral | 34:06,5<br>35:07,5 | -5<br>-5 | --- | --- | __/__ | __/__ |
| | | $I_2$-OO211 | Grado medio de satisfacción con la actualización de contenidos de la web | Semestral | 34:07,0<br>35:07,5 | -5<br>-5 | --- | --- | __/__ | __/__ |
| | | $I_3$-OO211 | Grado medio de satisfacción del personal OAP con el apoyo de la dirección en la resolución de quejas y sugerencias | Semestral | 34:07,5<br>35:08,5 | -5<br>-5 | --- | --- | __/__ | __/__ |
| | OE 22 APROXIMARSE AL CIUDADANO POR INTERNET | $I_1$-OO221 | Grado de satisfacción de usuarios con el grado de actualización de contenidos de la web | Anual | >=7,5 | -5 | --- | | | |
| | | $I_2$-OO221 | Índice porcentual de crecimiento de visitas de la página de 01.05 a 30.09.2013. | Semestral | >= 10% | ------ | --- | | __/__ | __/__ |
| | | $I_3$-OO221 | Índice porcentual de crecimiento de visitantes de la página de 01.05.2013 a 30.09.2013. | Semestral | >= 5% | ------- | --- | | __/__ | __/__ |
| | OE 23 SIMPLIFICAR TRÁMITES | $I_1$-OO231 | Entrega inmediata de certificados de Padrón de habitantes, desde 15.10.2012 | Puntual | Sí | ----- | | | | |
| | | $I_1$-OO232 | Índice porcentual de procedimientos revisados y simplificados a 01.10.2013. | Puntual | 20% | ------ | --- | | | |
| | OE 24 HACER REALIDAD LOS DERECHOS DIGITALES DE LOS CIUDADANOS | $I_1$-OO241 | Índice porcentual de formularios insertados en el registro telemático a fecha 04.11.2013 | Puntual | 20% | --- | --- | | | |
| | | $I_1$-OO242 | Índice porcentual de procedimientos revisados insertados en registro telemático a 01.07.2014 | Puntual | 20% | ------ | --- | --- | | |
| | | $I_1$-OO243 | Aprobación de la ordenanza reguladora de la administración electrónica el 22.05.2015 | Puntual | Sí | ---- | --- | --- | --- | |
| LÍNEA ESTRATÉGICA 3: IMPLICAR, MOTIVAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL DEL SERVICIO | OE 31 CANALIZAR LA IMPLICACIÓN MEDIANTE GRUPOS DE MEJORA | $I_1$-OO311 | Aprobación del sistema normalizado de participación en grupos de mejora y de su reconocimiento, en febrero de 2013. | Puntual | Sí | ---- | --- | | | |
| | | $I_2$-OO311 | Número de grupos de mejora constituidos conforme a un sistema normalizado, a fecha 02.04.2013. | Puntual | 2 | ---- | --- | | | |
| | | $I_1$-OO312 | Proporción entre propuestas implementadas y total de propuestas previstas. | Semestral | 80% | -5% | --- | __/__ | __/__ | __/__ |
| | | $I_2$-OO312 | Proporción entre objetivos cumplidos y total de objetivos previstos. | Semestral | 75% | -5% | --- | __/__ | __/__ | __/__ |
| | OE 32 FORMAR PARA DESARROLLAR CAPACIDADES EN APOYO DE LA ESTRATEGIA | $I_1$-OO321 | Porcentaje de personas inscritas voluntariamente en el sistema de formación a fecha 01.03.2013. | Puntual | 80% | -5% | --- | | | |
| | | $I_1$-OO322 | Número de empleadas que asistan a curso sobre Herramientas de calidad para trabajo en equipo. 2013. | Puntual | 4 | --- | -- | | --- | --- |
| | | $I_2$-OO322 | Número de empleadas que asistan a curso sobre atención al ciudadano. 2013. | Puntual | 3 | --- | --- | | --- | --- |
| | | $I_3$-OO322 | Número de empleadas que asistan a curso sobre gestión por procesos. 2014. | Puntual | 3 | --- | --- | --- | | --- |
| | | $I_4$-OO322 | Número de empleadas que asistan a curso sobre el modelo EVAM. 2014. | Puntual | 4 | --- | --- | --- | | --- |

| CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE ORIENTACIÓN A LA SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DEL AYUNTAMIENTO DE TORREJÓN DEL REY | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| LÍNEA ESTRATÉGICA 4: GESTIONAR CON CRITERIOS DE CALIDAD | OE 41 MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL ESPACIO DE TRABAJO | $I_1$-OO411 | Número de empleadas formadas en la implementación de "las 5S herramientas de cambio", a fecha 06.05.2013. | Puntual | 5 | -1 | --- | | | |
| | | $I_1$-OO412 | Puntuación en el cuestionario final de la fase CLASIFICAR. 17.09.2013 | Puntual | 80% | -5% | --- | | | |
| | | $I_2$-OO412 | Puntuación en el cuestionario final de la fase ORGANIZAR. 15.11.2013 | Puntual | 80% | -5% | --- | | | |
| | | $I_3$-OO412 | Puntuación en el cuestionario final de la fase LIMPIAR. 04.02.2014 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | | |
| | | $I_4$-OO412 | Puntuación en el cuestionario final de la fase ESTANDARIZAR. 21.02.2014 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | | |
| | | $I_5$-OO412 | Puntuación en el cuestionario final de la fase DISCIPLINA. 15.04.2014 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | | |
| | | $I_6$-OO412 | Puntuación en el cuestionario final de la fase DISCIPLINA. 10.07.2014 | Puntual | 85% | -5% | --- | --- | | |
| | | $I_7$-OO412 | Puntuación en el cuestionario final de la fase DISCIPLINA, desde 10.10.2014 | Trimestral | 90% | -5% | --- | --- | __/__ /__/__ | __/__/__/__ |
| | | $I_1$-OO413 | Puntuación el cuestionario final de la fase CLASIFICAR. 20.05.2014 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | | |
| | | $I_2$-OO413 | Puntuación el cuestionario final de la fase ORGANIZAR. 27.06.2014 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | | |
| | | $I_3$-OO413 | Puntuación el cuestionario final de la fase LIMPIAR. 18.07.2014 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | | |
| | | $I_4$-OO413 | Puntuación el cuestionario final de la fase ESTANDARIZAR. 07.09.2014 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | | |
| | | $I_5$-OO413 | Puntuación el cuestionario final de la fase DISCIPLINA. 29.01.2015 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | --- | |
| | | $I_6$-OO413 | Puntuación el cuestionario final de la fase DISCIPLINA. 10.04.2015 | Puntual | 85% | -5% | --- | --- | --- | |
| | | $I_7$-OO413 | Puntuación el cuestionario final de la fase DISCIPLINA desde 10.07.2015 | Trimestral | 90% | -5% | --- | --- | --- | __/__/__/__ |
| | | $I_1$-OO414 | Puntuación el cuestionario final de la fase CLASIFICAR. 23.01.2015 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | --- | |
| | | $I_2$-OO414 | Puntuación el cuestionario final de la fase ORGANIZAR. 20.02.2015 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | --- | |
| | | $I_3$-OO414 | Puntuación el cuestionario final de la fase LIMPIAR. 20.03.2015 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | --- | |
| | | $I_4$-OO414 | Puntuación el cuestionario final de la fase ESTANDARIZAR. 24.04.2015 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | --- | |
| | | $I_5$-OO414 | Puntuación el cuestionario final de la fase DISCIPLINA. 10.07.2015 | Puntual | 80% | -5% | --- | --- | --- | |
| | | $I_6$-OO414 | Puntuación el cuestionario final de la fase DISCIPLINA. 10.10.2015 | Puntual | 85% | -5% | --- | --- | --- | |
| | | $I_7$-OO414 | Puntuación el cuestionario final de la fase DISCIPLINA desde 30.01.2016 | Trimestral | 90% | -5% | --- | --- | --- | --- |
| | OE 42 COMUNICAR LA ESTRATEGIA A NUESTRAS PERSONAS | $I_1$-OO421 | Celebración de una reunión semestral de estrategia en la segunda quincena de abril y de octubre de cada año. | Semestral | Sí | ------ | --- | | | |
| | | $I_2$-OO421 | Índice porcentual de asistencia a las reuniones semestrales de estrategia. | Semestral | 85% | -5% | --- | __/__ | __/__ | __/__ |
| | OE 43 POTENCIAR EL USO INTENSIVO DE LAS TIC | $I_1$-OO431 | Índice porcentual de relaciones contables O sobre el número total de facturas registradas | Anual | <=10% | ---- | | | | |
| | | $I_2$-OO431 | Índice porcentual de relaciones contables R sobre el número total de facturas pagadas | Anual | <=10% | ---- | | | | |
| | | $I_3$-OO431 | Índice porcentual de pagos por fichero bancario C34 sobre el número total de facturas pagadas | Anual | <=10% | ---- | | | | |
| | | $I_1$-OO432 | Índice porcentual de "relaciones de nóminas por partidas" sobre el número total de nóminas emitidas. | Anual | <=10% | ---- | | | | |
| | | $I_2$-OO432 | Índice porcentual de nóminas pagadas por fichero C34 sobre el número total de nóminas pagadas. | Anual | >=90% | ---- | | | | |
| | | $I_1$-OO433 | Índice porcentual de fotocopias hechas en la máquina copiadora de Secretaría (según contador), sobre dicho índice del año anterior | Anual | <=50% | ---- | --- | | | |
| | | $I_1$-OO434 | Número de BIT mensuales/semestre con 5 o más respuestas a consultas, FAQs o consejos. | Semestral | >= 6 | ------- | --- | __/__ | __/__ | __/__ |
| | | $I_2$-OO434 | Nota media obtenida por el sistema de BIT en los cuestionarios de evaluación. | Trim. '13 Sem.'14/15 | >= 7 | ------ | --- | __/__ | __/__ /__/__ | __/__/__/__ |
| | OE 44 CONOCER LA OPINIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA | $I_1$-OO441 | Resultado global de satisfacción general de los usuarios | Anual | 2013:70%<br>2014:75%<br>2015:78% | -5%<br>-2%<br>-2% | ---- | | | |
| | | $I_2$-OO441 | Percepción de fiabilidad de los usuarios (prestación del servicio con exactitud y en plazo). | Anual | 2013:70%<br>2014:75%<br>2015:78% | -5%<br>-2%<br>-2% | ---- | | | |
| | | $I_3$-OO441 | Percepción de seguridad en los usuarios (confianza y credibilidad que inspira el personal). | Anual | 2013:70%<br>2014:75%<br>2015:78% | -5%<br>-2%<br>-2% | ---- | | | |
| | | $I_4$-OO441 | Grado de satisfacción general de nuestras personas | Anual | 2013:70%<br>2014:75%<br>2015:80% | -0,2<br>-0,2<br>-0,2 | --- | | | |
| | | $I_5$-OO441 | Índice porcentual de personas satisfechas sobre el total de personas del servicio. | Anual | 2013:70%<br>2014:75%<br>2015:78% | -5%<br>-2%<br>-2% | --- | | | |
| | | $I_6$-OO441 | Resultado global de satisfacción de los concejales | Anual | 2013:70%<br>2014:75%<br>2015:78% | -5%<br>-2%<br>-2% | ---- | | | |

## Bibliografía, documentos y links

Parrado Díez, Salvador (2007) *Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas*. Madrid. INAP.

Grupo de trabajo de la Comisión de calidad y modernización de la FEMP (2008) *Cómo abordar un plan de calidad y modernización en la Administración Local*. FEMP. http://www.femp.es/files/566-256-archivo/FEMP_FINAL.pdf Página visitada 07-08-2012

Cubeiro, Juan Carlos (2012) *La sensación de fluidez: desarrollo del liderazgo en todos los sentidos*. Madrid. Pearson Educación, SA.

Parrado Díez, Salvador (2007) *La implantación de grupos de mejora en el sector público*. FIIAPP. http://www.fiiapp.org/index.php/contenidos/vercontenido/id_contenido/1043 Página visitada 01-04-2012.

Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat. *"Equipos de mejora en el ayuntamiento de Esplugues 1997"* y "*Sistema de proyectos de mejora del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat, Anexo I 1995".* Documentos proporcionados por Josep María Ferré, Gerente del ayuntamiento y profesor en XI Curso de Dirección Pública Local.

Cerezo Peco, Fermín (2009) *La mejora continua y la innovación en la Administración Local. El éxito en la dirección de proyectos de mejora con equipos de trabajo de alto rendimiento*. Cizur Menor. Aranzadi-Thomson Reuters.

Guía de modelos de evaluación para la Administración Local. 2011. MPT-AEVAL-FEMP. http://www.aeval.es/en/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/guia_modelos_admlocal.html Página visitada 20-08-2012.

CAF. El marco común de evaluación. 2007. MAP-AEVAL. http://www.aeval.es/en/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/caf.html Página visitada 21-08-2012.

Guía de evaluación Modelo EVAM. 2009. Ministerio Presidencia-AEVAL. http://www.aeval.es/en/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/evam.html Página visitada 22-08-2012.

Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 8. Atención al Ciudadano y e-Administración. 2008. FEMP. http://www.femp.es

Dorbessan, José Ricardo (2000) *Las 5s herramientas de cambio. Convierten la organización en una organización de aprendizaje*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional San Nicolás. 2000. Argentina. http://www.edutecne.utn.edu.ar/5s/ Página visitada 29-04-2012

Guía Rápida para la Orientación en la Realización de Estudios de Análisis de la Demanda y de Encuestas de Satisfacción de Usuarios. AEVAL. MAP. 2006. http://www.aeval.es/en/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/guia_analisis.html Página visitada 22-08-2012.

Varios autores. Planes de mejora de alumnos del Curso Superior de Dirección Pública Local. Banco de buenas prácticas. INAP. http://cv.inap.es/web/banco-practicas-gobiernos-locales/presentacion Páginas visitadas de enero de 2011 a noviembre de 2012.

Anexos

A. Acta de grupo de mejora
B. Formulario de autoevaluación cumplimentado por el grupo de mejora
C. Extracto de propuestas del grupo de mejora
D. Matriz de priorización para la selección de objetivos y proyectos
E. Resultados de encuesta a usuarios
F. Cuestionario de encuesta a concejales y puntuación

AYUNTAMIENTO DE
TORREJÓN DEL REY
(GUADALAJARA)
Pza. Mayor, 1. 19174-Torrejón del Rey (Gu). Tlf: 949 339 351. Fax: 949 339 505.

# ACTA DE REUNIÓN GRUPO "ARDILLAS"

**ASISTENCIA A LA REUNIÓN:**
**FECHA: DÍA 12 DE JULIO DE 2012.**
**HORAS: DE 08:30 a 10:00H.**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Miguel (Responsable) | ☒ | Ana María (Secretaria) | ☐ | Esther | ☒ |
| Andrea | ☒ | Ana Mª García | ☐ | Ángeles | ☐ |
| Yolanda | ☒ | Marta | ☒ | | |

Ana María y Ana M García están ausentes por vacaciones.

**Nº conclusiones y acuerdos:**

El trabajo presentado en la sesión anterior queda sobre la mesa, hasta que lleguemos al punto de proponer acciones concretas. Por ahora sirve de ejercicio para analizar nuestra actividad.

1º Se retoman misión, visión y valores y se dan por concretados (en documento adjunto) Se podrá presentar alguna propuesta adicional en la reunión del primeros de agosto pero, el asunto debe quedar cerrado cuanto antes.

2º Se fijan objetivos estratégicos en función de dos criterios fundamentales, atención a la PERSONA y aceptación del CAMBIO: satisfacción a prestatarios de servicios, al personal y a los concejales, proyectar imagen positiva y gestionar con criterios de calidad. Se pretende mejorar la gestión e imagen desde dentro, desde la satisfacción del personal que trabaja en las oficinas.

3º Se toma conocimiento de que es un proyecto piloto que podría finalizar el 31-12-2014 y que se podría extender después a un plan más amplio para todo el ayuntamiento o a solucionar otros problemas concretos.

4º Todo el grupo preparará para la próxima reunión una ficha con los puntos fuertes, las áreas a mejorar y las propuestas de mejora en base al guión que remitirá Miguel.

Fecha, hora y lugar de las próximas reuniones:

Jueves, día 19 de julio; de 8:30 horas a 09:30 horas. Despacho de audiovisuales.

Viernes 3 de agosto. De 8:30 horas a 09:30 horas. Despacho de audiovisuales

En Torrejón del Rey, a 12 de julio del 2012.

La Secretaria,

El responsable,

Anexo B

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 | SATISFACER A LA CORPORACIÓN MUNICIPAL

Participación del equipo de gobierno y de la oposición en la mejora constante de la organización

| Referencia | Puntos fuertes | Áreas de Mejora | Acciones de Mejora |
|---|---|---|---|
| **Gobierno: facilidad de acceso a la información de tipo <u>permanente</u> (ordenanzas aprobadas, contratos firmados, actas, planes urbanísticos, archivo histórico, etc.)** | Hemos conseguido centralizar la información en personas concretas a las que tienen fácil acceso y estas personas han conseguido tener la información ordenada y lista para consultar. | Todavía habría que centralizar más la información, en un único punto a ser posible informático. | Tener un equipo exclusivo de consulta con iconos muy grandes en el escritorio cada uno de un tipo de consulta como ordenanzas, contratos, licencias, etc, etc, disponible en todo momento para el Gobierno y la oposición. Como una web interna (intranet). |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON EL QUIPO DE GOBIERNO. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS. | ACTUALIZACION DE LA PG WEB COMO INSTRUMENTO OPERATIVO DE INFORMACIÓN E INTERACCIÓN. | HASTA LA REGULARIZACION DE LA PG WEB. REVISIÓN DE LA PAG DENTRO DE LAS POSIBILIDADES DEL AYTO. ANULAR REGISTROS ANTICUADOS Y OBSOLETOS. ACTUALIZAR CONTENIDOS. |
| | | -Acceso a la información.<br>-Espacio para archivar y organizar mejor la información. | -Publicaciones en la página web.<br>-Mejorar la estructura del archivo.<br>-Mayor espacio. |
| | Nuestro archivo histórico, que divide a todo el pueblo y va ordenado por número de parcela. En él encontramos bastante información que no tenemos grabada en ningún programa del Ayto., por falta de tiempo, y personal. | La unión de expedientes de una misma vivienda. | Tener carpetas individuales para separar por número de parcela dentro de las cajas, ya que no podemos tener juntos todos los expedientes de una misma parcela, aunque sería un trabajo extra, que hay que ir haciendo poco a poco. |
| **Gobierno: facilidad de acceso a la información de exptes. <u>en curso</u> (proyectos, expedientes, datos, etc.)(plazos, formato, accesibilidad, etc.)** | Hemos conseguido que cada tipo de expedientes los lleve una persona concreta, por lo que el equipo de gobierno sabe a quién dirigirse para preguntar cómo va un expediente. | Tendrían que poder consultarlo sin necesidad de pedirlo a la persona responsable. | Que todos los expedientes y programas de realización de expedientes estén en red y dar pequeños cursos de consulta de datos a los concejales y oposición y a los propios empleados de otras áreas. |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON EL QUIPO DE GOBIERNO. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS. | CREAR UN PROCEDIMIENTO GENERAL PARA EL ACCESO A EXPEDIENTES Y DOCUMENTOS EN GENERAL | CONOCIMIENTO POR TODOS LOS DEPARTAMENTOS Y HOMOLOGACION DEL PROTOCOLO A SEGUIR EN LA ENTREGA Y/O CONSULTA DE DOCUMENTOS |
| | Normalmente nos preguntan en cualquier momento y en cualquier momento les informamos (preferencia), pero no consultan ellos el expediente, prefieren que les expliquemos cómo va. | | |
| | Solo en momentos puntuales nos piden algún tipo de información | En esos momentos cuando necesitan cualquier información, lo tenemos que hacer en el instante, y dejar el trabajo que estamos realizando. | Hay cosas que no son urgentes, que podrían pedírnoslas por email. |
| **Gobierno: fiabilidad y rapidez en el traslado de información inmediata (llamadas, mails, recados de todo tipo, …)** | Hemos conseguido que se puedan atender más llamadas y mejorar la calidad de la atención de esas llamadas al completar la centralita con las extensiones de la planta baja. | Habría que centralizar en un punto la entrada de información y la salida de información. | Tendría que haber una persona en recepción abajo para todo tipo de información entrante y saliente con un sistema en red tipo washup que te colgara los mensajes tuyos. Volvemos al intranet. |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON EL QUIPO DE GOBIERNO. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS. | FALTA UN PROTOCOLO DE ACTUACIONES A SEGUIR PARA LA COMUNICACIÓN Y FLUJO DE INFORMACION CON EL EQUIPO DE GOBIERNO | INSTALACION DE PROGRAMA INFORMATICO IES PUBLICA QUE OPTIMIZARIA TODA LA GESTION DE FLUJOS INFORMATIVOS Y DE ACTUACION. |
| | Tienen siempre preferencia absoluta. | -Parece que los empleados públicos estamos bajo sospecha y tenemos presunción de culpabilidad.<br>-A veces nos demoramos con los plazos para la entrega de información, pero no siempre es por nuestra culpa. | -Estructura de la información.<br>- Diferenciar entre la información fácil de conseguir y la que requiere un trabajo previo más elaborado. |
| | En las llamadas, a nosotras no nos afectan demasiado, en las que alguien solicita ver al Alcalde o a algún Concejal, la mayoría de las veces se pide arriba en Secretaría. Referente a emails, uno de los pocos Concejales que sabe nuestro correo (Javier Caballero), bien, lo usa para consultarnos temas. | Informar a los concejales tanto de los teléfonos de los diferentes departamentos, como de los emails. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Gobierno: gestión de visitas, citas, reuniones, etc. (coordinación, formalidad, puntualidad…)** | Hemos conseguido coordinar bastante este tema al poner una persona responsable de ello. | Falta mayor especialización todavía. | Sería la misma persona del punto anterior, la que se tendría que encargar de coordinar todo este tipo de reuniones, citas, etc. Igualmente con un sistema informático en red (intranet). |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON EL QUIPO DE GOBIERNO. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS. | FALTA DE ORGANIZACIÓN DE LAS SOLICITUDES, Y SEGUIMIENTO COORDINADO PARA COMUNICACIÓN A LOS INTERESADOS. TODO A ULTIMA HORA. | PREVISION CON ANTELACION DE LAS CITAS, REUNIONES … ASI COMO LA DOCUMENTACION NECESARIA PARA SU DESARROLLO, QUE PUEDA SER PREPARADA CON TIEMPO ADECUADO |
| | -Se atienden casi todas. | -Poca puntualidad en la atención de las visitas y cambios de última hora. | No está en nuestras manos. |
| | En los 6 últimos meses solamente he gestionado una solicitud de visita con el Alcalde y Juan Francisco, y no se produjo, hasta que lo solicitaron las chicas de Secretaría, por lo tanto, lo hacen superbién. | | |
| **Gobierno: Buena comunicación con los concejales de las <u>grandes líneas de actuación</u> de gobierno y su repercusión sobre nuestro trabajo cotidiano (canales internos de comunicación).** | Hay buena receptividad por parte del Gobierno a la hora de poderles enviar e-mails, llamar por teléfono o cualquier tipo de comunicación. | Habría que crear un canal expresamente para estas comunicaciones. | Igual que en el punto uno, en nuestro sistema intranet crear un icono para consultar nuestras sugerencias en los temas importantes, de lo que estamos percibiendo de los vecinos en sus quejas o sugerencias. |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON EL QUIPO DE GOBIERNO. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS. | COMUNICACIÓN ATROPELLADA, INTERRELACION EXIGENTE Y SIN CONSIDERACION DE LOS TRABAJOS QUE SE ESTAN DESARROLLANDO EN ESE MOMENTO Y FALTA CONSTANCIA EN NUESTRO TRABAJO, ATRIBUIBLE A ESTAS INTERRUPCIONES CONSTANTES Y NO CUANTIFICABLES, QUE RESTAN EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO. | CREACION DE UN CALENDARIO Y HORARIO DE ATENCION A LOS CONCEJALES DEL EQUIPO DE GOBIERNO. EL CITADO CALENDARIO DEBE SER PUBLICO PARA TODO EL EQUIPO DE TRABAJO, QUE REFLEJE LAS TAREAS QUE SE ESTAN REALIZANDO ORGANIZADAMENTE CON CADA CONCEJAL. |
| | -Son bastante accesibles. | | -Sería preferible que nos dedicaran un tiempo fijo, una o dos veces por semana, para no tener que atendernos sobre la marcha y con tantas interrupciones. |
| | Los ratitos que los vemos, y a los que conocemos, bien, pero todavía no conozco en persona a algunos de los Concejales, nos deberían haber presentado una vez ganaron las elecciones. | No sé el email de ningún concejal ni del Alcalde, aunque puede que no me hagan falta. Con la única persona del Ayto., que me comunico por email, aparte de Ángeles, es con el Departamento de Personal (Yolanda). | |
| **Gobierno: Buena comunicación con los concejales de las <u>actividades cotidianas o programadas</u> (canales internos de comunicación).** | Hoy por hoy, con el correo electrónico hay bastante buena comunicación con los concejales. | Podría centralizarse más para que al concejal le llegue todo por el mismo sitio. | Lo mismo que anteriormente, que tengan un único sitio por el cual le lleguen las comunicaciones de los empleados. |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON EL QUIPO DE GOBIERNO. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS. | | CANALIZACION EN UNA PERSONA DEL EQUIPO COMO INTERLOCUTOR Y ORGANIZADOR DE TODOS LOS TRABAJOS QUE DEBAMOS REALIZAR. |
| | | Igual que la anterior | -El mejor canal interno de comunicación es el mail. |
| | La mayoría de las veces esa comunicación relacionada con trabajo, es a través de Ángeles. | | |
| | Hoy por hoy, tienen mucha facilidad a la hora de poder solicitar toda la información que necesiten. | El problema radica en los plazos y forma de recibir la información que falta agilidad y una forma homogénea de recibirla, para su mejor control. | Tendrían que tener acceso al equipo informático con iconos grandes para servirse ellos mismos la información. Con un sistema de claves, habría una información pública para todos y otra restringida para Gobierno. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Oposición: rapidez, fiabilidad y comodidad de acceso a la <u>información</u> <u>permanente</u> (ordenanzas, contratos, planos, archivo histórico, etc.) (plazos, formato, accesibilidad, etc.)** | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON LOS CONCEJALES DE LA OPOSICION. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS. | FACILITAR EL ACCESO A LA PG WEB COMO PRINCIPAL INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN Y DE INFORMACION PERMANENTE, CON UN ACCESO Y DISPONIBILIDAD A LOS DOCUMENTOS TOTAL E IN MEDIATA | ACTUALIZACION DE LA PG WEB PARA QUE SEA TOTALMENTE FIABLE. |
| | | -No lo tenemos estructurado y por eso a veces es difícil dárselo.<br><br>-No tenemos claro en qué formato hay que darles cada cosa.<br><br>-A mi me molesta que vengan por detrás del mostrador y nos interrumpan cuando estamos atendiendo a otras personas. | -Refundir textos de ordenanzas.<br><br>-Que ellos también sigan unas normas para pedir las cosas. |
| | Puntualmente nos piden algún tipo de información, aparte nadie nos ha dicho si hay alguna información que no se les pueda facilitar, aunque no damos nombres de particulares, DNI, etc., pero como he dicho, es puntualmente. | | |
| **Oposición: rapidez, fiabilidad y comodidad de acceso a la <u>información que solicite</u> <u>puntualmente</u> (plazos, formato, accesibilidad, etc.)** | Hemos mejorado en la centralización en una persona del flujo de información. | Falta rapidez y comodidad. | Con el sistema informático de libre acceso con claves, podrían tener la información en el momento que quisieran y sin quitar a una persona de otras tareas para dársela. |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON LOS CONCEJALES DE LA OPOSICION. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS | TENER CONOCIMIENTO DE LA INFORMACION QUE SE PUEDE O NO SE PUEDE FACILITAR. | CANALIZAR A TRAVES DE UNA UNICA PERSONA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN CON ELLOS |
| | | -Depende mucho del tipo de información que pidan.<br><br>-A veces es difícil cumplir los plazos de entrega. | - Depende si es información que se obtiene directamente o hay que elaborarla. A lo mejor no se puede dar en 5 días. |
| | Se le da en el acto, y lo que tarde un poco más, se le da prioridad. | | |
| **Oposición: formalidad, puntualidad y facilidad en el acceso de ellos al ayto y del ayto a ellos.** | La oposición tiene fácil acceso al Ayuntamiento. | Pero el Ayuntamiento no tiene tan fácil el acceso a la oposición. | En el sistema intranet también hubiese un canal de comunicación con la oposición. |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON LOS CONCEJALES DE LA OPOSICION. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS | TENER CONOCIMIENTO DE LA INFORMACION QUE SE PUEDE O NO SE PUEDE FACILITAR. | CANALIZAR A TRAVES DE UNA UNICA PERSONA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN CON ELLOS |
| | | | -Ellos siempre piensan que lo suyo es lo más importante. Nunca esperan para registrar las cosas.<br><br>-Del Ayto. a ellos, a veces no dan facilidades y nos tenemos que adaptar a sus horarios. |
| | Para nuestro trabajo no necesitamos tener acceso a ellos, y creo que ellos a nosotros tampoco. | | |
| **Oposición: rapidez y facilidad en el traslado de información, convocatorias o <u>comunicaciones</u> <u>desde el ayto. hacia ellos.</u>** | Tenemos una persona eficaz a la hora de entregar notificaciones. | Pero a pesar de todo, este sistema no es el mejor. | En el sistema intranet, tendría que haber una opción de menú para notificaciones electrónicas, que se descargaran los concejales con su certificado electrónico y equivaldría a la firma. |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON LOS CONCEJALES DE LA OPOSICION. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS | | PROMOCIAR EL USO DEL CORREO ELECTRONICO COMO HERRAMIENTA AGIL , UTIL Y FIABLE PARA TODAS LAS COMUNICACIONES. |
| | -Les damos preferencia. | | -Antes de hacer una convocatoria, deberían tenerse en cuenta las vacaciones o permisos de las personas implicadas. (Tenemos problemas, por ejemplo, para notificar cuando no está Julia) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | No tengo que comunicarles nada desde Recaudación, excepto fechas de periodos de pago de los diferentes impuestos, que nos han solicitado alguna vez. | | |
| **Oposición: <u>comunicación personal fluida</u> con los concejales de la oposición sin la barrera de su condición de oposición política (sugerencias, peticiones, comunicaciones que provengan de los mismos)** | También son accesibles a la hora de cualquier cosa que se les quiera transmitir. | Pero no tenemos facilidad de medios para ello. | El mismo sistema informático que para comunicarse con los concejales del equipo de gobierno. Un canal exclusivo para sugerencias, peticiones, etc. |
| | CAPACITACION Y DISPONIBILIDAD ABSOLUTA DEL PERSONAL EN SU RELACION CON LOS CONCEJALES DE LA OPOSICION. DISPOSICION POSITIVA A LOS CAMBIOS | EVITAR LA POLITIZACION DE NUESTRO TRABAJO, PERDER EL MIEDO A QUE SE TOMEN REPRESALIAS AL RESPECTO. TRATO IGUALITARIO Y OBJETIVO. | |
| | | -Mala comunicación.<br>-Desconfianza.<br>-Nos "politizan".<br>-Le molesta que nos llevemos bien con el equipo de gobierno.<br><br>-A algunos ni les conocemos. Nadie nos los ha presentado, ni ellos se han molestado en conocernos. | |
| | La Oposición, cuando entra en el Ayuntamiento se limita a Saludar (menos Pilar Cana, evidentemente, que es una más), pero no tengo ningún tipo de trato con ellos, cuando necesitan algo, se lo piden únicamente a dos compañeras, las demás sobramos un poco. No me quejo de ello, al revés, un trabajo menos para mí (aunque es un poco egoísta). | No necesito tener comunicación ni acceso a ellos para nada, pero cuando ellos necesiten algo en lo que yo les pueda ayudar, como siempre estaré a su entera disposición. | |
| **Existen normas claras sobre el acceso de concejales a la información.** | Los concejales saben a quién dirigirse dependiendo el tipo de información que necesiten. | Pero no hay claridad de normas. | Si toda la información estuviese en el sistema único de consulta (S.U.C) de los iconos grandes, pues no harían falta casi ni normas, solo turnos de acceso tipo locutorio. |
| | | NO EXITE NINGUN TIPO DE NORMAS NI DE PROCEDIMIENTO. | ESTABLECIMIENTO DE NORMAS CLARAS Y CONCISAS AL RESPECTO. |
| | | -No. | -Elaboración de normas, pero según nuestras posibilidades reales. |
| | Que yo sepa no, y si las hay no tengo conocimiento de ellas, nosotras actuamos según las ordenanzas y leyes. | | |
| **Cualquier otra línea o actuación concreta en este ámbito.** | Que tengan una referencia en la página web con sus direcciones y contactos está muy bien porque así se pueden dirigir a ellos y saber quién son. | Falta un mejor acceso de comunicación. | En la página web, se debería de mejorar la presentación de concejales (con foto, nombre y apellidos, etc), las áreas que llevan cada uno y la forma de contacto de todo tipo (e-mail, tfno.. etc,. |
| | | | -A algunos concejales, ni les conocemos. Nadie nos los ha presentado, ni ellos se han molestado en conocernos. |

Anexo C

| LISTADO DE ACCIONES PROPUESTAS POR GRUPO DE MEJORA ARDILLAS. AYTO TORREJÓN DEL REY | NORMALIZ Secr/Esther | FORMACION La responsable | | | | TECNOLOGIA Andrea | | | INFRAESTRUCTURA Ana | PERSONAL Yolanda | BENCHMARKING visita otros aytos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | EG | OP | PER | AS | WEB | GESTIONA | APLICACIÓN | | | |
| **concejales** | | | | | | | | | | | |
| Acceso EG a información: | x | X | | | | | X | | | | X |
| Unificar criterios con concejales sobre cometidos, archivo, horarios, orden de trabajo, interrupciones… | x | x | | x | | | | | | x | x |
| Protocolo llamadas, mails, avisos… | x | x | | x | | | | | | | |
| Sistema de citas coordinado Outlook o similar. Centralizado y con copia a quien tramita, documentación preparada, conclusiones cita para quien tramita | X | X | | X | | | | X | | | X |
| Horario citas preestablecido | x | | | | | | | | | | |
| 3 tiempos del concejal: AP, llamadas, atender su personal, citas | x | x | | x | | | | | | | |
| Potenciar comunic. mail concejal-empleada | x | x | | x | | | | | | | |
| Acceso OP a información<br>. Procedimiento<br>. Centralizar | x | X | X | | | X | | | | | x |
| Entrega docums por buzón telemático | | | x | x | | x | x | | | | |
| Notif plenos x sms + buzón-e | | x | x | x | | x | | x | | | |
| Coordinar vacaciones notificador | | | | | | | | | | x | |
| Grabación y transcripción de sesiones | x | | | | | | | x | | | x |
| **QS** | | | | | | | | | | | |
| Concejal responsable de QS | x | x | | x | | | | | | | |
| Formularios QS | x | | | | | x | x | | | | |
| Cuenta mail QS | x | x | | x | | | | x | | | |
| Tramitación QS | x | x | x | x | x | x | x | | | | |
| Contestar siempre QS | x | x | | x | | | x | | | | |
| Estructurar QS para manejar la información | x | | | | | x | x | | | | |
| **Servicio Atención Ciudadano SAC** | | | | | | | | | | | |
| Preparación en QS | x | | | x | | | x | | | | |
| Habilitar local y medios | | | | | | | | | x | x | |
| Comunicación s/SAC | | x | x | x | x | | | | | | |

| LISTADO DE ACCIONES PROPUESTAS POR GRUPO DE MEJORA ARDILLAS. AYTO TORREJÓN DEL REY | NORMALIZ Secr/Esther | FORMACION La responsable | | | | TECNOLOGIA Andrea | | | INFRAESTRUCTURA Ana | PERSONAL Yolanda | BENCHMARKING visita otros aytos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | EG | OP | PER | AS | WEB | GESTIONA | APLICACIÓN | | | |
| Carta servicios SAC, en 2ª etapa | x | x | x | x | x | | | | | | |
| Procedimientos SQRP | x | x | | x | | | | | | | |
| Abrir temas participación en web | x | | | | | x | | x | | | |
| Encuestas antes de temas importantes | x | | | | | x | | x | | | |
| Centralita automática | | | | x | | | | | x | | |
| Phonomarketing | | | | x | | | | | | | |
| Separar AP de tramitación de expt | x | | | x | | | | | x | x | |
| Aumentar horario AP a 100% | | | | | | | | | | x | |
| | | | | | | | | | | | |
| **Datos** | | | | | | | | | | | |
| Unifica información bajo NIF/CIF-REF.CAT. OJO REGISTRO | X | | | | | | X | | | | |
| Archivo escaneado escrituras | | | | | | | x | | x | | |
| Escaneado del RE y RS y reparto RE | | X | | | | | X | | | | |
| Centralizar cobros en recaudación | x | | | | | | | | | x | |
| Ver simplificación acceso a datos oficinas virtuales otras Admones (Hda, SS, etc) | | | | x | | | | x | | | |
| Revisar resto datos accesibles APLICA XARA y otros | x | | | x | | | | x | | x | |
| Contrato mantº catastral | x | | | x | | | | x | | x | |
| Unificar archivo ficheros en servidor | x | | | x | | | | x | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| **web** | | | | | | | | | | | |
| Revisar formato | | x | | | | x | | | | | x |
| Quién cuelga qué. Protocolo | x | x | | | | x | | | | | |
| Plazos alta y baja info. Protocolo | x | x | | | | x | | | | | |
| Priorizar contenidos | | | | | | x | | | | | |
| Explicar funcionamiento | | x | x | x | x | | | | | | |
| Scan documentos anteriores para colgar | | | | | | | | | x | | |
| Revisión ordzas | X | | | | | X | | | x | | |
| Buzón telemático | | X | X | X | X | X | X | | | | |
| Abrir pcs en la web mcpal siempre | | | | | | | | x | | | |
| Gestor de expt (Pareto) | x | x | | x | x | x | x | | | | |
| Tarjetas APE concejales y empleados | x | x | x | x | | x | x | x | | | |
| Convenio FNMT para pueblo (cuando haya contenidos) | | x | x | x | x | x | | x | | x | |
| | | | | | | | | | | | |

| LISTADO DE ACCIONES PROPUESTAS POR GRUPO DE MEJORA ARDILLAS. AYTO TORREJÓN DEL REY | NORMALIZ Secr/Esther | FORMACION La responsable | | | | TECNOLOGIA Andrea | | | INFRAESTRUCTURA Ana | PERSONAL Yolanda | BENCHMARKING visita otros aytos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | EG | OP | PER | AS | WEB | GESTIONA | APLICACIÓN | | | |
| **Aplicaciones** | | | | | | | | | | | |
| Es público gestiona | x | x | | x | | | x | | | | |
| pago con tarjeta? | x | | | | | | | x | | | |
| pasarela de pagos? | x | | | | | | | x | | | |
| Asesor tecnológico | x | x | | | | | | | | | x |
| Optimizar uso MSOffice | | | | x | | | | x | | | |
| Impartir formación interna | | x | | x | | | | x | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| **Comunicación** | | | | | | | | | | | |
| Tarjeta cometidos empleados y contacto | x | | | | | | | | | | |
| Tarjeta cometidos concejales y contacto | x | | | | | | | | | | |
| Presentación formal concejales-empleados | x | | | | | | | | | | |
| Concejal de comunicación | x | | | | | | | | | | |
| Presentación concejales y curriculum. Contacto | | | | | | x | | | | | |
| Reunión semestral de Estrategia | x | x | | | | | | | | | |
| Ficha de comunicación para toda activ. proyec. Que se reparta a TODOS | x | | | | | x | | | | | |
| Reenviar siempre primero a la web | | | | x | | | | | | | |
| Elaboración de dípticos sobre consultas recurrentes, en papel y en la web | x | | | x | | x | | | x | x | |
| Envío de boletines por mail? | x | | | | | | | x | | x | |
| Concentrar la información en consultorios, AhorraMás, etc | x | | | | | | | | x | x | |
| dvd presentación ayto por alcalde para nuevas incorporaciones | x | | | | | | | | | x | |
| sistema cartelitos sobre ahorro | x | x | x | x | x | x | | | x | | |
| unificar formato de documenos en MSOffice | x | | | | | | | x | | x | |
| | | | | | | | | | | | |
| **Recursos** | | | | | | | | | | | |
| reciclaje y reducción residuos | x | x | | x | | | | | x | | |
| | | | | | | | | | | | |
| **Secretaría** | | | | | | | | | | | |
| Crear archivo centralizado de expt vivos | x | | | x | | | | | x | | |
| distribución y mobiliario | | | | | | | | | x | | |
| mobiliario en zona espera secretaría | | | | | | | | | x | | |
| mobiliario en zona espera alcaldía | | | | | | | | | x | | |

| LISTADO DE ACCIONES PROPUESTAS POR GRUPO DE MEJORA ARDILLAS. AYTO TORREJÓN DEL REY | NORMALIZ Secr/Esther | FORMACION La responsable | | | | TECNOLOGIA Andrea | | | INFRAESTRUCTURA Ana | PERSONAL Yolanda | BENCHMARKING visita otros aytos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | EG | OP | PER | AS | WEB | GESTIONA | APLICACIÓN | | | |
| arreglar gotera | | | | | | | | | x | | |
| separar copiadora de zona de trabajo | | | | | | | | | x | | |
| | | | | | | | | | | | |
| **Procedimientos** | | | | | | | | | | | |
| Revisión gral. Simplificar lenguaje | x | | | | | | | | | x | |
| Revisión gral. Simplificar documentos | x | | | | | | | | | x | |
| Revisión gral. Simplificar trámites | x | | | | | | | | | x | |
| Revisión gral. Reducir firmas | x | | | | | | | | | x | |
| Revisión gral. Unificar trámites | x | | | | | | | | | x | |
| Catálogo de procedimientos | x | | | | | x | x | | | | |
| Notificar actos favorables por mail | | | | | | | | | | x | |
| Autorización envío de avisos por mail | x | | | | | | | | x | x | |
| Incorporar mail a las bases de datos | x | | | | | | | x | x | x | |
| Revisar convenios firmables DGT, SS… | x | | | x | | | | x | | x | |
| Bases grales de selección | x | | | | | | | | | x | |
| | | | | | | | | | | | |
| **Personal** | | | | | | | | | | | |
| Canales quejas y sugerencias | | | | | | x | | x | | x | |
| Colgar toda su información en la web | | | | x | | x | | x | | x | |
| Formación en calidad | x | | | x | | | | | | x | |
| Plan de Formación: habilidades (empatía, inteligencia emocional…) y competencias | x | | | x | | | | | | x | |
| Implicación con grupos de mejora | x | | | x | | | | | | x | |
| potenciar prevención de riesgos | x | x | | x | | | | | | x | |
| reconocimiento | x | x | | x | | | | | | x | |
| inventario de capacidades. Grabación dvd cada uno? | x | | | x | | | | | | x | |
| formación adaptada a perfiles | x | | | x | | | | | | x | |
| catálogo de puestos. Funciones | x | | | | | | | | | x | |
| lugar para tomar café e interrelación | x | x | | x | | | | | x | x | |
| horario flexible entrada y salida | x | | | x | | | | | | x | |
| licencias sin sueldo en verano | | | | | | | | | | | |
| reducc jornada por trabajar una tarde | | | | | | | | | | | |
| convenio y RPT | | | | | | | | | | | |
| Tribunales de selección externos | x | | | | | | | | | x | |
| normas reparto tareas | x | | | x | | | | | | x | |
| propuestas formación calidad a Diputación | x | | | | | | | | | x | |

| LISTADO DE ACCIONES PROPUESTAS POR GRUPO DE MEJORA ARDILLAS. AYTO TORREJÓN DEL REY | NORMALIZ Secr/Esther | FORMACION La responsable | | | | TECNOLOGIA Andrea | | | INFRAESTRUCTURA Ana | PERSONAL Yolanda | BENCHMARKING visita otros aytos |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | EG | OP | PER | AS | WEB | GESTIONA | APLICACIÓN | | | |
| manual de acogida | x | x | | x | | | | | | x | |
| planificar las nuevas incorporaciones antelac. | x | x | | x | | | | | | x | |
| incentivar sugerencias | x | | | x | | x | | | | x | |
| implantar sistema reconocimiento público | x | | | x | | | | | | x | |
| indicadores personales | x | | | | | | | x | | | |
| protocolo y órgano solución conflictos | x | | | x | | | | | | x | |
| portal del empleado | x | | | x | | x | | x | | x | |
| | | | | | | | | | | | |
| **Calidad** | | | | | | | | | | | |
| grupos de mejora | x | | | x | | | | | x | x | |
| herramientas 5s | x | | | x | | | | | x | x | x |
| herramientas i5s | x | | | | | | | x | x | x | x |
| indicadores de gestión | x | | | x | | | | x | x | x | |
| indicadores de calidad | x | | | | | | | x | x | x | |
| indicadores de satisfacción | x | | | | | | | x | x | x | |
| formación obligatoria | x | | | x | | | | | | x | x |
| potenciar redes con aytos similares | x | | | x | | | | | | | x |
| difundir mision vision valores | x | | | x | | x | | | | x | |
| ciclo PDCA | x | | | x | | | | x | x | | x |
| procesos: mapa, procesos clave, gestión pr. | x | | | x | | | | | | x | x |
| encuestas satisfacción | x | x | | | | x | | x | | | x |
| orientación a modelo EVAM | x | x | x | x | | x | | | x | x | x |
| responsable de material y recursos | | x | | x | | | | | x | | |
| | | | | | | | | | x | | |

Anexo D

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LOS PROYECTOS RESULTANTES DE LA AUTOEVALUACION DEL GRUPO DE MEJORA

| Cód | Proyecto | IPO | IPC | IPP | RCM | GEOP | CET | OCP | SUMA | detalle OCP |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| LE1 | ORIENTAR SERVICIO A LA SATISFACCION CONCEJALES | | | | | | | | | |
| P01 | Establecer un sistema coordinado de gestión administrativa empleados-concejales | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 22 | quejas clave |
| P02 | Establecer un sistema de acceso de los concejales a la información | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 19 | quejas clave |
| LE2 | ORIENTAR SERVICIO A LA SATISFACCION USUARIOS | | | | | | | | | |
| P03 | Simplificación de procedimientos: lenguaje, documentos requeridos, trámites, firmas, personas, formatos, acumulación, catálogo de procedimientos. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 22 | Demoras Clave Coste(+) |
| P04 | Implantar la sede electrónica en la web: gestor de expedientes, buzón telemático, tablón de anuncios, quejas y sugerencias. | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 21 | Demanda Clave |
| P06 | Crear una oficina atención al público especializada | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 19 | clave |
| P07 | Estructurar el sistema de mantenimiento de contenidos de la web y actualizar la información que falta. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | | 19 | Demanda Ahorro Clave |
| P05 | Establecer un sistema de quejas y sugerencias | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 18 | quejas, antes P06 |
| LE3 | IMPLICAR, MOTIVAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL DEL SERVICIO | | | | | | | | | |
| P19 | Implantar sistema de grupos de mejora y reconocimiento | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 22 | coste(+) clave |
| P08 | Estructurar la Formación del personal por habilidades y competencias (previo inventario de habilidades). Reconocimiento. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 21 | clave |
| P09 | Estructurar la gestión de RRHH (II): criterios de reparto de tareas, quejas y sugerencias, solución de conflictos, planificación de incorporaciones, manual de acogida, tribunales de selección externos (convenios). | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 19 | quejas coste(-) tiempo(-) |
| P11 | Estructurar la gestión de RRHH (I): Plantilla, catálogo, convenio, RPT. | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 17 | quejas coste(-) tiempo(-) |
| P10 | Portal del empleado en la web: reconocimientos, noticias, gestión, quejas y sugerencias. | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 16 | Implicación Comunicac. |
| LE4 | GESTIONAR CON CRITERIOS DE CALIDAD | | | | | | | | | |
| P16 | Estructurar la Comunicación (interna y externa) | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 22 | quejas - clave |
| P17 | Formación del personal en calidad. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 22 | clave |
| P18 | Implantar las 5s, herramientas de cambio | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 22 | coste(+) clave |
| P20 | Implantar un sistema de medición de la satisfacción | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 21 | coste(+) clave |
| P12 | Potenciar el uso de las aplicaciones informáticas: optimizar las existentes y conocer los recursos disponibles en el mercado. | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 21 | coste(+) clave |
| P13 | Establecer un sistema único de registro, distribución y archivo de documentos, digitalizados y en papel | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 19 | clave |
| P21 | Implantar sistema de indicadores y evaluación periódica de los mismos (ciclo PDCA) | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 19 | clave |
| P14 | Optimizar el actual espacio de Secretaría/front office y habilitar un espacio de interrelación (café). | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 18 | coste(+) clave (imagen) |
| P22 | Orientación al modelo EVAM | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 18 | relevante |

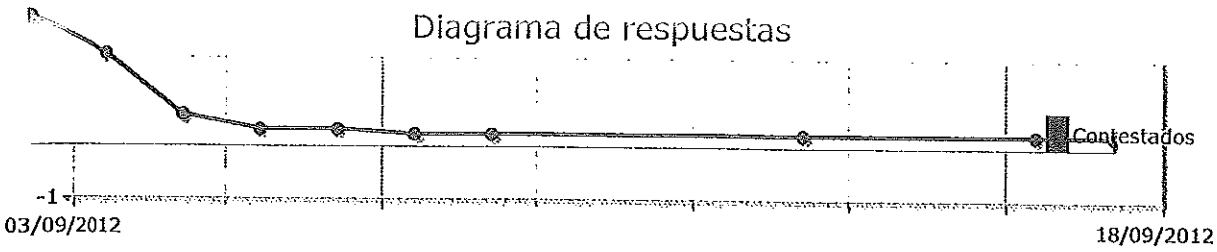
| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| P23 | Implantar comparación, emulación y creación de redes con organizaciones similares | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 16 | |
| P15 | Definir protocolos de ahorro de recursos, y reducción y reciclaje de residuos. Designar responsable de material y recursos. | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | | 15 | |
| P24 | Definir el mapa de procesos clave | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | | 15 | coste (-) |
| P25 | Implantar gestión por procesos | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | | 14 | coste (-) |
| P26 | Implantar las i5s, herramientas de cambio | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | | 14 | |

*Todos los criterios se valoran de 0 a 3, salvo CET (0 a 4)*
*IPO: Importancia del proyecto en la organización*
*IPC: Impacto en el cliente, aportándole mayor valor*
*IPP: Impacto sobre las personas*
*RCM: Requerimientos y costes de la mejora*
*GEOP:Grado de extensión a otros proyectos*
*CET: Correlación con los ejes transversales (de 0 a 4)*

*OCP : Otros criterios de priorización:*
*. Existencia de QS al respecto*
*. Coste bajo (+) o alto (-)*
*. Benchmarking disponible*
*. Tiempo excesivo de ciclo del proyecto*
*. Clave para la implantación del plan*
*. Demanda suficiente según encuestas*

AYUNTAMIENTO DE TORREJÓN DEL REY

Idiomas: Español | English | Português Brasil | Português | Italiano | Français | Deutsch | Русский




**Título:** Encuesta de satisfacción sobre el servicio de oficinas municipales

Español

**Filtros** No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta

02/10/2012 8:41
Cuestionarios contestados: 58
Cuestionarios finalizados: 46

**Página 1. Ayúdenos a mejorar. Estamos realizando una encuesta de satisfacción sobre el servicio que prestan las oficinas del Ayuntamiento de Torrejón del Rey**

**1. Sexo:**

| | % | Total |
|---|---|---|
| Hombre | 46% | 26 |
| Mujer | 54% | 31 |

**Respuestas recogidas: 57**
**Preguntas sin contestar: 1**

**2. ¿Entre qué grupo de edad se encuentra?**

| | % | Total |
|---|---|---|
| 20 años o menos | 0% | 0 |
| 21-25 | 0% | 0 |
| 26-35 | 26% | 15 |
| 36-45 | 52% | 30 |
| 46-55 | 12% | 7 |
| 56-65 | 3% | 2 |
| 66 años o más | 7% | 4 |

**Respuestas recogidas: 58**
**Preguntas sin contestar: 0**

**3. Nucleo**

| | % | Total |
|---|---|---|
| Urb. Parque de las Castillas | 53% | 31 |
| Urb. Señorío de Muriel | 14% | 8 |
| Urb. Eras de San Sebastián | 19% | 11 |
| Casco Urbano o Ensanche | 14% | 8 |

**Respuestas recogidas: 58**
**Preguntas sin contestar: 0**

**Página 2. Visitas a las oficinas del Ayuntamiento de Torrejón del Rey**

**4. ¿Cuántas veces ha visitado las oficinas del Ayuntamiento en los últimos 6 meses?**

| | % | Total |
|---|---|---|
| 20 veces o más | 13% | 7 |

| | | |
|---|---|---|
| 10-19 veces | 6% | 3 |
| 4-9 veces | 21% | 11 |
| 1-3 veces | 49% | 26 |
| Nunca | 11% | 6 |

**Respuestas recogidas: 53**
**Preguntas sin contestar: 5**

**5. ¿Cuál fue la razón de su última visita a las oficinas municipales?**

| | % | Total |
|---|---|---|
| Padrón de habitantes | 12% | 6 |
| Licencias | 2% | 1 |
| Contabilidad y pagos | 12% | 6 |
| Recaudación | 14% | 7 |
| Quejas o Sugerencias | 12% | 6 |
| Cita con Alcalde o Concejales | 4% | 2 |
| Información General | 14% | 7 |
| Limpieza Viaria | 6% | 3 |
| Alumbrado Público | 2% | 1 |
| Recogida de Basuras | 2% | 1 |
| Abastecimiento de agua potable | 0% | 0 |
| Otro (Por favor especifique) | 18% | 9 |

**Respuestas recogidas: 49**
**Preguntas sin contestar: 9**

## Página 3. Satisfacción general

**6. ¿Está satisfecho con la atención recibida?**

| | % | Total |
|---|---|---|
| Muy satisfecho | 16% | 8 |
| Satisfecho | 49% | 24 |
| Insatisfecho | 22% | 11 |
| Muy insatisfecho | 12% | 6 |

**Respuestas recogidas: 49**
**Preguntas sin contestar: 9**

## Página 4. Satisfacción de atributos

**7. Mida el grado de satisfacción de las siguientes características de las oficinas municipales.**

| | Muy satisfecho | Satisfecho | Normal | Insatisfecho | Muy insatisfecho | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Conocimiento y competencia | 9% (4) | 29% (13) | 44% (20) | 11% (5) | 7% (3) | **(45)** |
| Resolución de sus solicitudes | 13% (6) | 24% (11) | 29% (13) | 20% (9) | 13% (6) | **(45)** |
| Trato recibido | 22% (10) | 27% (12) | 29% (13) | 11% (5) | 9% (4) | **(44)** |
| Predisposición para ayudar | 22% (10) | 27% (12) | 20% (9) | 22% (10) | 9% (4) | **(45)** |
| Instalaciones de las oficinas | 7% (3) | 24% (11) | 40% (18) | 20% (9) | 7% (3) | **(44)** |

**Respuestas recogidas: 45**
**Preguntas sin contestar: 13**

**8. ¿Hay algún servicio que actualmente no se preste en las oficinas del Ayuntamiento que le gustaría que se realizase?**

Respuestas recogidas: 12

**Preguntas sin contestar: 46**

## Página 5. Información general acerca de su visita

**9. Cuando llama a las oficinas municipales ¿se encuentra las líneas ocupadas?**

| | % | Total |
|---|---|---|
| Sí | 16% | 7 |
| No | 84% | 38 |

**Respuestas recogidas: 45**
**Preguntas sin contestar: 13**

**10. Cuando visita la página web del Ayuntamiento ¿encuentra la información que busca?**

| | % | Total |
|---|---|---|
| Sí | 41% | 19 |
| No | 30% | 14 |
| No la visita | 28% | 13 |

**Respuestas recogidas: 46**
**Preguntas sin contestar: 12**

**11. ¿Utilizaría la página Web del Ayuntamiento para tramitar sus documentos?**

| | % | Total |
|---|---|---|
| Sí | 54% | 25 |
| No | 46% | 21 |

**Respuestas recogidas: 46**
**Preguntas sin contestar: 12**

**12. ¿Hay algún servicio que actualmente no se preste en la página web que le gustaría que se realizase?**

Respuestas recogidas: 13

**Preguntas sin contestar: 45**

**13. ¿Transmitiría satisfacción sobre las oficinas municipales a algún amigo o familiar?**

| | % | Total |
|---|---|---|
| Seguro | 20% | 9 |
| Probablemente sí | 43% | 19 |
| Probablemente no | 30% | 13 |
| Seguro que no | 7% | 3 |

**Respuestas recogidas: 44**
**Preguntas sin contestar: 14**

## Página 6. Sugerencias y comentarios

**14. ¿Le gustaría comentar algo para mejorar el servicio?**

Respuestas recogidas: 21

**Preguntas sin contestar: 37**

Mapa del sitio|Ayúdanos a mejorar|Condiciones|Política de privacidad|Quiénes somos|Recomienda|Favoritos|Trabaja con nosotros|Boletín

Idiomas: Español | English | Português Brasil | Português | Italiano | Français | Deutsch | Русский
encuestafacil.com|easygoingsurvey.com|enquetefacile.com|inqueritofacil.com|enquetefacil.com|sondaggiofacile.com|einfacheumfrage.de|prostopros.ru

**Copyright © 2005-2012 Encuesta Fácil, S.L. Tlf. (+34) 91 416 4609 ó Email a: Atención al cliente**

TRIFACTORY

Anexo F

AYUNTAMIENTO DE
TORREJÓN DEL REY
(GUADALAJARA)
Pza. Mayor, 1. 19174-Torrejón del Rey (Gu). Tlf: 949 339 351. Fax: 949 339 505. e-mail: secretaria@aytotorrejondelrey.com

Sr./a Concejal:

Estamos realizando una encuesta de satisfacción sobre el servicio que prestan los servicios administrativos del Ayuntamiento.

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta. La información que nos proporcione será tratada de forma confidencial y nos ayudará a mejorar el servicio.

| **Información recibida** | **SÍ** | **NO** |
|---|---|---|
| Recibo la información a tiempo | 10 | 0 |
| Recibo suficiente información | 10 | 0 |
| El formato de la información (papel, digital…) es adecuado | 10 | 0 |
| La información de libre acceso está a mi disposición sin previa petición | 10 | 0 |

| **Reuniones y Plenos** | **SÍ** | **NO** |
|---|---|---|
| La periodicidad de los Plenos ha sido correcta | 10 | 0 |
| Las citas y reuniones se celebran con puntualidad | 10 | 0 |

| **Trato recibido** | **SÍ** | **NO** | | |
|---|---|---|---|---|
| El trato recibido por el personal de las oficinas en general ha sido correcto | 10 | 0 | | |
| **En particular: ¿ha sido correcto el trato recibido de…?** | **SÍ** | **NO** | **NO TENGO TRATO** | **NO CONTESTA** |
| El Secretario – Interventor | 8 | 0 | 3 | 5 |
| El personal administrativo | 9 | 0 | 4 | 5 |
| Otros (aparejador, AEDL, agenda 21…) | 8 | 0 | 2 | 5 |

Muchas gracias por su colaboración.

*(Las respuestas sí/no sin ninguna marca o en que se marcaron ambas se puntuaron al 50%)*