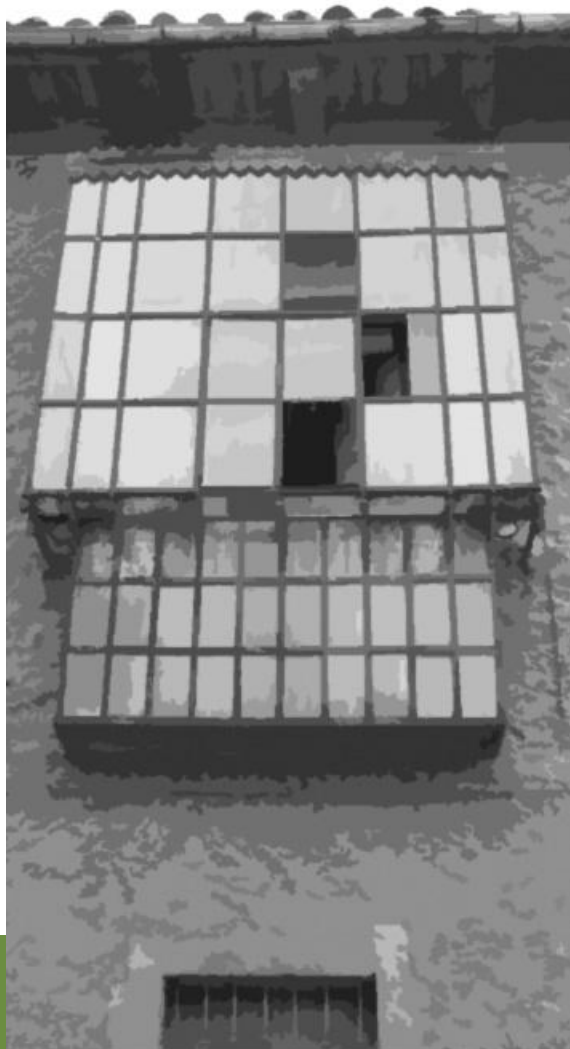


Begoña Gonzalo Orden
Directora del ILRUV,
Ayuntamiento de LEÓN.

Tutora:
María José Chica Ramos.

**INAP, 2012/2013. MÁSTER
EN DIRECCIÓN PÚBLICA.
Especialidad Local.**



PLAN DE MEJORA DEL INSTITUTO LEONÉS DE RENOVACIÓN URBANA Y VIVIENDA: LA CARTA DE SERVICIOS



AYUNTAMIENTO DE LEÓN

ILRUV
INSTITUTO LEONÉS
DE RENOVACIÓN
URBANA Y VIVIENDA

*Si un hombre no sabe a qué puerto se encamina,
ningún viento será favorable para él.*

Lucio Anneo Séneca (4 a. C. - 65 d. C.)

*La ciudad es algo más que una aglomeración de individuos y de servicios colectivos: calles, edificios, eléctrico, tranvías, teléfonos, etc.; también es algo más que una simple constelación de instituciones y aparatos administrativos: tribunales, hospitales, escuelas, comisarías y funcionarios civiles de todo tipo. La ciudad es sobre todo un estado de ánimo, un conjunto de costumbres y tradiciones, de actitudes organizadas y de sentimientos inherentes a esas costumbres... La ciudad no es simplemente un mecanismo físico y una construcción artificial: **está implicada en los procesos vitales de las gentes que la forman; es un producto de la naturaleza y, en particular, de la naturaleza humana.***

Robert Ezra Park (1915)

Índice

	Página
ÍNDICE.	3
Índices de tablas y gráficos. Acrónimos utilizados.	4
AGRADECIMIENTOS.	7
1. RESUMEN EJECUTIVO.	9
2. INTRODUCCIÓN.	15
3. DIAGNÓSTICO.	19
3.1. Contexto.	19
3.2. Los objetivos de la organización y los problemas a resolver.	29
3.3. Análisis de la situación.	31
3.4. Conclusiones.	33
4. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA	35
5. LA PROPUESTA DE MEJORA. ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS DEL ILRUV DEL AYUNTAMIENTO DE LEÓN.	39
5.1. Estructura del Plan. Los objetivos.	40
5.2. Elaboración e implantación.	44
5.2.1. Análisis de la madurez organizativa.	44
5.2.2. Creación del grupo de trabajo.	45
5.2.3. Identificación de los datos generales y marco legal.	46
5.2.4. Establecimiento de compromisos de calidad e indicadores.	53
5.2.5. Sistemas de aseguramiento y otras medidas.	70
5.2.6. Especificación de las medidas de subsanación, compensación o reparación.	71
5.2.7. Elaboración y presentación de la Carta.	71
5.2.8. Plan de comunicación interna.	72
5.2.9. Plan de comunicación externa.	73
5.3. Fase de evaluación y seguimiento.	73
5.3.1. Evaluación y Seguimiento del Plan de Mejora.	44
5.3.2. Evaluación y Seguimiento de la Carta de Servicios.	45
5.4. Cronograma.	78
5.5. Recursos.	80
6. BIBLIOGRAFÍA.	83
7. ANEXOS.	85
Anexo 1. Funciones del Área de Urbanismo y Medio Ambiente Municipal.	85
Anexo 2. La nueva Gerencia de Urbanismo.	91

Índice de Tablas.

	Página
Tabla 01. Análisis DAFO.	32
Tabla 02. Actividad del grupo de trabajo hasta la fecha.	46
Tabla 03. Catálogo de servicios externos. Servicios que presta el ILRUV a los ciudadanos.	47
Tabla 04. Catálogo de servicios internos. Servicios que presta el ILRUV a otras unidades municipales por encomienda.	48
Tabla 05. Ejemplo de la ficha de un proceso.	49
Tabla 06. Dimensiones de calidad que utiliza el modelo SERVQUAL.	55
Tabla 07. Matriz de determinación de factores de calidad: Servicio de Información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas dirigida a los ciudadanos y promotores.	55
Tabla 08. Matriz de determinación de factores de calidad: Asesoramiento a los propietarios de las viviendas incluidas dentro del ámbito de aplicación de los programas de rehabilitación, jurídica y económico-administrativa.	55
Tabla 09. Matriz de determinación de factores de calidad: Gestión de solicitudes de subvención en programas de rehabilitación.	56
Tabla 10. Matriz de determinación de factores de calidad: Seguimiento de la ejecución de las obras reconocidas en la resolución de las ayudas en programas de rehabilitación.	56
Tabla 11. Matriz de determinación de factores de calidad: Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.	56
Tabla 12. Matriz de determinación de factores de calidad: Dirección de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.	57
Tabla 13. Matriz de determinación de factores de calidad: Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.	57
Tabla 14. Matriz de determinación de factores de calidad: Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público municipal en los mismos.	58
Tabla 15. Matriz de determinación de factores de calidad: Realización de mesas de participación pública.	58
Tabla 16. Matriz de determinación de factores de calidad: Gestión del alquiler del Palacín para la realización de eventos (congresos, ferias, exposiciones, etc.).	59
Tabla 17. Estándares de calidad: Servicio de Información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas dirigida a los ciudadanos y promotores.	60
Tabla 18. Estándares de calidad: Asesoramiento a los propietarios de las viviendas incluidas dentro del ámbito de aplicación de los programas de rehabilitación, jurídica y económico-administrativa.	60
Tabla 19. Estándares de calidad: Gestión de solicitudes de subvención en programas de rehabilitación.	60
Tabla 20. Estándares de calidad: Seguimiento de la ejecución de las obras reconocidas en la resolución de las ayudas en programas de rehabilitación.	60

	Página
Tabla 21. Estándares de calidad: Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.	61
Tabla 22. Estándares de calidad: Dirección de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.	61
Tabla 23. Estándares de calidad: Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.	61
Tabla 24. Estándares de calidad: Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público municipal en los mismos.	61
Tabla 25. Estándares de calidad: Realización de mesas de participación pública.	62
Tabla 26. Estándares de calidad: Gestión del alquiler del <i>Palacín</i> para la realización de eventos (congresos, ferias, exposiciones, etc.).	62
Tabla 27. Cuadro de indicadores del servicio nº 1: Servicio de Información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas dirigida a los ciudadanos y promotores.	62
Tabla 28. Cuadro de indicadores del servicio nº 2: Asesoramiento a los propietarios de las viviendas incluidas dentro del ámbito de aplicación de los programas de rehabilitación, jurídica y económico-administrativa.	63
Tabla 29. Cuadro de indicadores del servicio nº 3: Gestión de solicitudes de subvención en programas de rehabilitación.	63
Tabla 30. Cuadro de indicadores del servicio nº 4: Seguimiento de la ejecución de las obras reconocidas en la resolución de las ayudas en programas de rehabilitación.	63
Tabla 31. Cuadro de indicadores del servicio nº 5: Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.	64
Tabla 32. Cuadro de indicadores del servicio nº 6: Dirección de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.	64
Tabla 33. Cuadro de indicadores del servicio nº 7: Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.	64
Tabla 34. Cuadro de indicadores del servicio nº 8: Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público.	65
Tabla 35. Cuadro de indicadores del servicio nº 9: Realización de mesas de participación.	65
Tabla 36. Cuadro de indicadores del servicio nº 10: Gestión del alquiler del <i>Palacín</i> para la realización de eventos (congresos, ferias, exposiciones, etc.).	65
Tabla 37. Compromisos de calidad asumibles inmediatamente.	66
Tabla 38. Compromisos de calidad asumibles a corto plazo.	68
Tabla 39. Compromisos de calidad no asumibles todavía.	70
Tabla 40. Plan de Comunicación Interna.	72
Tabla 41. Plan de Comunicación Externa.	73
Tabla 42. Cronograma nº 1: La Carta de Servicios Externos.	78
Tabla 43. Cronograma nº 2: Implantación del Plan.	79
Tabla 44. Costes de personal para la elaboración e implantación de la Carta de Servicios.	81

Índice de Gráficos.

	Página
Fig. 1. Diagrama del Proceso de elaboración de la Carta de Servicios propuesto por la AEVAL.	17
Fig. 2. Influencia de las infraestructuras en la morfología urbana de León.	19
Fig. 3. Catedral gótica. Siglo XIII.	20
Fig. 4. MUSAC. Premio Mies van der Rohe de la UE 2007.	20
Fig. 5. Estructura de dirección actual del Área de Urbanismo y Medio Ambiente.	25
Fig. 6. El ciclo de las políticas y de la gestión.	35
Fig. 7. Representación gráfica de los ejes de evaluación del Modelo EVAM.	36
Fig. 8. Diagrama del Proceso de establecimiento de los estándares de calidad.	53
Fig. 9. El ciclo PDCA o “Círculo de Deming”.	76

Acrónimos utilizados.

AEVAL	Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios.
AAPP	Administraciones Públicas.
CS	Carta de Servicios.
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
FCE	Factores críticos de éxito.
FEMP	Federación Española de Municipios y Provincias.
JCyL	Junta de Castilla y León.
PDCA	Planificar, hacer, verificar, corregir.
PM	Plan de Mejora.
ILRUV	Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda, S.A.
PCELeón	Palacio de Congresos y Exposiciones de León, S.A.
EVAM	Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero dar las gracias a la organización donde trabajo, el Ayuntamiento de León, que ha hecho posible que participe en este Máster, y muy especialmente a Belén Martín-Granizo y a Miguel Carpintero, por el apoyo y la confianza que han depositado en mí desde el principio.

A mis compañeros del Ayuntamiento y del ILRUV, que han suplido mis ausencias durante los días lectivos.

A mi tutora, María José Chica Ramos, que ha acudido en mi auxilio siempre que lo he precisado, y que sabe transmitir optimismo, compromiso y conocimiento. Y a Paz Martínez por su atención personal y ayuda.

A la dirección, profesores y compañeros del Máster, por todo lo que me han enseñado.

Y a Martín y a mi familia, por el tiempo que les he robado.

Muchas gracias a todos.

1. Resumen Ejecutivo del Plan de Mejora del ILRUV

Motivación

Este Plan de Mejora se plantea en un primer momento para dar respuesta a la parte más práctica del programa formativo del Máster en Dirección Pública del Instituto Nacional de Administración Pública, en su edición 2012-2013 y en la especialidad Local, en la que esta alumna ha tenido la suerte de poder tomar parte, y en él se han podido adquirir una importante cantidad de conocimientos, habilidades y competencias en materia de gestión y dirección públicas.

Con el convencimiento de que todo trabajador público debe implicarse en la mejora de la Administración, y con la responsabilidad de ocupar en la actualidad la Dirección Técnica del ILRUV del Área de Urbanismo y Medio Ambiente del Ayuntamiento de León, se afronta la elaboración de este Plan con el compromiso de poner en práctica una herramienta de planificación, gestión y calidad orientada al ciudadano que sirva de experiencia piloto en la organización.

La elaboración e implementación de este Plan de Mejora no pueden entenderse sin el respaldo recibido tanto de la Concejal-Delegada, del Coordinador del Área y del Interventor Municipal, así como tampoco sin la implicación de los trabajadores del ILRUV.

Objetivos

Se plantea como necesario que el ILRUV, de respuesta como **prueba piloto**, para luego hacerlo extensivo al resto del Área de Urbanismo y Medio Ambiente, a las siguientes cuestiones:

- ¿A qué se va a dedicar? Es decir, determinar, priorizar y ordenar los **servicios que se van a prestar**.
- Los **objetivos** a conseguir con respecto a esos servicios.
- El **personal** con el que se va a contar.
- **Redefinición de las políticas de rehabilitación y regeneración urbanas** en un escenario regresivo de los recursos económicos de los Programas de Inversión a ejecutar, pero de aumento de peso político y estratégico en la reciente normativa, lo que se entiende como una enorme **oportunidad**.

Las dos primeras cuestiones serán las que se abordarán como el primer problema a resolver en este Plan, en cuanto a la tercera, implicará una redistribución de efectivos que

deberá afectar a todo el Área de Urbanismo y Medio Ambiente, y que excede el alcance de este Plan. La cuarta cuestión, de enorme importancia estratégica en el medio plazo para el ILRUV, deberá ser abordada en un Plan Estratégico propio.

Límites del objeto de análisis

Se ha buscado limitar el análisis a un modelo **eficaz**, que evite duplicidades con los otros Servicios Municipales del Área de Urbanismo y Medio Ambiente, que sea **eficiente**, es decir, que responda a las demandas y expectativas de los usuarios tanto externos (ciudadanos y grupos de interés) como internos (otros servicios municipales), y que sea **realista** con los medios técnicos, humanos y económicos con los que se cuenta.

Metodología

Para la elaboración de este Plan de Mejora se han utilizado dos metodologías. La primera de ellas es la de **planificación y gestión estratégica** propuesta por Salvador Parrado en su “*Guía para la elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas*”. La segunda es la metodología empleada para la elaboración y gestión de **Cartas de Servicios**, más concretamente la propuesta por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). En el caso de la metodología de la “Dirección Estratégica de Planificación y Gestión”, se limita el ciclo de gestión al ámbito del objeto del Plan de Mejora, bajo un planteamiento de cumplimiento de los objetivos estratégicos, de las funciones y de las metas de la organización.

Contexto

El Ayuntamiento de León presta sus servicios en una ciudad de 131.680 habitantes, con un alfoz que alcanza los 203.615 habitantes, y es la cabecera de una provincia de gran tamaño y complejidad, cuya población es de 494.451 habitantes.

El Presupuesto General del Ayuntamiento de León asciende a 131.642.168 euros, y cuenta con una plantilla de 1.607 trabajadores.

El Área de Urbanismo y Medio Ambiente cuenta con 62 trabajadores, 33 funcionarios de carrera, 20 funcionarios interinos y 9 laborales. Se estructura en tres Servicios: el Servicio de PLANEAMIENTO, GESTION, VIVIENDA Y PATRIMONIOS PUBLICOS DE SUELO, el Servicio de MEDIO AMBIENTE, ESTABLECIMIENTOS E INTERVENCION EN EL USO DEL SUELO, y el Servicio de PROTECCIÓN DE LA LEGALIDAD. Cuenta además con dos sociedades instrumentales, PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE LEÓN - siendo inminente su disolución -, y el INSTITUTO LEONÉS DE RENOVACIÓN URBANA Y VIVIENDA, en el que se centra el Plan de Mejora.

En un **contexto de proyectos complejos de desarrollo, rehabilitación y regeneración urbanas**, el **Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda, S.A. (ILRUV)**, se constituye en **2004** por el Ayuntamiento de León, bajo la forma de **sociedad mercantil local cuyo capital social es de titularidad municipal**, con el objetivo de crear un **instrumento técnico y de gestión eficaz** que desarrollase parte de las políticas municipales en materia de urbanismo, rehabilitación y vivienda, cuya gestión no eran capaces de asumir ni el Servicio de Gestión de Obras y Urbanismo Municipal, ni la estructura técnica del Ayuntamiento.

Su labor ha sido hasta la fecha especialmente visible en los programas de regeneración urbana denominados ARIs o Áreas de Rehabilitación Integral, con los que se han rehabilitado cientos de edificios de viviendas y sus bajos comerciales, y se han reurbanizado la mayor parte de las calles de la Ciudad Antigua.

Esta Sociedad cuenta con una plantilla de 11 personas y, en la actualidad, su labor fundamental es de **apoyo al Servicio de Planeamiento, Gestión, Vivienda y Patrimonios Públicos de Suelo**, dada la reducción, por distintos motivos, de puestos de trabajo dependientes de dicho Servicio.

Características fundamentales del problema

- Dificultades para priorizar el trabajo y servicios al no estar identificados ni definidos los que actualmente presta, ni los que contribuyen a los objetivos estratégicos del ILRUV y del propio Ayuntamiento.
- Crecimiento de la demanda de prestación de servicios internos, es decir, de aquellos servicios que el ILRUV presta a otras áreas y unidades municipales.
- Falta de cultura y experiencia en la organización, tanto en el ILRUV como en el Ayuntamiento, en programas de calidad, gestión por procesos, por objetivos, dación de cuentas, etc.
- Insuficiente comunicación del ILRUV con el resto de unidades y servicios municipales.
- Conocimiento muy parcial de los ciudadanos de los servicios que presta el ILRUV.
- No existe una Planificación Estratégica adaptada a los nuevos objetivos y marco normativo, especialmente en materia de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas.

El Plan de Mejora

OBJETIVOS Y ACCIONES

(OE: Objetivo Estratégico OO: Objetivo Operativo)

OE 1. Conseguir un cambio de cultura en la organización, introduciendo la gestión por procesos y objetivos, orientándose a la mejora, utilizando como herramienta y motor la implantación de la Carta de Servicios del ILRUV.

OE1-OO1: Comunicación de la Misión, Visión y Valores del ILRUV.

Acciones:

- Constituir el Grupo de Trabajo.
- Comunicar la Misión, Visión y Valores del ILRUV.
- Formación básica en temas de gestión de calidad.

OE1-OO2: Publicar el inventario de Servicios externos, a los ciudadanos.

Acciones:

- Elaboración del catálogo de servicios a los ciudadanos del ILRUV.
- Priorización de servicios.
- Plan de comunicación.

OE1-OO3: Elaborar e implantar una Carta de Servicios externos, a los ciudadanos.

Acciones:

- Identificación de los datos generales del Instituto y marco legal.
- Establecimiento de los compromisos de calidad e indicadores.
- Sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Medidas de subsanación, compensación o reparación en caso de incumplimientos de los compromisos adquiridos.
- Redacción y presentación de la Carta.
- Plan de comunicación interna.
- Plan de comunicación externa.
- Plan de seguimiento y actualización.

OE1-OO4: Publicar en la intranet el inventario de servicios internos, a otros servicios y unidades municipales.

Acciones:

- Elaboración del catálogo de servicios del ILRUV a unidades y servicios municipales.
- Priorización de servicios.
- Plan de comunicación.

OE1-OO5: Elaborar e implantar una Carta de Servicios internos, a otros servicios y unidades municipales.

Acciones:

- Establecimiento de los compromisos de calidad e indicadores.
- Sistemas de aseguramiento de la calidad.

Medidas de subsanación, compensación o reparación en caso de incumplimientos de los compromisos adquiridos.
Redacción y presentación de la Carta.
Plan de comunicación interna.
Plan de seguimiento y actualización.

OE1-OO6: Elaborar el Mapa de Procesos.

Acciones:

Identificación de los procesos.
Clasificación de los procesos (estratégicos, operativos y soporte).
Definición individualizada de cada uno de los procesos.
El mapa de procesos.
Plan de implantación de los procesos.

OE 2. Asegurar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de Planes y Programas de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas, y su alineación con el objetivo marcado por el equipo de gobierno de potenciar estas políticas, aún estando en un escenario económico recesivo.

OE2-OO1: Elaborar el Plan Estratégico del ILRUV.

HERRAMIENTAS

Las herramientas principales utilizadas de diagnóstico, análisis y evaluación han sido: la **observación directa**, el **estudio de documentos** de la organización, un **análisis DAFO**, una **autoevaluación sencilla de acuerdo al modelo EVAM** (*Evaluación, Aprendizaje, Mejora*), una **encuesta** a los usuarios, y **reuniones dirigidas** con la técnica de Focus Group.

La consecución de los objetivos se alcanzará implantando dos herramientas principales, una de gestión de calidad, **la Carta de Servicios del ILRUV**, y otra de planificación, **el Plan Estratégico del ILRUV**. La herramienta que se elaborará e implantará en primer lugar es la **Carta de Servicios**, entendida como un instrumento básico de gestión de la calidad, una herramienta que da solución a los problemas detectados, un motor de mejora para la organización, activador del **ciclo PDCA** (**P**lanificar, **h**acer o **D**esarrollar, **v**erificar o **C**ontrolar, y **A**ctuar), y una herramienta generadora de dinámicas de evaluación y planificación.

IMPLANTACIÓN

La metodología que se empleará para la elaboración e implantación de la Carta de Servicios es la propuesta por la **AEVAL**. Se ha utilizado además el modelo SERQUAL para la fijación de los factores de calidad.

Fases: Constitución del Grupo de Trabajo, Identificación de datos generales y legales, Establecimiento de compromisos de calidad e indicadores, Identificación de los sistemas de aseguramiento y otras medidas, Establecimiento de medidas de subsanación, compensación y reparación, Redacción de la Carta de Servicios, Plan de comunicación interna, Plan de comunicación externa, y Plan de seguimiento y actualización de la Carta.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Esta fase se dividirá en dos bloques diferenciados, por un lado **la Evaluación y Seguimiento del Plan de Mejora**, y en segundo lugar **la Evaluación y Seguimiento de la Carta de Servicios que recoge el Cuadro de Mando de Servicios**, que estará compuesto por los Indicadores de Compromisos y los Indicadores asociados a Procesos.

Para la evaluación de los objetivos operativos del Plan de Mejora se utilizará un **sistema de evaluación de resultados**. Se medirá el cumplimiento de los objetivos operativos en las fechas fijadas para cada acción como metas a lo largo del Plan.

La **evaluación del cumplimiento de los compromisos asumidos con los ciudadanos en el nivel de calidad de prestación de los servicios que se incluyen en la Carta de Servicios**, se realizará a través de un **Cuadro de Mando de Servicios**, que se elaborará sobre la base del seguimiento del cumplimiento del cuadro de indicadores. La periodicidad de la evaluación será anual, y sus resultados se harán públicos. Además, se establecen los sistemas de participación, reclamación y sugerencias de los usuarios. También se acometerá el plan de actualización de la Carta, para completar el círculo de mejora PDCA, que no superará los tres años, y se establecen los factores por los que la actualización deberá adelantarse.

CRONOGRAMA

Se establecen dos horizontes temporales, uno para el conjunto del Plan de Mejora con sus dos objetivos estratégicos, con un plazo de tres años, y el segundo, más inmediato, para la elaboración e implantación de la Carta de Servicios del ILRUV, para lo que se dispone de 9 meses.

RECURSOS

Una primera estimación de los costes directos de personal para la organización de la **elaboración e implantación de la Carta de Servicios** eleva los costes a 23.240 euros, a los que habría que añadir un 6% de gastos generales (uso de las instalaciones, comunicaciones, costes energéticos, papelería, reprografía,...), lo que arrojaría una cifra total de **24.868 euros**.

2. Introducción

En el momento de presentación de la propuesta de tema de Plan de Mejora al INAP, febrero de 2013, se estaba trabajando en el Ayuntamiento de León en la transformación de las dos sociedades municipales que actualmente tiene el Área de Gobierno de Urbanismo y Medio Ambiente en un organismo autónomo, siguiendo las indicaciones tanto del equipo de gobierno como de la intervención municipal, de eliminar todos los entes instrumentales en forma de sociedades mercantiles locales y transformarlos o en organismos autónomos locales o en servicios municipales.

No se cuestionaba la utilidad y eficacia de estas dos sociedades, el Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda (en adelante ILRUV) y Palacio de Congresos y Exposiciones de León (en adelante PCELeón) como unidades de gestión, pero sí se cuestionaba la idoneidad de su naturaleza jurídica como la más adecuada a sus fines.

Simultáneamente se había detectado **la necesidad de una reorganización completa del Área de Urbanismo y Medio Ambiente**, adaptando su estructura y organización a las necesidades reales actuales, teniendo además en cuenta que actualmente no se cubre ninguna vacante por jubilación, y existiendo fuertes desequilibrios de plantilla. **Este proceso de reorganización superará el ámbito temporal del Plan de Mejora, pero tendrá gran influencia sobre el mismo**, y los resultados del trabajo realizado hasta la fecha se incorporan en los Anexos al Plan.

El Área de Urbanismo y Medio Ambiente, no cuenta en ninguno de sus servicios, unidades y sociedades instrumentales con herramientas de calidad y evaluación, que facilitasen el análisis y la toma de decisiones en procesos de reorganización, mejora en la prestación de servicios, de aumento de la eficiencia, etc. Tampoco se cuenta con un catálogo público de los servicios que se prestan a los ciudadanos, ni canales específicos de participación, ni compromisos de calidad en relación con la prestación de los mismos, ni se ha implantado la tramitación electrónica.

Este Plan de Mejora dará respuesta a un objetivo estratégico del Área de Urbanismo y Medio Ambiente, que es el de **mejorar la atención a los usuarios del ILRUV, clarificar los servicios que presta el ILRUV y establecer compromisos de calidad en relación a los mismos**.

El ILRUV es la unidad del Área de Urbanismo y Medio Ambiente responsable de dar soporte técnico a los planes y programas estratégicos de desarrollo urbano del Área, principalmente en materia de rehabilitación, renovación y regeneración urbanas.

Bien con la naturaleza jurídica actual, bien transformándose en un organismo autónomo en los próximos meses, el **Plan de Mejora** se centrará el ILRUV (que en la estructura gerencial se transformaría en la **Dirección Técnica de la Gerencia**), que será la responsable del desarrollo de programas estratégicos y de renovación urbana de la misma.

El ILRUV deberá además asumir las funciones de las dos sociedades mercantiles locales del Área, siendo inminente la disolución de PCELeón.

Se ha considerado conveniente en este proceso de transformación introducir la cultura de la gestión de la calidad en el Área de Urbanismo y Medio Ambiente, mediante la elaboración e implantación de una Carta de Servicios del ILRUV, que servirá de proyecto piloto para el resto del Área.

La Carta de Servicios deberá tener en cuenta:

- a) Una serie de novedades legislativas que afectan directamente a la actividad del ILRUV y que establecen un nuevo marco normativo:

- _Ley de Rehabilitación, Renovación y Regeneración Urbana estatal (2013).
- _Anteproyecto de Ley de Regeneración Urbana de Castilla y León (2013).
- _Plan de Rehabilitación Integral de Castilla y León (PRICyL) (2012).
- _Plan Estatal de Fomento del Alquiler de Viviendas, la Rehabilitación, Regeneración y Renovación Urbanas, 2013-2016 (2013).
- _Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.
- _Proyecto de Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.

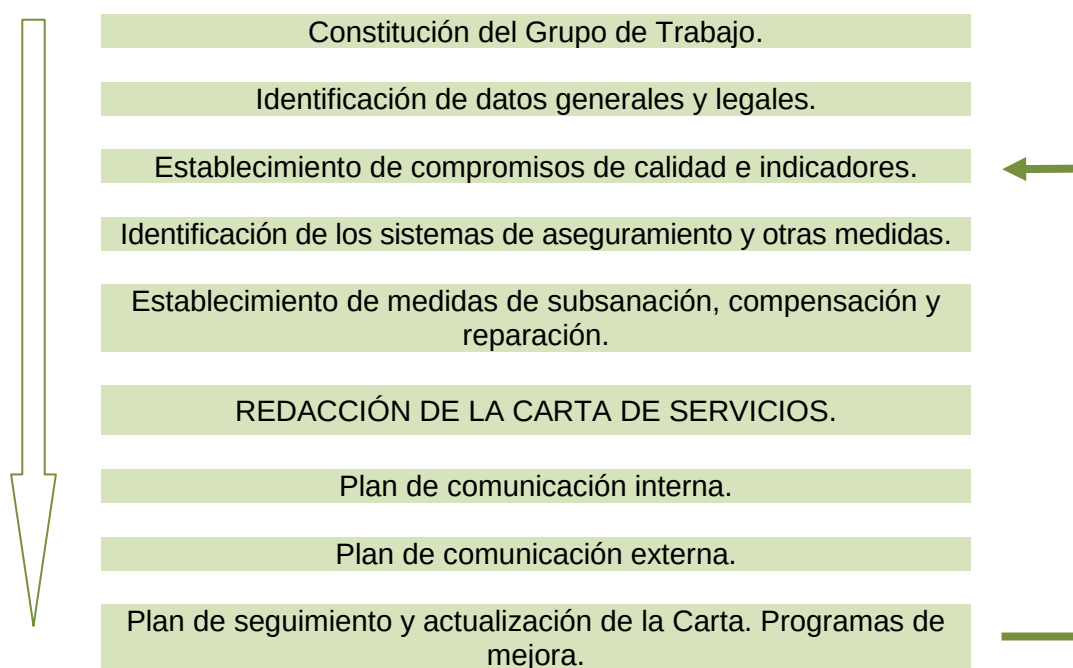
- b) Nuevos objetivos / resultados que el Ayuntamiento de León establece para el ILRUV, bajo la visión de lograr una ciudad mejor, a través de las competencias municipales en materia de urbanismo, rehabilitación y vivienda, con la ejecución de los proyectos y programas necesarios/posibles en estas materias, procurando una gestión eficaz de los cada vez más escasos recursos públicos.

La misión o estrategia para los próximos años es realizar un esfuerzo adicional en la utilización eficaz de los recursos públicos de los ARIs; el impulso del área de planeamiento, encaminando la adaptación del PGOU a la realidad urbana actual; el impulso de nuevos proyectos de rehabilitación y consolidación de los barrios más vulnerables, y la colaboración activa con el Ayuntamiento de León, la sociedad leonesa y otras administraciones, en el desarrollo eficaz de los proyectos y programas de vivienda y rehabilitación.

- c) Nuevos servicios técnicos directos para el propio Ayuntamiento de León como valoraciones y tasaciones, proyectos técnicos, direcciones de obra, informes técnicos, topografía, etc.

La metodología que se ha empleado para la elaboración de la Carta de Servicios como herramienta de mejora del ILRUV es la propuesta por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) en su “*Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios*”.

Fig. 1. Diagrama del Proceso de elaboración de la Carta de Servicios propuesto por la AEVAL.



La Carta de Servicios será una herramienta de gestión que mejorará y facilitará las relaciones con los usuarios, sirve para definir estándares de servicio, sirve para definir objetivos que logren impacto en usuarios, y **desarrollará un sistema de control y seguimiento de los procesos.**

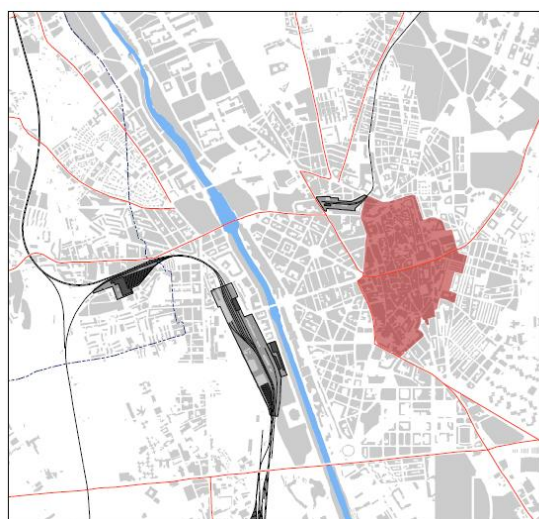
El documento completo del Plan, con sus dos herramientas de mejora (**la Carta de Servicios y el Plan Estratégico**), de acuerdo con la metodología propuesta por el INAP en su “*Guía para la elaboración de los Planes de mejora en las Administraciones Públicas*”, se estructura en cinco grandes bloques: **el Diagnóstico, la Estrategia, la Metodología y las Herramientas, la Propuesta de Mejora, y la Evaluación y Seguimiento.**

El Plan de Mejora tendrá una vigencia de tres años, momento en el que deberá acometerse la actualización de la Carta, y haberse alcanzado los dos objetivos estratégicos.

3. Diagnóstico

3.1. CONTEXTO.

La ciudad de León.



Superficie 39 km²
Población 2012: 131.680 hab.
Densidad 2012: 3,376 hab/km²
Altitud: 838 m

Fig. 2. Influencia de las infraestructuras en la morfología urbana de León.

(Fuente Instituto Universitario de Urbanística de Valladolid. 2009.)

León, ciudad del norte de la **comunidad autónoma de Castilla y León** y al pie de la montaña Cantábrica, es cabecera de una provincia de gran tamaño (15.570 m²) y complejidad. La riqueza y diversidad del **territorio provincial** conviven con su reciente evolución demográfica, con pérdida de población (583.930 habitantes en 1960 frente a los 494.451 del año 2012) y unas economías locales en constante lucha por consolidar actividades, que puedan sustituir las vacantes dejadas por los sectores en crisis (farmacéutico, minero, etc.). El **área urbana de la ciudad**, el **Alfoz de León**, con una población que alcanza en 2012 los 203.615 habitantes, ocupa sobre todo, los municipios de Villaquilambre y San Andrés del Rabanedo, además del municipio capital.

León es la única capital de Castilla y León cuya morfología urbana está vinculada a un “ensanche de población” homogéneo. Este “ensanche” da cuenta del vigor económico de la ciudad en la primera mitad del siglo XX: una ciudad de perfil burgués que fue posible gracias al sustrato de una economía local no sólo burocrática, sino también industrial y terrateniente. Hoy León sigue siendo una ciudad vigorosa con facetas complementarias: centro de servicios, una sólida Universidad, su potencial cultural y turístico, asociado tanto a su monumentalidad como a su arraigo en el Camino de Santiago. Posee además un perfil comercial consolidado y un sistema de equipamientos moderno y eficiente, a la vez que la ciudad no renuncia a mantener su pulso industrial. León cuenta hoy con proyectos urbanos atractivos, como el asociado al espacio ferroviario (con un nuevo palacio de congresos y recinto ferial) y a los centros de I+D en desarrollo.

La ciudad de León es también un centro de primer orden en el transporte ferroviario, con vías en proceso de modernización (RENFE y Alta Velocidad) y con herencias del pasado minero de la provincia (FEVE). Las propuestas de estructuración territorial del sistema ferroviario nacional mantienen a León como nodo central para las comunicaciones del norte y extremo noroeste peninsular.

La ciudad de León constituye, junto con las ciudades de Valladolid, Burgos y Salamanca, uno de los cuatro nodos o centros urbanos principales del modelo territorial que estructura la vasta unidad regional Castellana y Leonesa.

El municipio de León soporta pérdidas demográficas desde los años ´90, aunque ha frenado significativamente este proceso. Su índice de envejecimiento es alto, similar al del conjunto de la Comunidad Autónoma y un índice de maternidad bajo, inferior al regional. El paro es superior al regional. La rehabilitación activada en el parque de viviendas es todavía escasa.

Insistimos en que mientras el municipio pierde población, el Alfoz la gana, siendo el saldo demográfico general del área urbana positivo. Este crecimiento del Alfoz en su conjunto explica los índices de actividad económica, en general positivos, reflejo del esfuerzo por consolidar actividades fuertes que sustituyan sectores con problemas. Otro buen dato es el potencial turístico, soportado por índices en crecimiento, fieles al atractivo de la ciudad y a su riqueza histórica y monumental. Los nuevos equipamientos que se están desarrollando en la ciudad, y los ya en funcionamiento, acentúan dicho factor.



Fig. 3. Catedral gótica. Siglo XIII.



Fig. 4. MUSAC. Premio Mies van der Rohe de la UE 2007.

Destacan los porcentajes de afiliados a la seguridad social en el sector servicios, con un 9% en la administración pública. Ello favorece la definición de León como un “**centro regional de servicios públicos**” donde no hay que olvidar el peso de una sólida Universidad, cada vez más competitiva.

El Ayuntamiento de León.

El Ayuntamiento de León cuenta con una plantilla¹ de **1.607 trabajadores**, de los que 13 son personal eventual, 622 funcionarios, 717 personal laboral y 255 personal fijo discontinuo.

En 2012, como consecuencia del **Plan de Ajuste**, se amortizaron un total de 169 plazas (de las que 85 eran excedencias): 83 de funcionario, 46 de personal laboral y 40 de personal fijo discontinuo. También en 2012 se extinguieron 101 contratos laborales de forma directa.

La evolución del **Presupuesto Municipal** de gastos y de la población del municipio es de 174.422.955 euros y 136.414 habitantes en 2005, 202.226.987 euros y 136.985 habitantes en 2006, 146.856.544 euros y 135.059 habitantes en 2007, 269.156.725 euros y 135.119 habitantes en 2008, 199.758.594 euros y 134.305 habitantes en 2009, 178.305.280 y 134.012 habitantes en 2010, 151.496.481 euros y 132.744 habitantes en 2011, 134.140.940 millones de euros y 131.680 habitantes en 2012 y **131.642.168 euros en 2013**.

También relevante es la evolución de los saldos de las liquidaciones de los últimos ejercicios presupuestarios, que han pasado de ser negativas en cifras que alcanzaron los 17 millones de euros a finalmente de **+9,2 millones de euros en 2012**, tras la aplicación de un estricto **Plan de Ajuste** aprobado en el marco del Real Decreto Ley 4/2012, que posibilitó transformar en deuda financiera la **deuda municipal** anterior al 1 de enero de 2012 con proveedores por importe de **165,6 millones de euros**. El plazo de devolución de esta deuda financiera es de 20 años con un período de carencia de 4 años.

El Ayuntamiento de León presta todos los servicios obligatorios establecidos en la Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases de Régimen Local (alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza viaria, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población, pavimentación de las vías públicas y control de alimentos y bebidas, parque público, biblioteca pública, mercado, tratamiento de residuos, protección civil, prestación de servicios sociales, prevención y extinción de

¹ Datos de la Plantilla de Funcionarios, Plantilla de Personal Laboral y Plantilla de Personal Eventual aprobado por Acuerdo del Pleno Municipal de 26 de junio de 2012 y publicados en el BOP León nº 153 de 13 de agosto de 2012.

incendios e instalaciones deportivas de uso público, transporte colectivo urbano de viajeros y protección del medio ambiente) y ejerce competencias en las materias relacionadas en el artículo 25.

En este sentido, en lo que al Área de Urbanismo y Medio Ambiente se refiere, **el Ayuntamiento de León ejerce las competencias** que le han sido encomendadas por mandato legislativo estatal y autonómico, **en todas las materias relativas a urbanismo, medio ambiente, vivienda y patrimonio**, incluyendo: la ordenación, gestión, ejecución y disciplina urbanística; la promoción y gestión de viviendas; los parques y jardines, pavimentación de vías públicas urbanas y conservación de caminos y vías rurales; la protección del patrimonio histórico- artístico; y la protección del medio ambiente.

Se analiza a continuación la evolución en la organización del Área en el ejercicio de dichas competencias, incluida la actuación de las sociedades municipales dependientes de la misma, proponiendo la implantación de un modelo de gestión que garantice una prestación eficaz, eficiente, transparente y de calidad de los distintos servicios.

El Área de Urbanismo y Medio Ambiente municipal. Las sociedades mercantiles locales del área de urbanismo.

Desde 1990 y hasta 2009 el Servicio de Gestión de Obras y Urbanismo partía de una organización con dos unidades claramente diferenciadas. La primera de ellas, con carácter jurídico-administrativo, incluía la Escala de Administración General: la Jefatura de Servicio, los Técnicos de Administración General, los Administrativos Jefes de Negociado y los Auxiliares Administrativos. La segunda tenía un carácter fundamentalmente técnico, incluía la Escala de Administración Especial, y dependía directamente del Concejal-Delegado de Urbanismo (arquitectos, ingenieros, ...).

En lo que respecta a la unidad jurídico-administrativa, la Jefatura de Servicio fue creada hace ya 23 años y sus funciones fueron determinadas en función de las necesidades de esa época. Desde entonces se produjeron grandes modificaciones, tanto normativas como en la prestación de servicios reales en el área que provocaron su obsolescencia.

Asimismo, es necesario señalar que, desde 1996 se impulsó una línea de trabajo de grandes proyectos de desarrollo urbano, que realmente nunca dependieron de la Jefatura de Servicio, sino que fueron impulsados y desarrollados bajo la dirección directa del Concejal del área y de la propia Alcaldía. Se enumeran los principales grandes proyectos desarrollados entre 1996 y 2007: Proyecto Urban (10 M€), Proyecto Piloto Urbano (6 M€), Proyecto de entornos monumentales del BEI y la EFTA (7 M€), Camino de Santiago del 1% Cultural (4 M€), Auditorio Ciudad de León (21 M€), Campos de fútbol de Puente Castro y Reino de León (14 M€), aparcamientos subterráneos de Ordoño II, plaza Mayor

y av. de los Peregrinos (9 M€), MUSAC (26M€), peatonalizaciones de la Ciudad Antigua y entorno del Burgo (6 M€), recuperación de las Riberas del Bergesga (POMAL) (2M€) y del Torío (4 M€), ARI de la Ciudad Antigua (7,5 M€), etc. Para el desarrollo de estos proyectos se fueron creando una serie de estructuras que tampoco dependieron de la Jefatura de Servicio: Técnico de Desarrollo, ILDEFE, ILRUV y Oficina de Proyectos.

En el **contexto de proyectos de desarrollo, rehabilitación y regeneración urbanas**, se constituye en **2004** por el Ayuntamiento de León el **Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda, S.A. (ILRUV)**, bajo la forma de **sociedad mercantil local cuyo capital social es de titularidad municipal**, con el objetivo de **crear un instrumento técnico y de gestión eficaz que desarrollase parte de las políticas municipales en materia de urbanismo, rehabilitación y vivienda**, cuya gestión no eran capaces de asumir ni el Servicio de Gestión de Obras y Urbanismo Municipal, ni la estructura técnica del Ayuntamiento.

Su labor ha sido hasta la fecha especialmente visible en los programas de regeneración urbana denominados ARIs o Áreas de Rehabilitación Integral, con los que se han rehabilitado cientos de edificios de viviendas y sus bajos comerciales, y se han reurbanizado la mayor parte de las calles de la Ciudad Antigua.

Esta Sociedad cuenta con una plantilla de 11 personas y, en la actualidad, su labor fundamental es de apoyo al Servicio de Planeamiento, Gestión, Vivienda y Patrimonios Públicos de Suelo, dada la reducción, por distintos motivos², de puestos de trabajo dependientes de dicho Servicio.

En el año 2008 además se impulsa un nuevo proyecto urbanístico de grandes dimensiones, el Palacio de Congresos y Exposiciones de la ciudad, con la colaboración del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y de la Consejería de Fomento de la Comunidad. La inversión total asociada a este nuevo proyecto es de 79 millones de euros. Para su materialización el Ayuntamiento de León constituye en **2008** la sociedad mercantil local, también de capital íntegramente municipal, denominada **Palacio de Congresos y Exposiciones de León, S.A. (PCELeón)**. Esta sociedad desde el inicio de su actividad carece de una estructura de personal propia.

En **2009**, una vez se detecta que la estructura existente de Jefatura única había sido desbordada por las nuevas funciones y complejidad de proyectos asumidos por el Área de Urbanismo, deviniendo en pérdida de eficiencia y en la desaparición de una clara línea de responsabilidades sobre los diferentes trabajos que se realizaban, se promueve una modificación de la estructura organizativa, que además incorporase a la organización a la

² Téngase en cuenta que actualmente no se cubre ninguna vacante por jubilación, lo que provoca fuertes desequilibrios en la plantilla, unido al hecho de que ha sido necesario prescindir de personal para su incorporación a otras Áreas (personal y contratación) que actualmente se consideran prioritarias.

Oficina de Medio Ambiente que, como consecuencia de las sucesivas reformas normativas, ha adquirido cada vez más importancia, y que hasta el momento no dependía jerárquicamente del Servicio de Gestión de Obras y Urbanismo, pese a su evidente interconexión.

Por ello se propuso una nueva estructura organizativa, con **un Coordinador General de Área y tres Jefes de Servicio o Directores de Departamento**, elegidos entre el personal del Área de Urbanismo y Vivienda más cualificado que, en aras al logro de una mayor implicación del mismo en las tareas mencionadas, fuese designado libremente por el Concejal delegado de Urbanismo y Vivienda, dentro de las funciones de organización que tenía encomendadas.

Esta nueva estructura fue materializada mediante modificación de la Relación de Puestos de Trabajo, aprobada por acuerdo del Pleno Municipal, de 9 de noviembre de 2009, y consistió en suprimir la única jefatura de servicio existente en el área de urbanismo y crear tres nuevas jefaturas, así como la figura de coordinador del área de urbanismo, medio ambiente, desarrollo sostenible y vivienda.

Es necesario significar que, pese a que el modelo organizativo aprobado en el año 2009 ha mejorado sustancialmente la eficiencia del Área, ha traído no pocos problemas derivados, tanto del propio modelo, en lo que respecta fundamentalmente al sistema de provisión de los puestos y a la creación de la figura del Coordinador, como de no haber asociado a la creación de las nuevas Jefaturas una modificación consecuente de las funciones de toda la plantilla municipal asignada al Área.

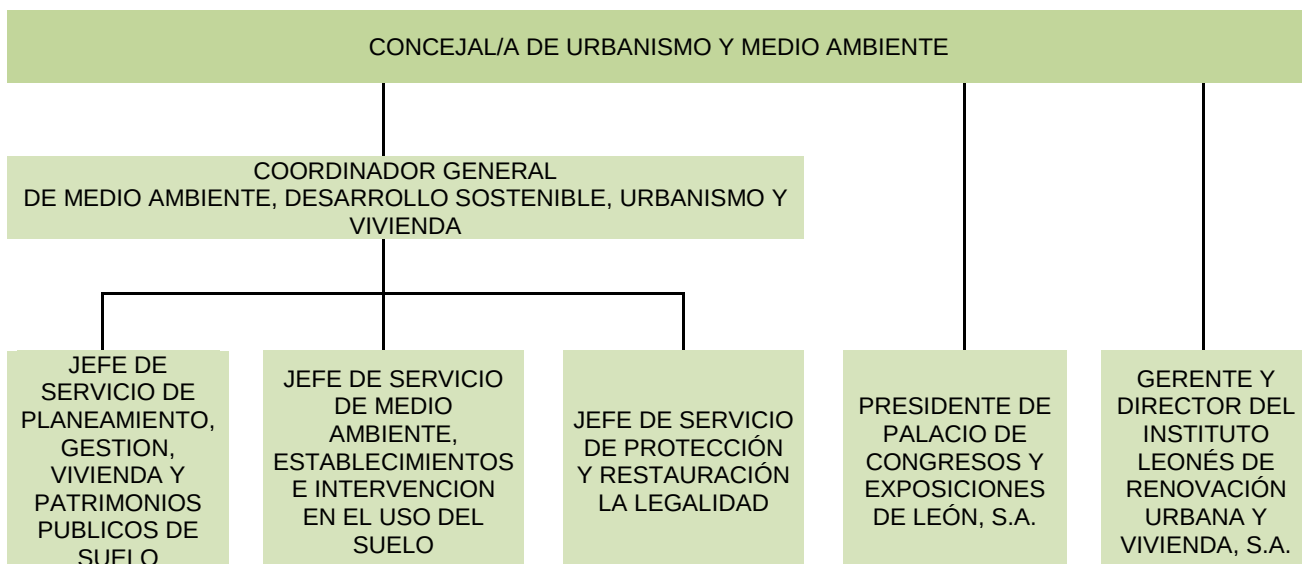
En lo que respecta a la falta de coordinación de los puestos de trabajo correspondientes a la plantilla municipal asignada al Área con la nueva estructura, no sólo se hace necesario clarificar la incorporación de todos y cada uno de los puestos en una u otra Jefatura de Servicio, sino también la dependencia jerárquica de determinadas unidades – servicios eléctricos, obras, oficina de proyectos, jardines, ... –, de alguno de los puestos de superior jerarquía, ya que en cierta forma se ha continuado arrastrando en el ADN del Área, la separación entre el área jurídico-administrativa y el área técnica de los años 90, lo que provoca problemas de tramitación de expedientes.

La situación actual.

El **Área Municipal de Urbanismo y Medio Ambiente** cuenta en la actualidad con **55 trabajadores**, 24 funcionarios de carrera, 19 funcionarios interinos y 12 laborales.

Como ya se ha indicado, de las dos sociedades mercantiles locales, sólo **el ILRUV**, cuenta con plantilla propia, en la actualidad **11 trabajadores** en régimen laboral, siendo su Director y Asesores funcionarios del Área Municipal de Urbanismo.

Fig. 5. Estructura de dirección actual del Área de Urbanismo y Medio Ambiente.



Y por último, fuera de esta estructura están el Servicio Municipal de Obras, el Servicio Eléctrico y Jardines.

Asimismo, no está integrado en el Área el servicio de limpieza y recogida de residuos cuya prestación en la actualidad se realiza de forma directa por el Ayuntamiento, habiéndose constituido un órgano especializado sin personalidad jurídica, aprobado por el Pleno Municipal en sesión celebrada el día 30 de abril de 2013.

Los diferentes Servicios del Área han sido **organizados en base a una concepción burocrática de la administración basada en funciones**, con una organización muy precisa del trabajo y sustentada básicamente en la legalidad de sus actuaciones, que precisa de un entorno estable y previsible para realizar correctamente sus cometidos. Este modelo burocrático no da respuesta completa al complejo entorno actual.

En el caso del ILRUV se ha introducido una metodología de trabajo y funcionamiento orientada a la ejecución eficaz y eficiente de proyectos y programas complejos de rehabilitación urbana, pero sin mecanismos concretos de medición de resultados, calidad y rendición de cuentas.

Se incluye en el Anexo 1 un inventario de funciones de los diferentes servicios y unidades del Área de Urbanismo y Medio Ambiente, así como de sus sociedades instrumentales.

Derivado de cuanto se ha expuesto hasta el momento, por parte de la Concejal-Delegada de Medio Ambiente y Urbanismo se ha encomendado el estudio de un **nuevo modelo** que, por un lado adapte la estructura y organización actual del Área a las necesidades reales actuales de la organización – teniendo en cuenta que actualmente no se cubre ninguna vacante por jubilación, existiendo fuertes desequilibrios de plantilla y que ha sido necesario prescindir de personal para su incorporación a otras Áreas (personal y contratación) que actualmente se consideran prioritarias – y que, por otro, dé cobertura al actual sistema de Jefaturas de Servicio, dependientes de un puesto de superior jerarquía que las coordine y dirija.

Se debe tener además en cuenta la **línea de proyectos de desarrollo, rehabilitación y regeneración urbana cuya importancia es especialmente relevante en la actualidad**, y que se están acometiendo desde el Área de Urbanismo y Medio Ambiente.

Seguidamente se **recoge una relación, no exhaustiva, de proyectos y actuaciones ejecutados o en ejecución en el Área**, cuyo desarrollo ha de ser tenido en cuenta en orden a formular la propuesta de reorganización:

1. Construcción y rehabilitación del Palacio de Congresos y Exposiciones de León.
2. Operación de integración ferroviaria de la línea FEVE en la Ciudad de León.
3. Adaptación a la situación actual de la de integración ferroviaria de la línea de RENFE.
4. Gestión del Área de Rehabilitación Integrada León Oeste y del nuevo Área de Rehabilitación Integrada Ciudad Antigua.
5. Nuevos proyectos de regeneración urbana a la vista del Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria, y la regeneración y renovación urbanas, 2013-2016.
6. Adaptación de los procedimientos administrativos a la Ley 8/2013, de 26 de junio, de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas.
7. Desarrollo del Plan Director de la Muralla en el marco del 1% cultural.
8. Participación en procesos de reformas normativas tanto estatales como autonómicas.
9. Participación en las mesas de colaboración de la FEMP en materia de urbanismo y vivienda.
10. Seguimiento de expedientes de contratación relacionados con materias objeto del Área.
11. Asesoramiento y dirección de las sociedades municipales Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda S.A. y sociedad Palacio de Congresos y Exposiciones de León, S.A.
12. Modificaciones del Plan General de Ordenación Urbana de León.
13. Tramitación de instrumentos de planeamiento de desarrollo y modificación de los vigentes.
14. Implantación de la Administración Electrónica y del Sistema de Información Geográfica en lo que respecta al Área de Urbanismo y Medio Ambiente.
15. Expedientes de aprobación y reforma de Ordenanzas Municipales:
 - a. Reforma de la ordenanza municipal sobre la protección del medio ambiente contra la emisión de ruidos y vibraciones.
 - b. Reforma de la ordenanza municipal de la instalación y funcionamiento de infraestructuras de radiocomunicación.
 - c. Reforma de la ordenanza municipal de parques y jardines.
 - d. Reforma de la ordenanza municipal reguladora de la limpieza, recogida y eliminación de residuos urbanos en el término municipal de León.
 - e. Reforma de la ordenanza municipal de la publicidad exterior mediante carteles, carteleros o vallas publicitarias.

16. Seguimiento de aplicación de Ordenanzas Municipales de reciente aprobación y/o modificación:
 - a. Ordenanza municipal de protección de la atmósfera.
 - b. Ordenanza reguladora de la distancia y localización de establecimientos destinados a la venta de bebidas alcohólicas en el municipio de León, para la reducción de su consumo.
17. Seguimiento de la aplicación de medidas derivadas de la Declaración de Zona Acústicamente Saturada (ZAS) en el Casco Antiguo de León.
18. Adaptación de procedimientos a la Directiva de Servicios y a la normativa aprobada para la trasposición de la misma.
19. Plan de Movilidad Urbana Sostenible.
20. Implantación de medidas de eficiencia energética de instalaciones municipales y de infraestructuras urbanas.
21. Aprobación del Plan de Acción contra el ruido en la ciudad de León.
22. Gestión de los recursos inmobiliarios – bienes patrimoniales (parcelas patrimoniales, aprovechamiento urbanístico...) y de dominio público (edificios municipales, parcelas destinadas a dotaciones públicas, ...) – con los que cuenta el Ayuntamiento.
23. Plan de Accesibilidad.
24. Inspección Técnica de Edificios.
25. Gestión de los convenios de colaboración con otras Administraciones (Palacio de Congresos, Áreas de Rehabilitación Integrada, Universidad en materia de contaminación radioeléctrica y acústica ...).
26. Puesta en marcha del plan de zonificación de áreas de esparcimiento y alivio para perros.
27. Elaboración del Plan de reducción de población de palomas urbanas.
28. Gestión de convenios urbanísticos (RENFE, FEVE, Ministerio de Defensa, ...).
29. Seguimiento de expedientes tramitados por el Procurador del Común de Castilla y León y del Defensor del Pueblo.
30. Seguimiento de ejecución de sentencias dictadas en procedimientos judiciales sustanciados en materias objeto del Área.
31. Extinción y liquidación del contrato de gestión de los servicios públicos de limpieza viaria y gestión de residuos sólidos urbanos.

El modelo que se proponga, deberá además **garantizar la incorporación al sistema de herramientas de gestión y dirección vinculadas a gestión por procesos, por objetivos, evaluación y mejora**, con el fin de dar respuesta a la demanda social de mejora en la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos.

Asimismo, el nuevo modelo deberá dar respuesta también a la necesidad a **aumentar la cartera de servicios en materia de urbanismo derivados de las últimas novedades normativas**:

- Ley de rehabilitación, renovación y regeneración urbana estatal (junio 2013).
- Anteproyecto de Ley de regeneración urbana de Castilla y León (febrero 2013).
- Plan de Rehabilitación Integral de Castilla y León (PRICyL) (febrero de 2012).
- Plan Estatal de Fomento del Alquiler de Viviendas, la Rehabilitación, Regeneración y Renovación Urbanas, 2013-2016 (febrero 2013).
- Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.
- Proyecto de Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.

Esta propuesta de modificación de la organización municipal se enmarca en el contexto de las Medidas 13 de reducción de gastos “Modificación de la organización de la corporación local” y 14 “Reducción de la estructura organizativa de la entidad local” del **Plan de Ajuste del Ayuntamiento de León** aprobado en el marco del Real Decreto Ley 4/2012, con el **objetivo de optimizar los recursos humanos disponibles**, paliar el efecto de la medida 1.3 “Tasa de reposición cero de efectivos”, **y evitar duplicidades**.

El **Anteproyecto de Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local**, aprobado recientemente por el Consejo de Ministros, marca una clara tendencia a que los servicios públicos de competencia local que se gestionen de forma directa lo hagan, bien por la propia entidad local, bien por organismo autónomo local.

La gestión directa por entidad pública empresarial local o por sociedad mercantil local cuyo capital social sea de titularidad pública, queda relegada a los casos en que pueda acreditarse que resultan más eficientes que las formas del párrafo anterior.

Pues bien, analizadas las distintas opciones, descartada, a corto plazo, la constitución de un Organismo Autónomo que aglutinase, tanto el personal municipal del Área como el del ILRUV, se estima que **el instrumento más adecuado es la constitución de una Gerencia de Urbanismo con la naturaleza de órgano especial de administración diferenciado de la organización y funciones generales propias de la actual estructura del Ayuntamiento**, que tenga como finalidad en el ámbito instrumental de carácter técnico-jurídico el estudio, tramitación, y, en su caso, elaboración de los instrumentos de planeamiento y gestión urbanística, y en el ámbito ejecutivo, el ejercicio de las competencias urbanísticas.

Se incluye como Anexo 2 una descripción y justificación del modelo de Gerencia que se propone. El trabajo y reflexiones sobre la reorganización que deberá acometerse en el Área de Urbanismo y Medio Ambiente, en cuya estructura se incluye el ILRUV, excede el alcance de este Plan de Mejora, sin embargo se ha considerado conveniente incorporarlo por constituir un paso necesario que deberá acometerse en un futuro próximo, así como la elaboración de un Plan Estratégico.

Se ha querido realizar una breve descripción del contexto en el que actualmente se enmarca el ILRUV, que es la organización del Ayuntamiento de León sobre la que se va a aplicar este primer Plan de Mejora.

3.2. LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROBLEMAS A RESOLVER.

Los **objetivos estratégicos** del Ayuntamiento de León para el ILRUV los podemos resumir en:

- Contribuir al desarrollo urbano sostenible y la cohesión social de la ciudad de León.
- Trabajar activamente en la rehabilitación, renovación y regeneración urbana.
- Realizar su trabajo con eficacia y eficiencia administrativa, satisfaciendo el interés general mediante una utilización racional, ordenada y transparente de recursos públicos.
- Realizar la prestación de los servicios urbanísticos que tiene encomendados con la mayor transparencia y sencillez posible para el ciudadano.

Además, ante el escenario de contexto descrito en el apartado anterior, que es un escenario de cambio, se ha buscado limitar el alcance de estos objetivos a un modelo del ILRUV **eficaz**, que evite duplicidades con los otros Servicios y Unidades Municipales del Área de Urbanismo y Medio Ambiente, que sea **eficiente**, es decir, que responda a las demandas y expectativas de los usuarios tanto externos (ciudadanos y grupos de interés) como internos (otros servicios municipales), y que sea **realista** con los medios técnicos, humanos y económicos con los que se cuenta.

Habrà de tenerse presente que la inminente disolución de PCELeón hace necesario que parte de sus funciones sean asumidas por el ILRUV, que como ente instrumental municipal **consolida sus funciones de dirección técnica del Área de Urbanismo y Medio Ambiente**.

De manera más concreta, se plantea como necesario que el ILRUV - que ya se ha indicado es una dirección técnica, especialmente en materia de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas -, de respuesta como **prueba piloto**, para luego hacerlo extensivo al resto del Área de Urbanismo y Medio Ambiente, a las siguientes cuestiones:

- ¿A qué se va a dedicar? Es decir, determinar, priorizar y ordenar los **servicios que se van a prestar**.
- Los **objetivos** a conseguir con respecto a esos servicios.
- El **personal** con el que se va a contar.

- **La redefinición de las políticas de rehabilitación y regeneración urbanas** en un escenario regresivo de los recursos económicos de los Programas de Inversión a ejecutar, pero de aumento de peso político y estratégico en la reciente normativa, lo que se entiende como una enorme **oportunidad**.

Las dos primeras cuestiones serán las que se abordarán como el primer problema a resolver en este Plan, en cuanto a la tercera, implicará una redistribución de efectivos que deberá afectar a todo el Área de Urbanismo y Medio Ambiente, y que previamente exigirá un análisis de cargas de trabajo, de evaluación de objetivos a conseguir, ..., que excede el alcance de este Plan. La cuarta cuestión, de enorme importancia estratégica en el medio plazo para el ILRUV, deberá ser abordada en un Plan de Acción propio.

A través de una observación directa de la organización, así como del estudio de los diferentes datos y documentos objetivos de los que se dispone, se determinan los principales problemas que presenta el ILRUV y que deberán ser corregidos para conseguir alcanzar los objetivos descritos. Estos **problemas** son:

- Dificultades para priorizar el trabajo y servicios al no estar identificados ni definidos los que actualmente presta, ni los que contribuyen a los objetivos estratégicos del ILRUV y del propio Ayuntamiento.
- Crecimiento de la demanda de prestación de servicios internos, es decir, de aquellos servicios que el ILRUV presta a otros servicios y unidades municipales.
- Falta de cultura y experiencia en la organización, tanto en el ILRUV como en el Ayuntamiento, en programas de calidad, gestión por procesos, por objetivos, dación de cuentas, etc.
- Insuficiente comunicación del ILRUV con el resto de unidades y servicios municipales.
- Conocimiento muy parcial de los ciudadanos de los servicios que presta el ILRUV.
- No existe una Planificación Estratégica adaptada a los nuevos objetivos y marco normativo, especialmente en materia de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas.

3.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

El **Diagnóstico** de la organización ha de ser uno de los principales pilares del Plan de Mejora. Teniendo siempre en cuenta la falta de recursos económicos que permitiese bien la contratación de expertos externos, bien la asignación de medios humanos propios a plena dedicación a este proyecto, se ha optado por utilizar aquellas herramientas que demandasen menores recursos y aportasen valor.

Las herramientas principales utilizadas de diagnóstico, análisis y evaluación han sido: la observación directa, el estudio de documentos de la organización, un análisis DAFO, la autoevaluación de acuerdo al modelo EVAM (*Evaluación, Aprendizaje, Mejora*), una encuesta a los usuarios (en una fase posterior), y reuniones dirigidas con la técnica de Focus Group.

El análisis DAFO.

Se ha considerado el análisis DAFO un instrumento adecuado para diagnosticar la organización y la gestión del ILRUV, evidenciando tanto las oportunidades y amenazas del entorno, como las debilidades y fortalezas de la propia organización.

Para la elaboración del análisis DAFO se ha estimado necesario conocer la opinión de las personas que integran la organización, procurando la participación del mayor número de trabajadores del Área de Urbanismo y Medio Ambiente y del propio ILRUV.

En una primera fase se facilitó una ficha-guía para que fuese cumplimentada por todos los trabajadores del ILRUV y por el personal directivo del resto de Servicios y Unidades del Área de Urbanismo y Medio Ambiente Municipal. Se sistematizó y ordenó la información recibida y se realizó una puesta en común en el grupo de dirección del Área.

El resultado de esta labor de análisis se recoge en la tabla siguiente.

Tabla 01. Análisis DAFO.

DEBILIDADES de la organización	FORTALEZAS de la organización
_ Falta de cultura de gestión por procesos y de calidad, no existiendo una cultura de procedimientos reglados de gestión. _ Se atiende en exceso a lo urgente e inmediato. _ No están identificados los servicios prestados de forma que se pudiese priorizar el trabajo. _ Inexistencia de objetivos medibles y programados. _ Recursos humanos y económicos limitados. _ Los trabajadores tienen un salario un 20% inferior a un puesto de trabajo de la misma categoría en el propio Ayuntamiento. _ Falta de incentivos a las personas. _ Publicidad de los servicios, proyectos y programas que realiza el ILRUV muy escasa. _ Reticencias de algunos servicios técnicos municipales a trabajar conjuntamente con el ILRUV, al que en algunas ocasiones se ve como una amenaza. _ Total dependencia de que los técnicos municipales que lo dirigen, controlan su legalidad y fiscalizan, se involucren en la actividad de esta sociedad. _ Falta de un Plan Estratégico a medio plazo.	_ Personal motivado y participativo. _ Juventud del personal. _ Preparación técnica, interés por la materia, autocrítica, flexibilidad, buena especialización. _ Buenos resultados en la ejecución de proyectos, planes y programas complejos. _ Implicación de los técnicos municipales que dirigen, asesoran y supervisan la sociedad. _ Buen ambiente laboral y compañerismo. _ Implicación de los responsables políticos directos. _ No tiene deuda financiera, ni es deficitaria (en la actualidad). _ Dirección comprometida y accesible. _ Experiencia media de los trabajadores de 8 años en la organización. _ Buena calidad de las infraestructuras de trabajo. _ Relación directa y constante con los usuarios. _ El personal recibe formación adecuada. _ Apuesta de la Concejal-Delegada por gestionar el cambio en la organización, mejorando la gestión y calidad de los servicios públicos que se prestan.
DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DEL ILRUV	
_ Su forma jurídica, sociedad mercantil de capital municipal, se encuentra fuertemente cuestionada, lo que podría devenir en su disolución o transformación en un organismo autónomo. _ Los sucesivos liderazgos políticos ejercidos por los Concejales-Delegados / Gerentes han sido hasta la fecha fuertes, pero esto puede cambiar con cada nueva legislatura. _ La crisis económica podría hacer que disminuyesen los recursos que se obtienen del sector privado. _ Reducción del alcance económico de los programas públicos en materia de rehabilitación y vivienda que se ejecutan por el ILRUV. _ Exceso de trabajo sin la posibilidad de aumentar plantilla en la actual situación. El ILRUV es eficiente en la producción de trabajo técnico, produciéndose un efecto no deseado de aumento desproporcionado de la carga de trabajo y presión sobre los trabajadores. _ Desconocimiento de la población de los servicios que presta el ILRUV. _ Externalización de servicios.	_ Con la actual crisis económica, se dan mayores oportunidades a organizaciones cuya eficiencia y eficacia son correctas. _ Actualmente se propicia su mejora. _ Aumenta la petición de prestación de servicios técnicos por parte del ILRUV desde el Ayuntamiento, que con ello no precisa externalizar muchos trabajos, especialmente técnicos. _ Las políticas estatales y autonómicas a favor de la rehabilitación y regeneración urbanas. _ Eficacia de esta sociedad instrumental en la colaboración público-privada en materia de rehabilitación y regeneración urbanas. _ Nuevas Leyes de Rehabilitación, Renovación y Regeneración Urbanas. Estatal y Autonómica. _ Nuevo plan de rehabilitación y vivienda estatal. _ La no renovación de empleados públicos municipales que se jubilan, hace que aumenten los trabajos que se encomiendan al ILRUV. _ Estabilidad de Convenios de subvención hasta 2015.
AMENAZAS del entorno	OPORTUNIDADES del entorno

3.4. CONCLUSIONES.

De este análisis podemos concluir:

- La implantación de un Plan de mejora en el ILRUV es necesaria para mejorar sus relaciones con los usuarios tanto externos (ciudadanos y grupos de interés) como internos (otros servicios municipales), así como para hacer más eficaz y eficiente su trabajo.
- Se debe profundizar en implantar modos de gestión basados en objetivos, ya que aún predomina en la organización un modelo burocrático sustentado en funciones, carente de indicadores de resultados y de planificación estratégica.
- La responsable política, la dirección y los trabajadores están comprometidos para llevar a cabo el Plan de Mejora.
- La realización del DAFO y otras técnicas de análisis y evaluación ha generado expectativas favorables para el cambio y la mejora.
- Sería conveniente profundizar en la autoevaluación.
- Sería conveniente actualizar el Plan Estratégico o de Acción con metodologías adecuadas y adaptado al nuevo escenario tanto normativo como de estrategia política especialmente en materia de rehabilitación, renovación y regeneración urbanas.
- Las fortalezas de la organización y las oportunidades del entorno son muy importantes e incentivan acometer el proceso de mejora.

En líneas generales se plantea una **estrategia de solución** a los problemas basado en dos pilares:

1. La elaboración de la **Carta de Servicios** del ILRUV que servirá de motor de mejora en primera instancia del ILRUV, pero que a modo de proyecto piloto se extenderá al resto de la organización.
2. La elaboración de un **Plan Estratégico** adaptado a los nuevos objetivos y marco normativo, especialmente en materia de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas.

Se elige la elaboración e implementación en primer lugar de la Carta de Servicios por las siguientes razones:

1. Clarifica los **servicios que van a ser prestados** por el ILRUV, evitando posibles duplicidades con el resto de unidades del Área de Urbanismo y Medio Ambiente Municipal, y facilitando la priorización.
2. Gestiona el cambio en la organización con un **proyecto piloto** que permita mostrar al resto de unidades y servicios - del Área de Urbanismo y Medio Ambiente en primera instancia, y a la totalidad del Ayuntamiento en última -, los resultados concretos del Plan sirviendo de prueba práctica de que se trata de un cambio correcto.
3. Ayuda a implantar la **espiral de mejora** en la organización, ya que implica la renovación de compromisos adquiridos con los usuarios, asunción de nuevos retos y establecimiento de mecanismos de corrección de errores.
4. Establece un **sistema de indicadores y seguimiento** que permitirá evaluar el cumplimiento de los compromisos que se adquieran en relación con la calidad de los servicios.
5. Asegura el **conocimiento responsable de los ciudadanos** de los Planes y Políticas que gestiona el ILRUV y establece **canales de participación**.
6. Es una herramienta cuya **implantación práctica es realista y asumible**, pues no precisa de grandes recursos económicos ni de medios humanos externos.
7. Es una **herramienta muy conocida y probada en organizaciones similares**, lo que facilita aprender de sus éxitos y errores.

Además, como herramienta de mejora contribuirá a conseguir otros objetivos:

- a. Asegurar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de Planes y Programas de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas, y su alineación con el objetivo marcado por el equipo de gobierno de potenciar estas políticas, aún estando en un escenario económico recesivo.
- b. Establecer un sistema de comunicación e interrelaciones entre el ILRUV y el resto de unidades y servicios del Área.

En cuanto al **Plan Estratégico**, cuya elaboración no se desarrollará en este primer Plan de Mejora, se considera también necesaria su redacción a corto plazo, para resolver gran parte de los problemas detectados, dando respuesta en especial al punto a. anterior.

4. Herramientas y metodología

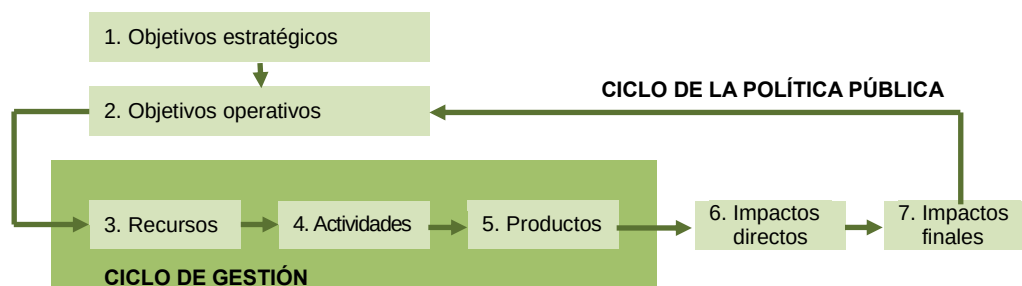
Para la elaboración de este Plan de Mejora se han utilizado dos metodologías. La primera de ellas es la de **planificación y gestión estratégica** propuesta por Salvador Parrado en su “*Guía para la elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas*”. La segunda es la metodología empleada para la elaboración y gestión de **Cartas de Servicios**, más concretamente la propuesta por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

Se han utilizado además las diferentes herramientas aprendidas a lo largo del *Máster en Dirección Pública del INAP*.

Se utiliza en primer lugar para ubicar el Plan de Mejora **el ciclo de las políticas y de la gestión**, bajo un planteamiento de cumplimiento de los objetivos estratégicos, de las funciones y de las metas de la organización.

Fig. 6. El ciclo de las políticas y de la gestión.

(de la “*Guía para la elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas*”, S. Parrado)



En la **fase de diagnóstico**, que se orienta en este Plan a la **planificación estratégica**, con el establecimiento de los objetivos estratégicos y operativos, derivados de un análisis de causas y consecuencias de los problemas detectados, se han utilizado herramientas accesibles, al no poder contar con recursos económicos adicionales que permitiesen la contratación de asesores expertos.

Las herramientas principales utilizadas de diagnóstico, análisis y evaluación han sido:

- la **observación directa**,
- el **estudio de documentos** de la organización,
- un **análisis DAFO**,
- una **autoevaluación sencilla de acuerdo al modelo EVAM** (*Evaluación, Aprendizaje, Mejora*),

- **una encuesta** a los usuarios (en una fase posterior),
- y **reuniones dirigidas** con la técnica de Focus Group.

Lo que se quiere lograr con el **análisis DAFO**³ (acrónimo formado por las iniciales de las palabras **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas, **O**portunidades) es que se llegue a tener una fotografía de algo que muestre la situación en la que se está. O dicho de otro modo, es la herramienta analítica iniciadora del **pensamiento estratégico**, que permite hacerse un esquema mental introductor con el que realizar un análisis correcto de la situación competitiva de la organización. Así, el método del análisis DAFO consiste en analizar el contexto competitivo de la organización desde dos vertientes o entornos: el externo y el interno.

Para la autoevaluación se ha elegido el modelo EVAM frente al modelo EFQM de excelencia. El principal motivo ha sido la falta de madurez y experiencia en gestión de la calidad de la organización, tanto del ILRUV como del propio Ayuntamiento. El **Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM)**, ha sido diseñado por el Ministerio de Administraciones Públicas como una metodología sencilla y asequible para conocer el nivel de rendimiento y facilitar la autoevaluación. El modelo EVAM es una herramienta para la **evaluación y diagnóstico** de una Administración Pública cuya evaluación supone un examen global, sistemático y constante de las políticas llevadas a cabo por dicha Administración y sus resultados en comparación con un modelo de excelencia.

El modelo EVAM permite no sólo realizar diagnósticos sobre las actividades y políticas de una Administración Pública, sino también poder relacionar actuaciones específicas para favorecer la mejora continua en la calidad de los servicios y organizar las líneas futuras de actuación que puedan llevar a esta Administración a la excelencia, todo ello teniendo en cuenta el grado de madurez de la Administración.



Fig. 7. Representación gráfica de los ejes de evaluación del Modelo EVAM.

(de la *Guía de Evaluación Modelo EVAM*, de la AEVAL)

³ O "SWOT", su equivalente en inglés (Strengths o fortalezas, Weaknesses o debilidades, Opportunities u oportunidades, Threats o amenazas). Es importante la manera como están formados los acrónimos en ambos idiomas, porque mientras el término en español une las cosas malas y las cosas buenas, dando pie a la confusión sobre cómo utilizarlos, el término en inglés aúna los conceptos que se tienen que analizar de forma conjunta, ayudando a tener claro el orden de los mismos.

Los **objetivos operativos** a conseguir se han definido en términos de **Objetivos SMART**⁴, es decir, **e**Specíficos, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**ealistas y **T**emporales.

La consecución de los objetivos se alcanzará implantando dos herramientas principales, las dos en sintonía con modelos de **Dirección por Resultados u Objetivos**:

- Una de gestión de calidad, **la Carta de Servicios del ILRUV**.
- Y otra de planificación, **el Plan Estratégico del ILRUV**.

Como ya se ha explicado en el capítulo anterior la herramienta que se elaborará e implantará en primer lugar es la **Carta de Servicios**, entendida como:

- un instrumento básico de gestión de la calidad,
- una herramienta que da solución a los problemas detectados,
- un motor de mejora para la organización, activador del **ciclo PDCA** (**P**lanificar, **h**acer o **D**esarrollar, **v**erificar o **C**ontrolar, y **A**ctuar),
- y una herramienta generadora de dinámicas de evaluación y planificación.

La metodología que se empleará para la elaboración e implementación de la Carta de Servicios es la propuesta por la AEVAL. Se ha utilizado además el modelo SERVQUAL para la fijación de los factores de calidad.

SERVQUAL es un método de evaluación de los factores claves para medir la Calidad de los Servicios prestados. El cuestionario SERVQUAL está basado en el modelo clásico de evaluación al usuario, que considera que todo usuario que recibe un servicio genera unas expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido. El Modelo SERVQUAL identifica **cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio** las cuales son medidas mediante un cuestionario de 22 preguntas. Estas preguntas permiten conocer las deficiencias de calidad en los servicios. Se ha utilizado el método SERVQUAL para determinar los factores clave de calidad que nos permitiesen establecer estándares de calidad.

La herramienta que se utilizará en la **fase de seguimiento y evaluación** será la utilización de un **Sistema de Indicadores o Cuadro de Mando**, con el objetivo de medir tanto el avance de las acciones realizadas en relación a la planificación, como la consecución de los resultados, en especial aquellos que responden a los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios.

⁴ Smart en inglés significa “elegante, inteligente, listo”.

La lógica subyacente de este sistema de seguimiento y evaluación es de nuevo la del ciclo PDCA, a lo que ha contribuido el modelo EVAM, que se ha estructurado para ser utilizado en la evaluación de la gestión y los resultados del Plan.

Las herramientas que hemos indicado se insertan y desarrollan a lo largo del Plan en sus diferentes fases: diagnóstico, determinación de la estrategia, implantación y seguimiento, y evaluación.

5. La propuesta de mejora. Elaboración e implantación de la Carta de Servicios del ILRUV del Ayto. de León.

Parece conveniente en primer lugar, tener muy presente cuáles son la Misión, la Visión y los Valores del ILRUV, cuya definición se ha consensuado dentro del Grupo de Mejora.

Misión.

La misión del IRUV es la razón de ser del mismo y define quién es, qué ofrece, a quién se lo ofrece y con qué valores añadidos cuenta.

El ILRUV es un ente instrumental del Área de Urbanismo y Medio Ambiente del Ayuntamiento de León, bajo la forma de sociedad mercantil local de capital íntegramente municipal, denominada “Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda, S.A.”, que fue constituida en 2004 con vocación de servicio público, y cuyo fin es constituir un instrumento técnico y de gestión eficaz, que desarrolle parte de las políticas municipales en materia de urbanismo, rehabilitación y vivienda.

Su labor ha sido hasta la fecha especialmente visible en los programas de regeneración urbana denominados ARIs o Áreas de Rehabilitación Integral, con los que se han rehabilitado edificios de viviendas y sus bajos comerciales, y se han reurbanizado calles y espacios públicos. Pero su objeto es mucho más amplio abarcando las siguientes actividades: _Elaboración de instrumentos de planeamiento y gestión urbanística. _Realizar obras de infraestructura urbanística y realizar obras de edificación, urbanización y rehabilitación. _Crear y gestionar servicios complementarios de urbanizaciones. _Establecer y recaudar las contraprestaciones correspondientes a los servicios susceptibles de aprovechamiento individualizado que la sociedad realice y de los bienes que le sean transmitidos. _Disponer, incluso enajenando, del suelo que se aporte a la sociedad y de los edificios que se construyan. _La gestión y administración de su patrimonio. _Y la promoción, construcción y gestión de equipamientos de cualquier orden.

La misión del ILRUV para los próximos años es ejecutar las políticas y programas municipales de rehabilitación y regeneración urbana, especialmente los ARIs; el impulso del área de planeamiento, encaminando la adaptación del PGOU a la realidad urbana actual; el impulso de nuevos proyectos de rehabilitación y consolidación de los barrios más vulnerables, y la colaboración activa con el Ayuntamiento de León, la sociedad leonesa y otras administraciones, en el desarrollo eficaz de los proyectos y programas de vivienda y rehabilitación.

Todo ello con la firme creencia de que en la actualidad los programas vinculados a la rehabilitación, la regeneración, la reutilización, la reurbanización y la recuperación de la ciudad existente y consolidada, constituyen la vía más adecuada de trabajo en los años próximos.

Visión.

La visión del ILRUV es la definición de la imagen clara de su futuro, de las aspiraciones y de en qué se quiere convertir.

La visión del ILRUV es lograr una ciudad mejor, a través de las competencias municipales en materia de urbanismo, rehabilitación y vivienda, con la ejecución de los proyectos y programas necesarios y posibles en estas materias, procurando una gestión eficaz de los cada vez más escasos recursos públicos.

La visión del ILRUV es también satisfacer las necesidades de los ciudadanos de la ciudad de León en el ámbito de los programas urbanos que tiene encomendados, garantizándoles el ejercicio de sus derechos y deberes a través de una organización planificada y transparente, con responsables profesionales, comprometidos, que empaticen con dichos ciudadanos y que respondan de su actuación en caso necesario.

Valores.

Los valores son los principios que guían la actuación del ILRUV y que inspiran su trabajo.

- Alta cualificación y responsabilidad del equipo de trabajadores.
- Eficacia, eficiencia y profesionalidad en la ejecución de proyectos y programas.
- Forma de trabajo colaborativa.
- Transparencia en la gestión.
- Responsabilidad ante los ciudadanos.
- Garante de derechos y obligaciones.
- Interés general.

5.1. ESTRUCTURA DEL PLAN: LOS OBJETIVOS.

Se procede a continuación a establecer los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con este Plan de Mejora, que se desarrollan a su vez en objetivos operativos y en acciones.

(OE: Objetivo Estratégico OO: Objetivo Operativo)

OE 1. Conseguir un cambio de cultura en la organización, introduciendo la gestión por procesos y objetivos, orientándose a la mejora, utilizando como herramienta y motor la implantación de la Carta de Servicios del ILRUV.

OE1-OO1: Comunicación de la Misión, Visión y Valores del ILRUV.

Responsable: Directora del ILRUV.

Clientes: Personal del ILRUV, la Corporación Municipal, Coordinador y Jefas de Servicios del Área Urbanismo y Medio Ambiente Municipal y usuarios externos del ILRUV.

Acciones:

OO1-A1: Constituir el Grupo de Trabajo.

OO1-A2: Comunicar la Misión, Visión y Valores del ILRUV.

OO1-A3: Formación básica en temas de gestión de calidad.

OE1-OO2: Publicar el inventario de Servicios externos, a los ciudadanos.

Responsable: Directora del ILRUV.

Clientes: Personal del ILRUV, la Corporación Municipal, Coordinador y Jefas de Servicios del Área Urbanismo y Medio Ambiente Municipal y usuarios externos del ILRUV.

Acciones:

OO2-A1: Elaboración del catálogo de servicios a los ciudadanos del ILRUV.

OO2-A2: Priorización de servicios.

OO2-A3. Plan de comunicación.

OE1-OO3: Elaborar e implantar una Carta de Servicios externos, a los ciudadanos.

Responsable: Directora del ILRUV.

Clientes: Personal del ILRUV, la Corporación Municipal, Coordinador y Jefas de Servicios del Área Urbanismo y Medio Ambiente Municipal y usuarios externos del ILRUV.

Acciones:

OO3-A1: Identificación de los datos generales del Instituto y marco legal.

OO3-A2: Establecimiento de los compromisos de calidad e indicadores.

OO3-A3: Sistemas de aseguramiento de la calidad.

OO3-A4: Medidas de subsanación, compensación o reparación en caso de incumplimientos de los compromisos adquiridos.

OO3-A5: Redacción y presentación de la Carta.

OO3-A6: Plan de comunicación interna.

OO3-A7: Plan de comunicación externa.

OO3-A8: Plan de seguimiento y actualización.

OE1-OO4: Publicar en la intranet el inventario de servicios internos, a otros servicios y unidades municipales.

Responsable: Directora del ILRUV.

Clientes: Personal del ILRUV, la Corporación Municipal, Coordinador y Jefas de Servicios del Área Urbanismo y Medio Ambiente Municipal y usuarios municipales de los servicios del ILRUV.

Acciones:

OO4-A1: Elaboración del catálogo de servicios del ILRUV a unidades y servicios municipales.

OO4-A2: Priorización de servicios.

OO4-A3: Plan de comunicación.

OE1-OO5: Elaborar e implantar una Carta de Servicios internos, a otros servicios y unidades municipales.

Responsable: Directora del ILRUV.

Clientes: Personal del ILRUV, la Corporación Municipal, Coordinador y Jefas de Servicios del Área Urbanismo y Medio Ambiente Municipal y usuarios municipales de los servicios del ILRUV.

Acciones:

OO5-A1: Establecimiento de los compromisos de calidad e indicadores.

OO5-A2: Sistemas de aseguramiento de la calidad.

OO5-A3: Medidas de subsanación, compensación o reparación en caso de incumplimientos de los compromisos adquiridos.

OO5-A4: Redacción y presentación de la Carta.

OO5-A5: Plan de comunicación interna.

OO5-A6: Plan de seguimiento y actualización.

OE1-OO6: Elaborar el Mapa de Procesos.

Responsable: Directora del ILRUV.

Clientes: Personal del ILRUV, la Corporación Municipal, Coordinador y Jefas de Servicios del Área Urbanismo y Medio Ambiente Municipal.

Acciones:

OO6-A1: Identificación de los procesos.

OO6-A2: Clasificación de los procesos (estratégicos, operativos y soporte).

OO6-A3: Definición individualizada de cada uno de los procesos.

OO6-A4: El mapa de procesos.

OO6-A5: Plan de implantación de los procesos.

No se desarrolla en este trabajo pero se considera necesario indicar el segundo objetivo estratégico, que deberá afrontarse también por la organización.

OE 2. Asegurar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de Planes y Programas de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas, y su alienación con el objetivo marcado por el equipo de gobierno de potenciar estas políticas, aún estando en un escenario económico recesivo.

OE2-OO1: Elaborar el Plan Estratégico del ILRUV.

La estrategia.

La selección de la propuesta de mejora a ejecutar en primer lugar se realizó utilizando un modelo sencillo de confrontación, consistente en combinar la interacción de dos aspectos fundamentales, de un lado, los beneficios altos o bajos que se estiman alcanzar con cada una de las alternativas de Plan de Mejora propuestas para conseguir solucionar el problema, a la vista de los datos de que se dispone, y de otro lado, ponderando el grado de facilidad o dificultad que comporta la implantación de las diferentes alternativas de Planes de Mejora, teniendo en cuenta el coste económico estimado para hacer efectiva la referida implantación.

Así, de entre las posibles áreas de mejora determinadas para esta unidad tras el Diagnóstico, se establece como la más conveniente de ejecutar en primer lugar la **elaboración e implantación de una Carta de Servicios del Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda, por ser la que da respuesta a un mayor número de objetivos**, lo que deriva en beneficios altos para resolver el problema detectado, **por ser de fácil implementación**, al no depender su ejecución de actores externos ni de grandes recursos económicos **y**, finalmente, **por tener un marcado carácter piloto para la organización**.

Se ofrecerá con ella a los ciudadanos, no sólo un inventario e información acerca de los servicios que presta este instituto, sino una serie de compromisos que adquiere la administración respecto a los mismos.

Servirá además al propio ILRUV y al Ayuntamiento de León como una herramienta de gestión y de mejora de la calidad.

“Las Cartas de Servicios son documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación”.

*Real Decreto 951/2005 de 29 de julio por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

También se considera necesario no olvidar una segunda área de mejora, que será la elaboración de un **Plan Estratégico** adaptado a los nuevos objetivos y marco normativo, especialmente en materia de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas.

5.2. ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN.

5.2.1. Análisis de la madurez organizativa.

Desde el año 2004 en que se constituye el ILRUV como una herramienta de gestión especializada del área de Urbanismo del Ayuntamiento de León hasta la actualidad, se han ido consolidando su papel y sus funciones en el conjunto de actividades y servicios que por él se prestan. Sin embargo no ha sido hasta el año 2012 que se ha apostado por una verdadera interconectividad con el resto de unidades municipales.

No existe en el Ayuntamiento de León ninguna Carta de Servicios ni otras metodologías de calidad y mejora, lo que imposibilita cualquier evaluación objetiva de sus políticas y de los servicios que presta.

Sin embargo sí se cuenta con un alto grado de compromiso por parte de la Concejal-Delegada, del Interventor Municipal y del Coordinador del Área en implantar mecanismos que mejoren la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios, la planificación y ejecución de programas y proyectos estratégicos, y en la orientación al ciudadano de los mismos.

Esta Carta tendrá un carácter de **proyecto piloto** en la organización y se extenderá la experiencia al resto del Servicios del Área de Urbanismo y Medio Ambiente del Ayuntamiento de León.

5.2.2. Creación del Grupo de Trabajo.

La plantilla del ILRUV cuenta con un importante sentido de grupo, por lo que se ha considerado conveniente que para determinadas actividades se cuente con los once trabajadores de esta unidad.

Además, como ya se ha anunciado, se considera un objetivo prioritario interconectar esta unidad con el resto de unidades y servicios del Área de Urbanismo y Medio Ambiente.

También es necesario reforzar la implicación con la misión del ILRUV, en especial entre los trabajadores que realizan funciones administrativas y de atención al público, ya que los trabajadores con perfiles de trabajo técnico especializado sí se encuentran fuertemente comprometidos.

El Grupo de Trabajo ha sido constituido el pasado 3 de junio de 2013 por las siguientes personas, todas ellas con un amplio conocimiento de la organización, con experiencia en atención al público y responsables de los programas de rehabilitación urbana más significativos y conocidos por los ciudadanos.

- Begoña Gonzalo, Arquitecta Municipal y Directora del ILRUV, que es la responsable de que la Carta de Servicios se elabore e implante.
- Miguel Carpintero, Coordinador de Área de Urbanismo y Medio Ambiente del Ayuntamiento de León y Secretario del Consejo de Administración del ILRUV.
- Enery Acevedo y Carmen Ibáñez, Arquitectas del ILRUV.
- Asunción de Dios, Informadora y gestora de subvenciones, en contacto directo con los ciudadanos-usuarios del ILRUV.
- Marta Vallejo, Gestora administrativa del ILRUV.
- Eduardo Cuadrado, auxiliar administrativo, en contacto directo con ciudadanos-usuarios del ILRUV.

Además, en determinadas fases del trabajo se solicita la colaboración de:

- Gabriel Menéndez Rubiera, Interventor del Ayuntamiento de León.
- M^a Elena Ferrero, Jefe del Servicio de Urbanismo del Ayuntamiento de León.
- Miguel Figueira, Arquitecto Municipal de Urbanismo y asesor del ILRUV.

Tabla 02. Actividad del Grupo de Trabajo hasta la fecha.

Actividad		Período
Constitución del Grupo de Trabajo.	⇒	Junio 2013
Explicación del proyecto y entrega de documentación sobre Cartas de Servicios y Calidad.	⇒	Junio 2013
Identificación de los principales servicios y procesos.	⇒	Julio 2013
Evaluación de la satisfacción.	⇒	Julio-Agosto 2013
Investigación necesidades del ciudadano.	⇒	Agosto 2013
Elaboración de las matrices.	⇒	Septiembre 2013
Redacción de la Carta de Servicios.	⇒	Octubre 2013

5.2.3. Identificación de los datos generales y marco legal.

Identificación de procesos y servicios.

No existía un inventario o catálogo de servicios del ILRUV, por lo que desde el Grupo de Trabajo se planteó como primera tarea su realización. Se analizaron todas las Memorias de Actividad del ILRUV desde el año 2005, así como aquellos servicios derivados del Plan de Actuación de los años 2012-2013.

Este inventario de servicios ha servido además para actualizar las encomiendas al ILRUV por parte del Ayuntamiento, formalizándose a través de acuerdos de la Junta de Gobierno Local y Decretos de la Concejal-Delegada. Se procederá además a dar traslado del mismo a las unidades municipales con las que se interrelaciona, y a los ciudadanos a través de la web municipal.

Tampoco existía una sistematización de procesos, por lo que el Grupo de Trabajo está realizando la definición de los procesos principales, habiendo finalizado ya gran parte de aquellos que se encuentran ligados a los servicios que se prestan a la ciudadanía. El trabajo de inventario de todos los procesos deberá finalizar en junio de 2014 lo que permitirá elaborar el mapa de procesos completo.

Se incluyen a continuación dos tablas con los servicios identificados. La primera de ellas con los servicios que se prestan a los ciudadanos, que llamaremos servicios externos, y la segunda con los servicios que se prestan internamente a otras áreas del Ayuntamiento.

La Carta de Servicios se referirá exclusivamente a aquellos servicios cuyos beneficiarios son los ciudadanos-usuarios, pero se acuerda por el Grupo de Trabajo que un área de mejora que deberá acometerse lo antes posible será una Carta de Servicios Internos, es decir, de aquellos servicios que el ILRUV presta a otras unidades y servicios municipales.

Se considera relevante la decisión de comenzar por la elaboración e implantación de la Carta de Servicios Externos en el ILRUV, aún siendo una unidad con un marcado

carácter interno en el Ayuntamiento, en aras de **mejorar la visibilidad hacia los ciudadanos del trabajo que se realiza.**

Tabla 03. Catálogo de servicios externos.

Servicios que presta el ILRUV a los ciudadanos.

1. Información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas dirigida a los ciudadanos y promotores.
2. Programas de subvenciones en Planes de rehabilitación integral o de renovación urbana:
 - Asesoramiento a los propietarios de las viviendas incluidas dentro del ámbito de aplicación de los Planes, jurídica y económico-administrativa.
 - Gestión de las solicitudes de ayudas presentadas.
 - Seguimiento de la ejecución de las obras reconocidas en la resolución de las ayudas.
 - Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en el ámbito de los Planes.
 - Dirección de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en el ámbito de los Planes.
 - Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en el ámbito de los Planes.

Nota. Actualmente existen tres Planes de ayudas a la Rehabilitación:

Área de Rehabilitación Integral de la Ciudad Antigua y barrio El Ejido (7,5M€).

Área de Rehabilitación Integral León Oeste (7,2M€).

Programa de mejora de la escena urbana de medianeras del corredor ferroviario de FEVE (1,0M€).

3. Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público municipal en los mismos.

Nota. Actualmente se están elaborando:

Modificación del Estudio de Detalle del sector de suelo urbano no consolidado NC 06-03 en León, por encargo de ADIF.

Delimitación y deslinde del término municipal para el Ayuntamiento de Santovenia de la Valduncina (colindante con el de León).

4. Mesas de participación.

Nota. Actualmente se están organizando:

El diseño del espacio público, una perspectiva intergeneracional. Nov. 2013.

La convivencia de peatones, bicicletas y ciclistas en vías urbanas. Ene. 2014.

5. Información y gestión de los sorteos públicos para la selección de compradores o arrendatarios de Vivienda Protegida en la ciudad de León.

Nota. Actualmente no hay sorteos abiertos.

6. Gestión del alquiler del *Palacín* para la realización de eventos (congresos, ferias, exposiciones, etc.).

Tabla 04. Catálogo de servicios internos.

Servicios que presta el ILRUV a otras unidades municipales por encomienda.

En materia de rehabilitación, renovación y regeneración urbana.

Elaboración de planes y programas de rehabilitación, renovación y regeneración urbanas.

Elaboración de proyectos de rehabilitación de inmuebles catalogados y patrimonio histórico.

Elaboración de proyectos de rehabilitación de inmuebles en programas municipales de rehabilitación, renovación y regeneración urbanas.

Elaboración de proyectos de edificación de equipamientos públicos.

Elaboración de proyectos de reurbanización de espacios libres públicos y viarios.

Dirección de obras de rehabilitación de inmuebles catalogados y patrimonio histórico.

Dirección de obras de rehabilitación de inmuebles en programas municipales de rehabilitación, renovación y regeneración urbanas.

Dirección de obras de edificación de equipamientos públicos.

Dirección de obras de reurbanización de espacios libres públicos y viarios.

Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación de inmuebles catalogados y patrimonio histórico.

Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación de inmuebles en programas municipales de rehabilitación, renovación y regeneración urbanas.

Contratación y ejecución de las obras de edificación de equipamientos públicos.

Contratación y ejecución de las obras de reurbanización de espacios libres públicos y viarios.

Servicios técnicos básicos generales.

Trabajos técnicos de diseño, topografía y delineación.

Elaboración de estudios de seguridad y salud, mediciones y presupuestos, coordinaciones de seguridad y salud, de otras obras que promueve el Ayuntamiento de León.

Informes previstos en el artículo 97 del Real Decreto 939/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de Recaudación, sancionador de los trámites a evacuar en orden a la "valoración" de los inmuebles embargados a fin de proceder a su enajenación.

Certificación energética de edificios.

Estudios de mejora de edificaciones en materia de eficiencia energética.

Montajes temporales y gestión de eventos.

Elaboración de solicitudes de proyectos, planes y programas en el ámbito de convocatorias de subvención de la UE, de la Administración General del Estado y de la Comunidad Autónoma, y gestión de los programas y subvenciones aprobados que le son encomendados.

Elaboración, gestión y ejecución de proyectos y/o planes en materia de movilidad y accesibilidad urbanas.

Elaboración, gestión y ejecución de proyectos y/o planes en materia de puesta en valor del patrimonio.

Adecuación y reformas, cambios de uso / actividad en edificios y locales municipales.

En materia de urbanismo.

Elaboración de modificaciones puntuales del PGOU.

Elaboración de instrumentos de planeamiento de desarrollo.

Elaboración de instrumentos de gestión urbanística.

Elaboración de informes urbanísticos.

Elaboración de informes de valoración.

Implantación de la información urbanística actualizada en el Sistema de Información Geográfica del Servicio de Urbanismo Municipal.

Deslinde del término municipal de León.

Proyectos Estratégicos del Área de Urbanismo encomendados al ILRUV.

Integración del FEVE y mejora de la escena urbana del corredor ferroviario.

Centro cultural Casona de Puerta Castillo.

Área de rehabilitación Ciudad Antigua.

Área de rehabilitación León Oeste.

Plaza del Grano.

Plan de movilidad urbana sostenible.

Plan de accesibilidad a la Ciudad Antigua.

Plan Director de las Murallas de León.

León Romano.

Palacio de Congresos y Exposiciones (cuando se disuelva PCELeón).

Se considera vital que cada uno de los servicios que serán incluidos en la Carta se encuentre soportado por el análisis del proceso o procesos que lleva asociados. Se está trabajando en la elaboración completa de las fichas de procesos, que son además el objeto del Objetivo Operativo nº 5, no estando aún finalizada esta fase del Plan. Se incluye a continuación a modo de ejemplo del alcance del trabajo que se está realizando la ficha del proceso que ha de soportar el servicio nº 1.

Tabla 05. Ejemplo de la Ficha de un Proceso.

PROCESO: Ofrecer a los ciudadanos información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas.	
ILRUV, S.A.	
Proceso: 001.2013	
Fecha: 14/07/2013	
PROPIETARIO DEL PROCESO	-Director del ILRUV.
EQUIPO DEL PROCESO	-Director del ILRUV. -Coordinador del Área de Medio Ambiente, Desarrollo Sostenible, Urbanismo y Vivienda del Ayuntamiento de León. -Jefe del Servicio de Planeamiento, Gestión, Vivienda y Patrimonios Públicos del Suelo del Ayuntamiento de León. -Asesor Jurídico del ILRUV. -Gestor de las subvenciones de programas de rehabilitación del ILRUV. -1 Administrativo auxiliar del ILRUV y 1 del Ayuntamiento.
MISIÓN DEL PROCESO	
Existen una serie de novedades legislativas que afectan directamente a la actividad de este Instituto y que establecen un nuevo marco normativo en materia de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas, en concreto la “Ley de Rehabilitación, Regeneración y Renovación Urbana” del Estado, el “Anteproyecto de Ley de Regeneración Urbana de Castilla y León”, el “Anteproyecto de Ley para la racionalización y sostenibilidad de la Administración Local”, y la “Ley de Medidas Urgentes de Fomento del Alquiler”. Asimismo se ha aprobado el “Plan de Rehabilitación Integral de Castilla y León, PRICyL” y el “Plan Estatal de Fomento del Alquiler de Viviendas, la Rehabilitación, Regeneración y Renovación Urbanas, 2013-2016”, y está prevista la próxima aprobación del “Programa de rehabilitación energética de viviendas del IDAE”. Con el OBJETO de facilitar el acceso de los ciudadanos a los diferentes programas y ayudas a la rehabilitación y de acceso a la vivienda, se considera conveniente habilitar un Punto de información a los ciudadanos específico. Teniendo en cuenta la experiencia acumulada por el ILRUV en esta materia, siendo el ente instrumental del Ayuntamiento de León al que ha sido encomendada la ejecución de los principales programas municipales de rehabilitación y vivienda, se propone que este punto de información se ubique en el ILRUV. Para la implantación de este punto de información se contará con el conocimiento del Servicio de Planeamiento, Gestión, Vivienda y Patrimonios Públicos del Suelo y del propio Instituto Leonés de Renovación Urbana y Vivienda. Se pretende asimismo la colaboración de la ventanilla de Atención Ciudadana y del área de Nuevas Tecnologías del Ayuntamiento de León. La MISIÓN de este proceso, en consecuencia con el objeto citado, será informar y atender a los ciudadanos sobre los diferentes programas y ayudas a la rehabilitación y de acceso a la vivienda (principalmente en alquiler) que se habiliten por las diferentes administraciones, y en especial las que gestione el propio Ayuntamiento/ILRUV. Se realizará de forma proactiva, con calidad y eficiencia en el uso de los recursos existentes, a través de los diferentes canales posibles actualmente (presencial, por correo electrónico y por escrito). El objetivo es satisfacer las necesidades de los ciudadanos y facilitar su relación con la Administración.	

DIAGRAMA SIPOC				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO 001.2013	SALIDAS	CLIENTE
Ciudadano/Comunidad de Propietarios presencial	Solicitud de información		Atención presencial de la solicitud de información	Ciudadano/Comunidad de Propietarios presencial
Ciudadano/Comunidad de Propietarios telefónica	Solicitud de información		Atención telefónica de la solicitud de información	Ciudadano/Comunidad de Propietarios por teléfono
Ciudadano/Comunidad de Propietarios a través de correo electrónico (web)	Solicitud de información		Atención a través de correo electrónico de la solicitud de información	Ciudadano/Comunidad de Propietarios por correo electrónico
Asociaciones de vecinos/Empresas con intereses en el sector/Administradores de Fincas, etc. a través de correo electrónico (web)	Solicitud de información		Atención a través de correo electrónico de la solicitud de información	Asociaciones de vecinos/Empresas con intereses en el sector/Administradores de Fincas, etc. por correo electrónico

INDICADORES DEL PROCESO
Indicadores de eficiencia (uso de recursos): -Tiempo medio de atención presencial a Ciudadanos/Comunidades de Propietarios. -Tiempo medio de atención telefónica a Ciudadanos/Comunidades de Propietarios. Indicadores de rendimiento/eficacia (logro de objetivos): -Nº de Ciudadanos/Comunidades de Propietarios atendidos presencialmente. -Nº de Ciudadanos/Comunidades de Propietarios atendidos telefónicamente. -Nº de Ciudadanos/Comunidades de Propietarios atendidos por correo electrónico. -Nº de Asociaciones de vecinos/Empresas con intereses en el sector/Administradores de Fincas, etc. atendidos por correo electrónico. -Nº de Ciudadanos/Comunidades de Propietarios atendidos que han solicitado servicios técnicos prestados por el ILRUV relacionados con la solicitud de información. -% de Ciudadanos/Comunidades de Propietarios atendidos presencialmente en menos de diez minutos. -% de Ciudadanos/Comunidades de Propietarios atendidos presencialmente que esperan menos de quince minutos. -% de Ciudadanos/Comunidades de Propietarios atendidos que finalmente han solicitado una ayuda y/o servicio municipal o del ILRUV. -% de Asociaciones de vecinos/Empresas con intereses en el sector/Administradores de Fincas, etc. que han recibido la información solicitada por correo electrónico en menos de 7 días. -% de Ciudadanos/Comunidades de Propietarios que han recibido la información solicitada por correo electrónico en menos de 7 días. Indicadores de percepción y valoración ciudadana: -% de ciudadanos que consideran útil la información recibida. -Nº de quejas anuales presentadas sobre el servicio de atención.

El Consejo de Administración del ILRUV celebrado el 29 de abril de 2013 ha aprobado la creación de este Punto de Información en materia de rehabilitación y acceso a la vivienda.

Las fichas de procesos incluyen un enorme potencial en la **definición de los indicadores de uso de recursos, de logro de objetivos y de percepción y valoración ciudadana**, y en la tabla anterior puede observarse el alcance para los indicadores que se pretende definir para cada uno de los procesos que habrán de soportar los diferentes servicios a prestar. Como se verá más adelante, **los indicadores que se definan para cada proceso constituirán una importante herramienta en la fase de seguimiento y evaluación del Plan**.

Datos de localización física y contacto.

Palacio Don Gutierre, 2ª planta.

Plaza Don Gutierre nº 2. 24003 León

Teléfono. 987 344 360 Fax: 987 344 057

Correo electrónico: administracion@ari-leon.com

Paradas de autobús más próximas: Plaza Santo Domingo y Jardín de San Francisco.

Aparcamientos públicos más próximos: Plaza Santo Domingo y Plaza Mayor.

Puesto de préstamo de bicicletas públicas más próximo: Plaza San Marcelo.

Horario de Oficina de Atención personalizada: de 9 a 14 horas, de lunes a viernes.

(Para consultas técnicas es preciso concertar cita previa).

La atención telefónica se realizará a través del número 987 344 360.

Marco legal.

Este trabajo se plantea bajo la premisa de que en los próximos meses la Carta de Servicios del ILRUV será objeto de aprobación e implantación real, por lo que resulta relevante acometer todas las fases de su elaboración con la mayor precisión y rigor posibles. La normativa que afecta a la actividad del ILRUV es muy amplia, recogándose a continuación la de mayor relevancia:

_Ley 8/2013, de 26 de junio, de Rehabilitación, Regeneración y Renovación Urbanas.

_Anteproyecto de Ley de Regeneración Urbana de Castilla y León (febrero 2013).

_Plan de Rehabilitación Integral de Castilla y León (PRICyL) (febrero de 2012).

_Real Decreto 233/2013, de 5 de abril, por el que se regula el Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria, y la regeneración y renovación urbanas, 2013-2016.

_Plan Director de Vivienda y Suelo de Castilla y León 2002-2009, publicado en el BOCyL de 4 de marzo de 2002.

_Decreto 52/2002, de 27 de marzo, de Desarrollo y Aplicación del Plan Director de Vivienda y Suelo de Castilla y León 2002-2009, modificado por Decreto 64/2006, de 14 de septiembre.

_Real Decreto 2066/2008, de 12 de diciembre, por el que se regula el Plan Estatal de Vivienda y Rehabilitación 2009-2012.

_Proyecto de Ley para la racionalización y sostenibilidad de la Administración Local (2013).

_Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen jurídico de la Administración Pública y del procedimiento Administrativo Común.

_Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

_Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

_Ley 5/2008, de 25 de septiembre, de Subvenciones de la Comunidad de Castilla y León.

_Ley 5/1999, de 8 de abril, de Urbanismo de Castilla y León.

_Ley 9/2010, de 30 de agosto, del derecho a la vivienda de la Comunidad de Castilla y León.

_Decreto 22/2004, de 29 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Urbanismo de Castilla y León.

_Real Decreto Legislativo 2/2008, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Suelo.

_Plan General de Ordenación Urbana de León (2004).

_Plan Especial de Ordenación, Mejora y Protección de la Ciudad Antigua de León (1993).

_Plan Especial del Conjunto Urbano de León (2000).

_Convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de León y la entidad pública empresarial ferrocarriles de Vía Estrecha (FEVE, actualmente ADIF) para la financiación de medidas de mejora de las condiciones medioambientales, de aislamiento acústico, de eficiencia energética y de la escena urbana de las edificaciones y de la red de espacios libres del corredor de FEVE entre la plaza Juan de Austria y la estación de Matallana (2011) y sus prórrogas y adendas.

_Convenio específico de colaboración entre la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León y el Ayuntamiento de León para la financiación de las actuaciones comprendidas en el Área de rehabilitación de la zona incluida en la Ciudad Antigua y barrio El Ejido (2003) y sus prórrogas y adendas.

_Memoria-Programa y Normativa reguladora de las subvenciones para las actuaciones en edificios comprendidos en el A.R.I. de la Ciudad Antigua y barrio del Ejido de León (2004).

_Memoria-Programa y Normativa Reguladora del Área de Rehabilitación Integral León-Oeste (2008).

_Convenio entre la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León y el Ayuntamiento de León para la financiación de las actuaciones propuestas en el Área de Rehabilitación Integral León-Oeste en León (2009) y sus prórrogas y adendas.

_Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

_Real Decreto 1098/2001, de 12 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento general de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

_Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno (2012).

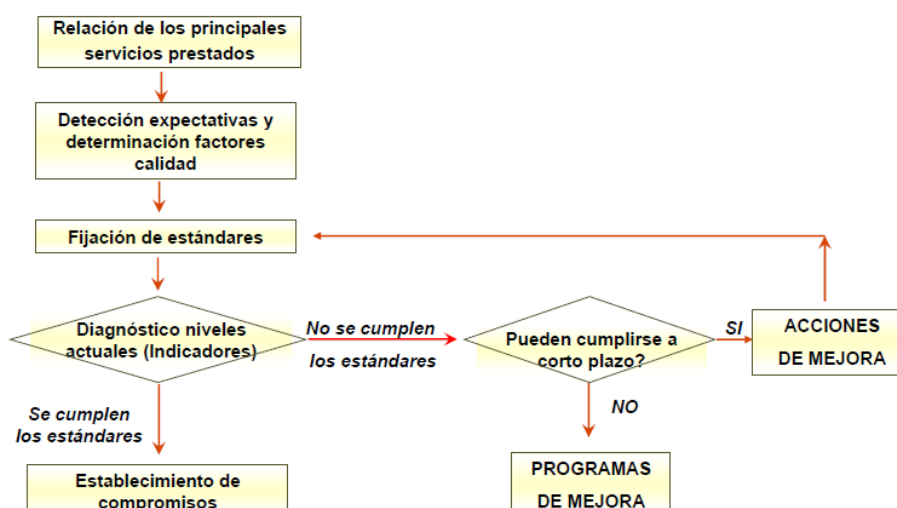
_Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en las Administración General del Estado.

_Decreto 230/2000, de 9 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios al Ciudadano en la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

5.2.4. Establecimiento de compromisos de calidad e indicadores.

Una vez identificados los principales servicios se procedió a analizar la información de número de usuarios/beneficiarios, de volumen de gestión, de volumen de trabajo técnico, el nivel de demanda, la relevancia para el usuario y la importancia para la organización en relación con sus estrategias.

Fig. 8. Diagrama del Proceso de establecimiento de los estándares de calidad.
(Guía de la AEVAL)



Investigación de las necesidades del ciudadano e identificación de factores clave de calidad.

No se disponía de estudios empíricos realizados previamente por el ILRUV o por el Área de Urbanismo y Medio Ambiente municipal. Sí se disponía de información procedente del Servicio de Atención al Ciudadano y del Buzón de Quejas y Sugerencias municipales.

Se ha realizado a lo largo del mes de agosto una encuesta/entrevista a todos los ciudadanos que han realizado consultas o gestiones presenciales en el ILRUV y que han querido participar. El número de personas que ha accedido a realizar la encuesta es de 102. La encuesta se ha orientado en tres direcciones:

- Grado de satisfacción de los servicios recibidos.
- Necesidades y expectativas respecto a los servicios ofrecidos.
- Grado de conocimiento de los servicios que presta el ILRUV.

Además se han realizado dos Mesas de Participación con la técnica del *Focus Group*, una con un grupo de interés interno y la segunda con grupos de interés externo, con la finalidad de aumentar la transparencia, de obtener el conocimiento preciso mediante la obtención de datos significativos, y también para que nos ayudase a identificar las opciones para resolver los problemas, los beneficios y los riesgos.

El objetivo principal ha sido detectar las necesidades y expectativas de los usuarios que son en realidad los factores de calidad, en especial aquellos elementos subjetivos y de percepción que puede que no respondan a la visión interna del propio ILRUV y del Ayuntamiento.

A dichas Mesas no asistieron autoridades municipales y sí, en cambio, personal municipal y del ILRUV. Para las reuniones de las Mesas de trabajo se partió de una convocatoria de sesión, a la que se adjuntaba el orden del día, sin perjuicio de que en el transcurso de cada reunión se pudiesen incorporar nuevos temas propuestos por ambas partes.

La convocatoria se acompañaba un resumen ejecutivo, descripción de los servicios y de posibles problemas, y datos que lo justificaban. Las reuniones se convocaron para su celebración en una franja horaria que permitía la asistencia de los interesados/as, en aras a facilitar la participación e intervención.

De cada reunión se levantó un acta por un técnico que realizaba las funciones de Secretario, actuando otro técnico de moderador. Del acta se remitió copia a los actores que habían participado en la reunión para constancia de los puntos tratados y conclusiones alcanzadas.

Factores clave de calidad.

Los factores de calidad son aquellos aspectos de la prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios. Para el ciudadano serán las características relevantes del servicio que hacen que quién accede al mismo perciba su calidad.

Se desarrolla una **matriz de determinación de los factores de calidad** para cada uno de los servicios que se pretende incluir en la Carta. La matriz cuenta con dos tipos de entrada, por una parte los pasos básicos del proceso de prestación del servicio y por otra las dimensiones de calidad. El **modelo SERVQUAL** ha permitido agrupar los datos en cinco dimensiones universales de calidad (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

Tabla 06. Dimensiones de calidad que utiliza el modelo SERVQUAL.
(Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. 1993)

• TANGIBILIDAD (11%)	Aspecto de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.
• FIABILIDAD (32%)	Habilidad para prestar el servicio con exactitud y generando confianza.
• CAPACIDAD DE RESPUESTA (22%)	Disposición a servir al usuario rápida, eficaz y oportunamente.
• SEGURIDAD (19%)	Confianza y credibilidad que inspira el personal de la organización a los usuarios según los conocimientos y atención mostrados.
• EMPATÍA (16%)	Atención individualizada que se da a los usuarios y adecuación de los servicios a sus necesidades.

Tabla 07. Matriz de determinación de factores de calidad: Servicio de Información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas dirigida a los ciudadanos y promotores.

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Atención presencial	F	F	M	F	F	F
Atención telefónica	F	F	D	F	F	F
A través de correo electrónico	M	F	D	F	F	F

(F fuerte M mediana D débil)

Tabla 08. Matriz de determinación de factores de calidad: Asesoramiento a los propietarios de las viviendas incluidas dentro del ámbito de aplicación de los programas de rehabilitación, jurídica y económico-administrativa.

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Atención presencial	F	F	M	F	F	F
Atención telefónica	F	F	D	F	F	F
A través de correo electrónico	M	F	D	F	F	F

(F fuerte M mediana D débil)

Tabla 09. Matriz de determinación de factores de calidad: Gestión de solicitudes de subvención en programas de rehabilitación.

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Obtención de información ayudas	F	F	M	F	F	M
Presentación de solicitudes	F	M	M	M	M	M
Comunicación subvenciones aprobadas	D	M	D	M	F	M
Obtención Licencia municipal de Obras	D	F	D	F	M	M
Aprobación justificación de subvenciones	M	F	D	F	F	M
Recepción de las ayudas económicas	F	F	D	F	F	M

(F fuerte M mediana D débil)

Tabla 10. Matriz de determinación de factores de calidad: Seguimiento de la ejecución de las obras reconocidas en la resolución de las ayudas en programas de rehabilitación.

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Supervisión inicial del proyecto de obras	M	F	D	F	F	M
Supervisión del contrato de obras	M	F	D	F	F	M
Revisión de certificaciones de obra	M	F	D	F	F	M
Inspección final de las obras ejecutadas	F	F	D	F	F	F

(F fuerte M mediana D débil)

Tabla 11. Matriz de determinación de factores de calidad: Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Informe de valoración previa del alcance de las obras	M	F	D	F	F	F
Firma del contrato de servicios	M	F	D	F	M	M
Redacción del proyecto	M	F	D	F	F	M
Obtención de la licencia	F	F	D	F	M	M

(F fuerte M mediana D débil)

Tabla 12. Matriz de determinación de factores de calidad: Dirección de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Firma del contrato de prestación de servicios	M	F	D	F	M	F
Inicio de las obras	F	F	D	F	M	F
Emisión de las certificaciones de obra	M	F	D	F	M	M
Aprobación certificaciones de obra	M		D	F	M	M
Recepción de las obras	F	F	D	F	M	M

(F fuerte M mediana D débil)

Tabla 13. Matriz de determinación de factores de calidad: Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Comunicación de encomienda al ILRUV	M	F	M	F	M	F
Elaboración de Pliegos	M	F	D	F	M	M
Inicio procedimiento licitación	M	F	D	F	M	D
Publicación de la licitación	M	F	D	F	M	D
Adjudicación de las obras	M	F	D	F	M	F
Firma del contrato	F	F	M	M	M	M
Inicio de las obras	M	F	D	F	M	D
Aprobación certificaciones de obra	M	F	D	F	M	D
Pagos de las certificaciones de obra	M	F	D	F	M	D
Recepción de las obras	F	F	D	F	M	F
Devolución de garantías	D	F	D	F	M	D

(F fuerte M mediana D débil)

(Nota: sólo se incluyen fases clave del proceso, las tablas se particularizan además en función del procedimiento de contratación y tipo de contrato –menor, negociado y abierto–)

Tabla 14. Matriz de determinación de factores de calidad: Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público municipal en los mismos.

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Informe de valoración previa del alcance de los trabajos	M	F	D	F	M	F
Firma del contrato/convenio de prestación de servicios	M	F	D	F	M	M
Redacción del proyecto de instrumento urbanístico	M	F	D	F	M	M
Aprobación inicial del instrumento	D	F	D	F	M	M

(F fuerte M mediana D débil)

Tabla 15. Matriz de determinación de factores de calidad: Realización de mesas de participación pública.

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Comunicación e invitación a participar	F	F	D	M	F	F
Envío documentación básica para debate	F	F	D	F	M	D
Recepción sugerencias y aportaciones	F	M	D	M	F	F
Celebración de la Mesa/Jornada	M	F	F	F	F	F
Envío del acta de conclusiones	F	F	D	F	M	M

(F fuerte M mediana D débil)

Tabla 16. Matriz de determinación de factores de calidad: Gestión del alquiler del Palacín para la realización de eventos (congresos, ferias, exposiciones, etc.).

Pasos del usuario	Dimensiones de calidad					
	Rapidez de contacto	Fiabilidad de la información	Confort de las instalaciones	Competencia profesional	Capacidad de respuesta	Atención personalizada
Informe de valoración previa del coste	F	F	D	F	M	F
Firma del contrato de alquiler	F	F	D	F	M	M
Supervisión de la limpieza y condiciones del espacio previa al evento	M	F	F	F	F	F
Condiciones técnicas del espacio durante el evento	F	M	F	M	F	F
Cobro del alquiler	M	F	D	F	M	F
Devolución de fianzas	M	M	D	M	M	M

(F fuerte M mediana D débil)

Fijación de los estándares de calidad.

El estándar de calidad es el nivel deseado en la prestación del servicio de acuerdo con las expectativas del ciudadano-usuario. Debe expresar los objetivos que la organización puede fijarse en cada uno de los factores clave.

De acuerdo al Modelo de la AEVAL, los estándares de calidad deberán cumplir los siguientes **requisitos**:

- Satisfacer las expectativas del usuario.
- Estar referidos a aspectos principales a través de los que el usuario percibe y evalúa el servicio.
- Ser realistas y alcanzables (teniendo en cuenta las posibilidades y límites de la organización).
- Ser asumidos por los empleados (teniendo en cuenta las posibilidades y límites de la organización).
- Ser específicos y controlables por la organización (pertinencia).
- Estar definidos claramente y con posibilidad de medición (aspectos metodológicos).

Se ha utilizado la Matriz de la AEVAL de “**Tabla de Estándares**”, colocando en la columna de la izquierda los factores clave de calidad del servicio determinados en las matrices anteriores. En la columna derecha se han definido los estándares de calidad de cada uno de los servicios, a los que se han asignado unos valores cuantitativos que respondan a las expectativas de los usuarios.

Se incluyen a continuación las tablas individualizadas en las que se definen los **estándares de calidad para cada uno de los diez servicios** que se ha identificado que el ILRUV prestará a los ciudadanos y que serán incluidos en la Carta de Servicios.

Tabla 17. Estándares de calidad: Servicio de Información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas dirigida a los ciudadanos y promotores.

Factor clave	Estándar de calidad
Rapidez del contacto.	Las llamadas telefónicas solicitando información se atenderán en un plazo máximo de 20 segundos. Las solicitudes presenciales de información se atenderán en un plazo máximo de 15 minutos. Las consultas por correo electrónico serán contestadas en un plazo máximo de 7 días.

Tabla 18. Estándares de calidad: Asesoramiento a los propietarios de las viviendas incluidas dentro del ámbito de aplicación de los programas de rehabilitación, jurídica y económico-administrativa.

Factor clave	Estándar de calidad
Rapidez del contacto.	Las llamadas telefónicas solicitando información se atenderán en un plazo máximo de 20 segundos. Las solicitudes presenciales de información se atenderán en un plazo máximo de 10 minutos. Las consultas por correo electrónico serán contestadas en un plazo máximo de 3 días.

Tabla 19. Estándares de calidad: Gestión de solicitudes de subvención en programas de rehabilitación.

Factor clave	Estándar de calidad
Fiabilidad de la información.	La información publicada en la web será suficiente para poder solicitar la subvención en el 100% de los casos.
Rapidez en la comunicación de la concesión de la subvención.	La comunicación de las subvenciones aprobadas será insertada en la página web al día hábil siguiente en que se resuelva el procedimiento de concesión. La notificación de la comunicación de las subvenciones aprobadas será enviada en el plazo de 5 días desde que se resuelva el procedimiento de concesión.
Rapidez en la comunicación de la aprobación de la justificación de la subvención.	La notificación de la aprobación de la justificación de la subvención será enviada en el plazo de 3 días desde que se resuelva el procedimiento de aprobación.

Tabla 20. Estándares de calidad: Seguimiento de la ejecución de las obras reconocidas en la resolución de las ayudas en programas de rehabilitación.

Factor clave	Estándar de calidad
Competencia de los profesionales que supervisan.	La supervisión inicial del proyecto será realizada por un arquitecto. La supervisión del contrato de obras será realizada por un licenciado en derecho. La supervisión final de las obras ejecutadas será realizada por un arquitecto técnico y/o un arquitecto.

Tabla 21. Estándares de calidad: Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.

Factor clave	Estándar de calidad
Rapidez en la elaboración del informe de valoración previa.	Se realizará en un plazo máximo de 2 semanas.
Competencia de los profesionales.	La redacción del proyecto será realizada por un arquitecto.
Rapidez en la elaboración del proyecto.	Se realizará en un plazo máximo de 2 meses.
Fiabilidad.	Todos los proyectos obtendrán la licencia municipal de obras sin necesidad de subsanar deficiencias.

Tabla 22. Estándares de calidad: Dirección de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.

Factor clave	Estándar de calidad
Competencia de los profesionales.	La dirección de obra será realizada por un arquitecto técnico y/o un arquitecto.
Fiabilidad de la ejecución.	Las obras ejecutadas no diferirán en más/menos un 5% del presupuesto del proyecto.

Tabla 23. Estándares de calidad: Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.

Factor clave	Estándar de calidad
Rapidez en la elaboración de los pliegos.	Se realizarán en un plazo máximo de 1 semana.
Cumplimiento de los plazos de ejecución del contrato.	No se producirán retrasos en la ejecución por causa del ILRUV. Se ejecutarán las sanciones establecidas en los pliegos por retraso por causa del contratista.
Fiabilidad del contrato.	Las obras responderán al proyecto aprobado. Las obras ejecutadas no diferirán en más/menos un 5% del presupuesto del proyecto.

Tabla 24. Estándares de calidad: Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público municipal en los mismos.

Factor clave	Estándar de calidad
Rapidez en la elaboración del informe de valoración previa.	Se realizará en un plazo máximo de 2 semanas.
Competencia de los profesionales.	La redacción de instrumentos de planeamiento será realizada por un arquitecto especialista en urbanismo. La redacción de instrumentos de gestión será realizada por un arquitecto especialista en urbanismo y un licenciado en derecho.
Rapidez en la elaboración del proyecto.	Se elaborará siempre en el plazo establecido en el informe de valoración previa.
Fiabilidad.	Los documentos siempre estarán consensuados y supervisados por los servicios municipales de urbanismo.

Tabla 25. Estándares de calidad: Realización de mesas de participación pública.

Factor clave	Estándar de calidad
Disponibilidad de la información.	La información relativa a la Mesa estará disponible en la web municipal con 10 días de antelación a su celebración. El acta con las conclusiones se enviará a todos los participantes en un plazo máximo de 15 días tras su celebración.
Rapidez de respuesta a sugerencias.	Se tendrán en cuenta las sugerencias y aportaciones recibidas hasta dos días antes de la celebración de la mesa.

Tabla 26. Estándares de calidad: Gestión del alquiler del *Palacín* para la realización de eventos (congresos, ferias, exposiciones, etc.).

Factor clave	Estándar de calidad
Rapidez en la elaboración del informe de valoración previa.	Se realizará en un plazo máximo de 3 días.
Condiciones técnicas del espacio durante el evento.	El espacio siempre contará con las condiciones técnicas pactadas.

Diagnóstico de los niveles reales. Establecimiento de indicadores.

Una vez fijados los estándares, hay que determinar, antes de trasladarlos a la Carta de Servicios, si la organización cumple o puede cumplir esos estándares y decidir los indicadores de medición.

Se ha realizado por el Grupo de Trabajo un análisis de los niveles reales de calidad con los que se están llevando a cabo los diferentes servicios y procesos, centrándose exclusivamente en los definidos en los cuadros anteriores. Se han elegido los indicadores de medición objetivos. Esto ha permitido la **elaboración de los cuadros de indicadores por cada uno de los servicios** que se incluyen a continuación.

Tabla 27. Cuadro de indicadores de servicio nº 1: Servicio de Información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas dirigida a los ciudadanos y promotores.

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Rapidez del contacto.	% de consultas telefónicas atendidas antes de 20 segundos.	El 100% de las llamadas telefónicas solicitando información se atenderán en un plazo máximo de 20 segundos.	96%	4%
	% de consultas presenciales atendidas antes de 15 minutos.	El 100% de las solicitudes presenciales de información se atenderán en un plazo máximo de 15 minutos.	92%	8%
	% de consultas por correo electrónico contestadas antes de 7 días.	El 100% de las consultas por correo electrónico serán contestadas en un plazo máximo de 7 días.	100%	0%

Tabla 28. Cuadro de indicadores de servicio nº 2: Asesoramiento a los propietarios de las viviendas incluidas dentro del ámbito de aplicación de los programas de rehabilitación, jurídica y económico-administrativa.

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Rapidez del contacto.	% de consultas telefónicas atendidas antes de 20 segundos.	El 100% de las llamadas telefónicas solicitando información se atenderán en un plazo máximo de 20 segundos.	96%	4%
	% de consultas presenciales atendidas antes de 10 minutos.	El 100% de las solicitudes presenciales de información se atenderán en un plazo máximo de 10 minutos.	98%	2%
	% de consultas por correo electrónico contestadas antes de 3 días.	El 100% de las consultas por correo electrónico serán contestadas en un plazo máximo de 3 días.	65%	35%

Tabla 29. Cuadro de indicadores de servicio nº 3: Gestión de solicitudes de subvención en programas de rehabilitación.

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Fiabilidad de la información.	% de solicitantes que consultan más de una vez por falta de información en la web.	La información publicada en la web será suficiente para poder solicitar la subvención, no siendo preciso que los solicitantes requieran de consulta por falta de información en la web.	15%	-15%
Rapidez en la comunicación de la concesión de la subvención.	Número de días que se tarda en publicar en la web.	La comunicación de las subvenciones aprobadas será insertada en la página web al día hábil siguiente en que se resuelva el procedimiento de concesión.	1	0
	% de notificaciones que se envían antes de 5 días.	La notificación de la resolución de las subvenciones aprobadas será enviada en el plazo de 5 días desde que se resuelva el procedimiento de concesión en el 100% de los casos.	50%	50%
Rapidez en la comunicación de la aprobación de la subvención.	% de notificaciones que se envían antes de 3 días.	La notificación de la aprobación de la justificación de la subvención será enviada en el plazo de 3 días desde que se resuelva el procedimiento de aprobación en el 100% de los casos.	46%	54%

Tabla 30. Cuadro de indicadores de servicio nº 4: Seguimiento de la ejecución de las obras reconocidas en la resolución de las ayudas en programas de rehabilitación.

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Competencia de los profesionales que supervisan.	% de supervisiones realizadas por arquitecto.	La supervisión inicial del proyecto será realizada siempre por un arquitecto.	100%	0%
	% de supervisiones realizadas por licenciado en derecho.	La supervisión del contrato de obras será realizada por un licenciado en derecho.	92%	8%
	% de supervisiones realizadas por arquitecto/arquitecto técnico.	La supervisión final de las obras ejecutadas será realizada por un arquitecto técnico y/o un arquitecto.	100%	0%

Tabla 31. Cuadro de indicadores de servicio nº 5: Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Rapidez en la elaboración del informe de valoración previa.	% de informes que se realizan antes de 2 semanas.	El 100% de los informes se realizarán en un plazo máximo de 2 semanas.	94%	6%
Competencia de los profesionales.	% de proyectos redactados por arquitecto.	El 100% de los proyectos se redactará por un arquitecto.	100%	0%
Rapidez en la elaboración del proyecto.	% de proyectos que se elaboran antes de 2 meses.	El 100% se realizará en un plazo máximo de 2 meses.	90%	10%
Fiabilidad.	% de proyectos que obtienen licencia sin necesidad de subsanar deficiencias.	El 100% de los proyectos obtendrán la licencia municipal de obras sin necesidad de subsanar deficiencias.	100%	0%

Tabla 32. Cuadro de indicadores de servicio nº 6: Dirección de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Competencia de los profesionales.	% de obras dirigidas por un arquitecto técnico y/o un arquitecto.	El 100% de las direcciones de obra se realizan por un arquitecto técnico y/o un arquitecto.	100%	0%
Fiabilidad de la ejecución.	% de obras ejecutadas cuya liquidación ha sido inferior al 5%.	El 100% de las obras ejecutadas no diferirán en más/menos un 5% del presupuesto del proyecto.	76%	24%

Tabla 33. Cuadro de indicadores de servicio nº 7: Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Rapidez en la elaboración de los pliegos.	% de pliegos que se elaboran antes de 1 semana.	El 100% se realizará en un plazo máximo de 1 semana.	80%	20%
Cumplimiento de los plazos de ejecución del contrato.	% de obras ejecutadas sin retrasos en la ejecución por causa del ILRUV.	En el 100% de las obras no se producirán retrasos en la ejecución por causa del ILRUV.	94%	6%
	% de obras en las que se han ejecutado las sanciones por retraso a causa del contratista.	En el 100% de las obras se ejecutarán las sanciones establecidas en los pliegos por retraso por causa del contratista.	0%	100%
Fiabilidad del contrato.	% de obras ejecutadas sin modificar el contrato.	El 95% de las obras responderán al proyecto aprobado.	92%	3%
	% de obras ejecutadas cuya liquidación ha sido inferior al 5%.	Las obras ejecutadas no diferirán en más/menos un 5% del presupuesto del proyecto.	76%	24%

Tabla 34. Cuadro de indicadores de servicio nº 8: Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público municipal en los mismos.

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Rapidez en la elaboración del informe de valoración previa.	% de informes que se realizan antes de 2 semanas.	El 100% de los informes se realizarán en un plazo máximo de 2 semanas.	82%	18%
Competencia de los profesionales.	% de instrumentos de planeamiento redactados por arquitecto.	El 100% de los de instrumentos de planeamiento serán realizados por un arquitecto especialista en urbanismo.	100%	0%
	% de instrumentos de gestión redactados por arquitecto y licenciado en derecho.	El 100% de los de instrumentos de gestión serán realizados por un arquitecto especialista en urbanismo y un licenciado en derecho.	100%	0%
Rapidez en la elaboración del proyecto.	% de proyectos que se elaboran antes del plazo establecido.	El 100% se realizará en el plazo establecido en el informe de valoración previa.	90%	10%
Fiabilidad.	% de proyectos que son consensuados y supervisados por los servicios municipales de urbanismo.	El 100% de los documentos estarán consensuados y supervisados por los servicios municipales de urbanismo.	100%	0%

Tabla 35. Cuadro de indicadores de servicio nº 9: Realización de mesas de participación pública.

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Disponibilidad de la información.	Número de días de antelación en que la documentación está disponible en la web.	La información relativa a la Mesa estará disponible en la web municipal con 10 días de antelación a su celebración.	5	5
	Número de días que se tarda en enviar el acta con las conclusiones.	El acta con las conclusiones se enviará a todos los participantes en un plazo máximo de 15 días tras su celebración.	21	7
Rapidez de respuesta a sugerencias.	Número máximo de días de antelación de las sugerencias aceptadas.	Se tendrán en cuenta todas las sugerencias y aportaciones recibidas hasta 2 días antes de la celebración de la mesa.	7	5

Tabla 36. Cuadro de indicadores de servicio nº 10: Gestión del alquiler del *Palacín* para la realización de eventos (congresos, ferias, exposiciones, etc.).

Factor clave	Indicador	Estándar de calidad	Valor real	Diferencia
Rapidez en la elaboración del informe de valoración previa.	% de informes que se realizan antes de 3 días.	El 100% de los informes se realizarán en un plazo máximo de 3 días.	78%	22%
Condiciones técnicas del espacio durante el evento.	% de veces en las que el espacio tiene las condiciones adecuadas.	El espacio contará con las condiciones técnicas pactadas en el 100% de los casos.	100%	0%

Establecimiento de los compromisos de calidad.

Una vez comprobado el grado de cumplimiento de los estándares en las diferentes fases del proceso de prestación del servicio, se determinarán los compromisos de calidad que pueden incluirse en la Carta, teniendo presentes en todo momento la **orientación y prioridades estratégicas de la organización**.

Por ello, se ha tenido en cuenta que es un objetivo prioritario **mejorar la visibilidad y la orientación al ciudadano del ILRUV**, por lo que se asumirán compromisos con la mejora de los niveles de calidad para alcanzar los estándares orientados a estos aspectos de los servicios, para lo que será necesario implantar medidas de mejora para su cumplimiento.

Se incluyen en primer lugar aquellos **compromisos de calidad que son asumibles inmediatamente**, que son aquellos cuyos estándares y valores reales prácticamente coinciden y satisfacen por ello las expectativas de los usuarios.

Tabla 37. Compromisos de calidad asumibles inmediatamente.

Servicio de Información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas dirigida a los ciudadanos y promotores.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la Carta
Rapidez del contacto.	% de consultas telefónicas atendidas antes de 20 segundos.	El 100% de las llamadas telefónicas solicitando información se atenderán en un plazo máximo de 20 segundos.	100%
	% de consultas por correo electrónico contestadas antes de 7 días.	El 100% de las consultas por correo electrónico serán contestadas en un plazo máximo de 7 días.	100%
Asesoramiento a los propietarios de las viviendas incluidas dentro del ámbito de aplicación de los programas de rehabilitación, jurídica y económico-administrativa.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez del contacto.	% de consultas telefónicas atendidas antes de 20 segundos.	El 100% de las llamadas telefónicas solicitando información se atenderán en un plazo máximo de 20 segundos.	100%
	% de consultas presenciales atendidas antes de 10 minutos.	El 100% de las solicitudes presenciales de información se atenderán en un plazo máximo de 10 minutos.	100%
Gestión de solicitudes de subvención en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez en la comunicación de la concesión de la subvención.	Número de días que se tarda en publicar en la web.	La comunicación de las subvenciones aprobadas será insertada en la página web al día hábil siguiente en que se resuelva el procedimiento de concesión.	1

Seguimiento de la ejecución de las obras reconocidas en la resolución de las ayudas en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Competencia de los profesionales que supervisan.	% de supervisiones realizadas por arquitecto.	La supervisión inicial del proyecto será realizada siempre por un arquitecto.	100%
	% de supervisiones realizadas por arquitecto/ arquitecto técnico.	La supervisión final de las obras ejecutadas será realizada por un arquitecto técnico y/o un arquitecto.	100%
Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Competencia de los profesionales.	% de proyectos redactados por arquitecto.	El 100% de los proyectos se redactará por un arquitecto.	100%
Fiabilidad.	% de proyectos que obtienen licencia sin necesidad de subsanar deficiencias.	El 100% de los proyectos obtendrán la licencia municipal de obras sin necesidad de subsanar deficiencias.	100%
Dirección de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del Estándar de calidad	Valor en la carta
Competencia de los profesionales.	% de obras dirigidas por arquitecto técnico y/o un arquitecto.	El 100% de las direcciones de obra se realizan por un arquitecto técnico y/o un arquitecto.	100%
Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Cumplimiento de los plazos de ejecución del contrato.	% de obras ejecutadas sin retrasos en la ejecución por causa del ILRUV.	En el 100% de las obras no se producirán retrasos en la ejecución por causa del ILRUV.	100%
Fiabilidad del contrato.	% de obras ejecutadas sin modificar el contrato.	El 95% de las obras responderán al proyecto aprobado.	95%
Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público municipal en los mismos.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la Carta
Competencia de los profesionales.	% de instrumentos de planeamiento redactados por arquitecto.	El 100% de los de instrumentos de planeamiento serán realizados por un arquitecto especialista en urbanismo.	100%
	% de instrumentos de gestión redactados por arquitecto y licenciado en derecho.	El 100% de los de instrumentos de gestión serán realizados por un arquitecto especialista en urbanismo y un licenciado en derecho.	100%
Fiabilidad.	% de proyectos que han sido consensuados y supervisados por el servicio municipal de urbanismo.	El 100% de los documentos estarán consensuados y supervisados por el servicio municipal de urbanismo.	100%
Gestión del alquiler del Palacín para la realización de eventos (congresos, ferias, exposiciones, etc.).			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Condiciones técnicas del espacio durante el evento.	% de veces en las que el espacio tiene las condiciones adecuadas.	El espacio contará con las condiciones técnicas pactadas en el 100% de los casos.	100%

A continuación se establecieron por el Grupo de Trabajo aquellos **estándares que actualmente no se cumplen pero que pueden conseguirse a corto plazo**. Se han definido además las acciones de mejora necesarias para su cumplimiento.

Se ha tenido en cuenta que el personal técnico del ILRUV tiene una carga de trabajo alta, derivada del aumento de los servicios técnicos internos que se prestan al propio Ayuntamiento, pero que aplicando mejoras en los procesos para las acciones que realiza el personal con funciones administrativas y de atención al público, podrían mejorarse rápidamente muchos aspectos. También se ha tenido en cuenta que el número de expedientes de subvención en los próximos dos años será menor por las restricciones presupuestarias.

Tabla 38. Compromisos de calidad asumibles a corto plazo.

Servicio de Información sobre ayudas y programas públicos de fomento de la rehabilitación y del alquiler de viviendas dirigida a los ciudadanos y promotores.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez del contacto.	% de consultas presenciales atendidas antes de 15 minutos.	El 100% de las solicitudes presenciales de información se atenderán en un plazo máximo de 15 minutos.	100%
Asesoramiento a los propietarios de las viviendas incluidas dentro del ámbito de aplicación de los programas de rehabilitación, jurídica y económico-administrativa.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez del contacto.	% de consultas por correo electrónico contestadas antes de 3 días.	El 100% de las consultas por correo electrónico serán contestadas en un plazo máximo de 3 días.	100%
Gestión de solicitudes de subvención en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Fiabilidad de la información.	% de solicitantes que consultan más de una vez por falta de información en la web.	La información publicada en la web será suficiente para poder solicitar la subvención, no siendo preciso que los solicitantes requieran de consulta por falta de información en la web.	0%
Rapidez en la comunicación de la concesión de la subvención.	% de notificaciones que se envían antes de 5 días.	La notificación de la resolución de las subvenciones aprobadas será enviada en el plazo de 5 días desde que se resuelva el procedimiento de concesión en el 100% de los casos.	100%
Rapidez en la comunicación de la aprobación de la justificación de la subvención.	% de notificaciones que se envían antes de 3 días.	La notificación de la aprobación de la justificación de la subvención será enviada en el plazo de 3 días desde que se resuelva el procedimiento de aprobación en el 100% de los casos.	100%
Seguimiento de la ejecución de las obras reconocidas en la resolución de las ayudas en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Competencia de los profesionales que supervisan.	% de supervisiones realizadas por licenciado en derecho.	La supervisión del contrato de obras será realizada por un licenciado en derecho en el 100% de los casos.	100%

Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez en la elaboración del informe de valoración previa.	% de informes que se realizan antes de 2 semanas.	El 100% de los informes se realizarán en un plazo máximo de 2 semanas.	100%
Dirección de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Fiabilidad de la ejecución.	% de obras ejecutadas cuya liquidación ha sido inferior al 5%.	El 100% de las obras ejecutadas no diferirán en más/menos un 5% del presupuesto del proyecto.	100%
Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez en la elaboración de los pliegos.	% de pliegos que se elaboran antes de 1 semana.	El 100% se realizará en un plazo máximo de 1 semana.	100%
Fiabilidad del contrato.	% de obras ejecutadas cuya liquidación ha sido inferior al 5%.	Las obras ejecutadas no diferirán en más/menos un 5% del presupuesto del proyecto.	100%
Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público municipal en los mismos.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez en la elaboración del informe de valoración previa.	% de informes que se realizan antes de 2 semanas.	El 100% de los informes se realizarán en un plazo máximo de 2 semanas.	100%
Realización de mesas de participación pública.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Disponibilidad de la información.	Número de días de antelación en que la documentación está disponible en la web.	La información relativa a la Mesa estará disponible en la web municipal con 10 días de antelación a su celebración.	10
Gestión del alquiler del Palacín para la realización de eventos (congresos, ferias, exposiciones, etc.).			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez en la elaboración del informe de valoración previa.	% de informes que se realizan antes de 3 días.	El 100% de los informes se realizarán en un plazo máximo de 3 días.	100%

Por último se relacionan **aquellos factores clave en los que no se cumplen los estándares, y que no podrán conseguirse a corto plazo**. No se incluirán en la Carta pero sí se elaborarán Proyectos de Mejora para poder conseguirlos en un futuro.

Tabla 39. Compromisos de calidad no asumibles todavía.

Redacción de proyectos técnicos de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez en la elaboración del proyecto.	% de proyectos que se elaboran antes de 2 meses.	El 100% se realizará en un plazo máximo de 2 meses.	100%
Contratación y ejecución de las obras de rehabilitación a beneficiarios de subvenciones en programas de rehabilitación.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Cumplimiento de los plazos de ejecución del contrato.	% de obras en las que se han ejecutado las sanciones por retraso a causa del contratista.	En el 100% de las obras se ejecutarán las sanciones establecidas en los pliegos por retraso por causa del contratista.	100%
Redacción de instrumentos de planeamiento y gestión para particulares, organismos y otras administraciones cuando exista interés público municipal en los mismos.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Rapidez en la elaboración del proyecto.	% de proyectos que se elaboran antes del plazo establecido.	El 100% se realizará en el plazo establecido en el informe de valoración previa.	100%
Realización de mesas de participación pública.			
Factor clave	Indicador	Valor del estándar de calidad	Valor en la carta
Disponibilidad de la información.	Número de días que se tarda en enviar el acta con las conclusiones.	El acta con las conclusiones se enviará a todos los participantes en un plazo máximo de 15 días tras su celebración.	15
Rapidez de respuesta a sugerencias.	Número máximo de días de antelación de las sugerencias aceptadas.	Se tendrán en cuenta todas las sugerencias y aportaciones recibidas hasta 2 días antes de la celebración de la mesa.	2

Con la elaboración de las tablas anteriores lo que se ha buscado es que **los compromisos que se incluyan en la Carta estén directamente relacionados con las necesidades y expectativas de los usuarios, y que además puedan ser medidos y controlados.**

5.2.5. Sistemas de aseguramiento y otras medidas.

Se citan algunos aspectos sobre aquellas medidas que aseguran la igualdad de género, atienden a la diversidad, facilitan el servicio, mejoran las condiciones de la prestación, protegen el medio ambiente y garantizan la seguridad y salud laboral en el ILRUV.

- Las instalaciones del ILRUV cumplen con toda la normativa en materia de accesibilidad.
- La documentación informativa, cuyo acceso principal es a través de la web, está también disponible en soporte papel para las personas que lo precisan, teniendo

en cuenta el elevado número de personas mayores que se acogen a los programas de subvenciones.

- El personal de información colabora con los usuarios que lo precisan a cumplimentar y entender los diferentes formularios.
- Se están mejorando en la actualidad la eficiencia energética de luminarias y del sistema de climatización, así como las medidas pasivas de protección solar.
- El papel y material informático se reutiliza y recicla.
- La plantilla del ILRUV cuenta con un 36% de hombres y un 64% de mujeres. De entre el personal con titulación universitaria, el 71% son mujeres.
- Existe Plan de Evacuación para situaciones de emergencia y Plan de Salud Laboral para los trabajadores.

5.2.6. Especificación de las medidas de subsanación, compensación o reparación.

Cuando se produzca una queja del usuario por incumplimiento de alguno de los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios, el Director/a del ILRUV se pondrá en contacto con el mismo en un plazo máximo de 5 días para disculparse y explicarle las causas del incumplimiento y las medidas que se han adoptado para subsanarlo.

Las quejas y sugerencias podrán formularse en:

- Hojas de quejas y sugerencias disponibles en el servicio de información del ILRUV.
- Buzón del ciudadano en el propio Ayuntamiento de León.
- Llamada telefónica, correo postal o correo electrónico al ILRUV.

5.2.7. Elaboración y presentación de la Carta.

Se ha redactado el documento matriz inicial de la Carta de Servicios, que incluye el contenido completo indicado por la AEVAL en su “*Guía para la elaboración de cartas de servicios*”. El documento se encuentra en fase de corrección de estilo, para lo que se ha solicitado la colaboración del Área de Educación municipal.

También se ha elaborado un documento divulgativo, que es el que se facilitará principalmente a los usuarios.

Ambos documentos, una vez aprobados, estarán disponibles en la web municipal. El documento divulgativo estará además disponible para los usuarios del ILRUV en formato papel.

La Carta de Servicios se someterá a la aprobación del Consejo de Administración del ILRUV antes de finalizar este año 2013. Se dará además cuenta de esta aprobación al Pleno Municipal.

5.2.8. Plan de Comunicación Interna.

Se considera de enorme relevancia este Plan de Comunicación para implicar al personal del ILRUV, ya que serán los principales responsables de la prestación de los servicios y del cumplimiento de los compromisos de calidad. Será además de importancia para garantizar el éxito de este Plan que se involucren también otras áreas municipales que interrelacionan con los servicios prestados por el ILRUV, especialmente el Área de Urbanismo y Medio Ambiente en su conjunto y la Intervención Municipales.

Es decir, los objetivos del Plan de Comunicación Interna serán:

- Conseguir la implicación de los empleados en el proyecto global de la Carta.
- Prever y desbloquear posibles problemas que entorpecerían la consecución de los objetivos de la implantación de la Carta.
- Informar sobre el sentido y los contenidos de la Carta.
- Explicar el significado de los compromisos incluidos en la Carta para el conjunto del Ayuntamiento de León.

El Plan de Comunicación Interna se llevará a cabo durante los meses de noviembre y diciembre de 2013 e incluirá las acciones que se indican a continuación.

Tabla 40. Plan de Comunicación Interna.

Acción	Objetivo	Empleados a los que se dirige	Fecha de realización
Reunión informativa convocada por la Directora del ILRUV.	Dar a conocer y explicar dudas sobre la Carta de Servicios.	Todos los trabajadores del ILRUV.	3ª semana de noviembre 2013.
Reunión informativa por la Concejala-Delegada de Urbanismo y Medio Ambiente.	Dar a conocer y explicar dudas sobre la Carta de Servicios.	Coordinador y Jefes de Servicio de Urbanismo y Medio Ambiente. Interventor Municipal. Secretaría Municipal.	4ª semana de noviembre de 2013.
Reunión informativa por la Concejala-Delegada de Urbanismo y Medio Ambiente.	Dar a conocer y explicar dudas sobre la Carta de Servicios.	Portavoces de los diferentes grupos políticos de la Corporación Municipal.	1ª semana de diciembre de 2013.
Difundir la Carta de Servicios en la Intranet.	Dar a conocer y explicar dudas sobre la Carta de Servicios, una vez aprobada.	Todos los trabajadores municipales.	4ª semana de diciembre de 2013.

5.2.9. Plan de Comunicación Externa.

Se buscará dar a conocer los compromisos, objetivos y alcance de la Carta a los ciudadanos-usuarios, siempre poniendo especial énfasis en el principio de servicio al ciudadano y la incorporación de la voz del ciudadano a la organización. Se realizará una vez haya sido aprobada y publicada la Carta.

Tabla 41. Plan de Comunicación Externa.

Acción	Objetivo	Grupos de interés a los que se dirige	Fecha de realización
Reunión informativa convocada por la Concejal-Delegada de Urbanismo y Medio Ambiente.	Dar a conocer la Carta de Servicios.	Asociaciones de vecinos.	Febrero 2014.
Reunión informativa convocada por la Concejal-Delegada de Urbanismo y Medio Ambiente.	Dar a conocer la Carta de Servicios.	Empresas con intereses en el sector/Administradores de Fincas/Cámara de la propiedad.	Febrero 2014.
Edición de un folleto divulgativo a disposición de los usuarios.	Dar a conocer la Carta de Servicios.	Ciudadanos-usuarios del ILRUV.	Febrero 2014.
Difundir la Carta de Servicios en la web institucional.	Dar a conocer la Carta de Servicios.	Ciudadanos en general.	Febrero 2014.

5.3. FASE DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO. LA ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS.

Esta fase se dividirá en dos bloques diferenciados, por un lado **la Evaluación y Seguimiento del Plan de Mejora**, y en segundo lugar **la Evaluación y Seguimiento de la Carta de Servicios que recoge el Cuadro de Mando de Servicios** que estará compuesto por los Indicadores de Compromisos y los Indicadores asociados a Procesos. Una vez finalizado el trabajo de análisis y descripción de procesos, este cuadro de mando, conformará una herramienta idónea para el seguimiento y la evaluación de la gestión realizada por el ILRUV.

5.3.1. La Evaluación de Acciones del Plan de Mejora.

Para la evaluación de los objetivos operativos del Plan de Mejora se utilizará un **sistema de evaluación de resultados**. Se medirá el cumplimiento de los objetivos operativos en las fechas fijadas para cada acción como metas a lo largo del Plan, y que se materializan en las tablas del apartado 5.4 siguiente que incluye el cronograma del Plan.

Se propone el siguiente **Cuadro de indicadores para el seguimiento de la implantación del Plan de Mejora**:

OE1-OO1: Comunicación de la Misión, Visión y Valores del ILRUV.

Indicadores:

- Cumplimiento del calendario de implantación.
- Nº de consultas sobre la Misión, Visión y Valores del ILRUV.
- Nº de empleados formados en calidad.

OE1-OO2: Publicar el inventario de Servicios externos, a los ciudadanos.

Indicadores:

- Cumplimiento del calendario de implantación.
- Nº de servicios identificados.
- Nº de servicios publicados en la web.

OE1-OO3: Elaborar e implantar una Carta de Servicios externos, a los ciudadanos.

Indicadores:

- Cumplimiento del calendario de implantación.
- Nº de factores de éxito analizados.
- Nº de indicadores establecidos.
- Fecha de creación del buzón de sugerencias y reclamaciones.
- Fecha de aprobación de la Carta.
- Nº de reuniones con grupos de interés.
- Nº de indicadores incluidos en el Plan de Seguimiento.
- Fecha de publicación del Informe Anual de seguimiento.
- Nº de compromisos cumplidos.

OE1-OO4: Publicar en la intranet el inventario de servicios internos, a otros servicios y unidades municipales.

Indicadores:

- Cumplimiento del calendario de implantación.
- Nº de servicios identificados.
- Nº de servicios publicados en la intranet.

OE1-OO5: Elaborar e implantar una Carta de Servicios internos, a otros servicios y unidades municipales.

Acciones:

- Cumplimiento del calendario de implantación.
- Nº de factores de éxito analizados.
- Nº de indicadores establecidos.
- Fecha de aprobación de la Carta.
- Nº de reuniones semanales/mensuales.
- Nº de indicadores incluidos en el Plan de Seguimiento.
- Fecha de publicación del Informe Anual de seguimiento.
- Nº de compromisos cumplidos.

OE1-OO6: Elaborar el Mapa de Procesos.

Acciones:

- Cumplimiento del calendario de implantación.
- Nº de procesos identificados.
- Nº de fichas de procesos elaboradas.
- Nº de procesos implantados.

OE2-OO1: Elaborar el Plan Estratégico del ILRUV.

Indicadores:

- Cumplimiento del calendario de implantación.

5.3.2. La Evaluación de la Carta de Servicios.

Cuadro de Mando de Servicios:

Indicadores de Compromisos + Indicadores de Procesos.

Consistirá en la **evaluación del cumplimiento de los compromisos asumidos con los ciudadanos en el nivel de calidad de prestación de los servicios que se incluyen en la Carta de Servicios**, y se realizará a través de un **Cuadro de Mando de Servicios**.

Se elaborará el Cuadro de Mando de Servicios de la Carta de Servicios en el **primer semestre de 2014**, que tendrá como objetivo comprobar, mediante mediciones de los indicadores, el grado de cumplimiento de los compromisos publicados en la Carta, para identificar las desviaciones negativas y establecer medidas de subsanación o las desviaciones positivas como incremento del valor del compromiso para su inclusión en la renovación de la Carta. Se realizará anualmente un Informe de Seguimiento.

Este **Cuadro de Mando de Servicios** se elaborará sobre una doble base:

- Un **Cuadro de Mando**, resultado de aglutinar la totalidad de los indicadores de compromisos y seguimiento seleccionados para cada uno de los servicios incluidos en la Carta (tablas 27 a 36).
- Y el seguimiento de los diferentes **indicadores** - de uso de recursos (eficiencia), de logro de objetivos (eficacia) y de percepción y valoración ciudadana - establecidos en cada una **de las fichas de procesos**. El alcance de estos objetivos se explicó en la tabla 05.

Para el seguimiento de los compromisos se establece un **cuadro-tipo que incluirá para cada compromiso**:

- El indicador.
- El método de medición.
- La periodicidad de la medición.
- El estándar.
- El resultado de la medición.
- Las causas de la desviación, si es el caso.
- Las medidas y acciones de mejora, si es el caso.
- La comunicación a la organización de los resultados del seguimiento, incluyendo periodicidad y medio de comunicación.
- La comunicación a los usuarios de los resultados del seguimiento, incluyendo periodicidad y medio de comunicación.

Además, como se recoge en la propia Carta y en el apartado 5.2.6. anterior, se ponen a disposición de los ciudadanos **mecanismos y canales de participación, sugerencias y reclamaciones**, que llevan asociados medidas de subsanación.

Fig. 9. El ciclo PDCA o “Círculo de Deming”.



La evaluación llevará asociadas medidas correctoras y nuevos proyectos de mejora, de forma que se active la **espiral de mejora continua PDCA**.

Actualización de la Carta.

Como criterio general se establece que la Carta de Servicios se actualizará cada tres años, sin embargo este período deberá reducirse cuando concurren las siguientes circunstancias:

- Cuando los indicadores del cuadro de mando evidencien que se están superando los estándares establecidos o que la organización está en condiciones de asumir compromisos descartados en su edición anterior.
- Cuando la consulta a los usuarios de la organización ponga de manifiesto nuevas demandas.
- Cuando se produzcan modificaciones normativas y/o reestructuraciones sustantivas.
- Cuando la organización introduzca nuevos servicios o modalidades de prestación de los mismos, o cuando los elimine.
- Cuando la organización sea dotada de más/menos personal y recursos materiales y financieros que le permitan mejorar sus servicios o le obliguen a reducir los mismos.
- Cuando la incorporación de nuevas tecnologías a la gestión de los procesos de prestación del servicio posibilite un mayor rendimiento y mejora de la calidad.
- Cuando circunstancias sobrevenidas en el entorno general puedan producir una apreciable oscilación en el funcionamiento del servicio.

Certificación de la Carta.

Actualmente no se plantea la posibilidad de Certificación de la Carta, al no disponer el ILRUV de recursos económicos para ello a corto plazo.

Sin embargo se mantiene como objetivo de calidad a medio plazo promover y obtener la Certificación de la Carta a través de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL), que concibe esta certificación como un **reconocimiento a las administraciones públicas por la mejora continua de su gestión hacia la excelencia.**

5.4. CRONOGRAMA.

Tabla 42. Cronograma nº 1: La Carta de Servicios Externos.

Fase	Sub-fase	Actividad	Período
DIAGNÓSTICO Y HERRAMIENTAS	Diagnóstico	Primer acercamiento al problema y propuesta de mejora.	Marzo-abril 2013
		Análisis contextual.	Mayo-junio 2013
		Diagnóstico.	Junio-agosto 2013
	El problema a resolver y el plan de mejora	Definición del problema.	Junio 2013
		Estrategias.	Julio 2013
		Estudio y elección de herramientas.	Junio-octubre 2013
ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS	Elección Plan	Elección de Plan de Mejora.	Junio 2013
	Lanzamiento Grupo de Trabajo	Constitución del Grupo de Trabajo.	Junio 2013
		Explicación del proyecto y entrega de documentación sobre Cartas de Servicios y Calidad.	Junio 2013
	Datos generales	Marco de legal y datos generales.	Junio 2013
		Identificación de los principales servicios y procesos.	Julio 2013
	Compromisos de calidad e Indicadores	Evaluación de la satisfacción.	Julio-Agosto 2013
		Investigación necesidades del ciudadano.	Agosto 2013
		Elaboración de las matrices.	Septiembre 2013
	Medidas de Aseguram.	Identificación medidas de aseguramiento y medioambientales.	Septiembre 2013
	Medidas de reparación	Establecimiento de medidas subsanación, compensación y reparación.	Septiembre 2013
		Redacción del documento matriz de la Carta de Servicios.	Octubre 2013
	Elaboración de la Carta	Documento divulgativo de la Carta.	Octubre 2013
		Aprobación de la Carta de Servicios.	Diciembre 2013
		Presentación Carta a trabajadores ILRUV.	Noviembre 2013
	Plan de comunicación interna	Presentación Carta de Jefes de otros Servicios.	Noviembre 2013
		Presentación Carta de Grupos Políticos.	Diciembre 2013
		Presentación carta a todos los trabajadores municipales.	Diciembre 2013
	Plan de comunicación externa	Presentación Carta a asociaciones vecinales.	Febrero 2014
		Presentación Carta a grupos de interés.	Febrero 2014
		Presentación Carta a usuarios del ILRUV.	Febrero 2014
		Presentación carta a vecinos en general.	Febrero 2014
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Plan de Evaluación y Seguimiento	Elaboración Plan de Seguimiento.	Marzo-abril 2014
		Informe Anual de Seguimiento.	Marzo-abril 2015
		Valoración de los costes de los recursos internos.	Marzo-abril 2015
		Autoevaluación EFQM.	Junio-julio 2015
		Informe Anual de Seguimiento.	Marzo-abril 2016
		Informe Anual de Seguimiento.	Marzo-abril 2017
	Revisión de la Carta	Inicio del proceso de revisión de la Carta.	Abril 2017

Tabla 43. Cronograma nº 2: Implantación del Plan.

(La definición de objetivos y acciones está en el apartado 5.1.)

[illegible]

5.5. RECURSOS.

No se dispone ni de recursos económicos ni humanos extraordinarios para la realización de la Carta de Servicios, al estar la organización enormemente condicionada por la implantación de un **Plan de Ajuste muy exigente**.

Sin embargo, sí se asume tanto por el Ayuntamiento de León como por el ILRUV que para la elaboración e implantación de este Plan de Mejora será preciso movilizar una importante cantidad de recursos internos, en especial de medios humanos.

Se ha puesto además a disposición del Proyecto la utilización del espacio físico del ILRUV y de sus medios auxiliares, siempre que sea compatible con no afectar a la actividad normal de prestación de servicios y a la atención al público.

Los costes definitivos derivados de la utilización de estos recursos internos serán evaluados en abril de 2015 dentro del primer Informe Anual de Seguimiento. Estos costes deberán confrontarse con los ahorros objetivos derivados tanto de la mayor eficiencia en la organización en la prestación de los Servicios de la Carta, como con los ahorros para los usuarios (en su mayor parte en la reducción de tiempo utilizado en los diferentes procesos y trámites administrativos).

Al Grupo de Trabajo responsable de la redacción e implantación de la Carta, se les ha ofrecido liberarles de sus tareas ordinarias una jornada semanalmente durante los meses de agosto y septiembre, para que las dedicasen a ese proyecto. Gracias a su compromiso e implicación personal, y a la dedicación de su propio tiempo, la elaboración de la Carta no ha afectado al funcionamiento del ILRUV. En todo caso la compleción con éxito de Plan, como se ha indicado, implica aún un importante número de jornadas laborales.

Para la valoración del coste de los medios humanos se han utilizado los siguientes baremos:

- 185 € por persona/día para trabajadores municipales del Grupo A1 o equivalente.
- 155 € por persona/día para trabajadores municipales del Grupo A2 o equivalente.
- 120 € por persona/día para trabajadores municipales del Grupo C o equivalente.
- 155 € por persona/día para trabajadores del ILRUV licenciados universitarios o con máster especializado.
- 130 € por persona/día para trabajadores del ILRUV diplomados universitarios o con grado universitario.
- 92 € por persona/día para trabajadores del ILRUV con bachiller superior y funciones administrativas especializadas.

Tabla 44. Costes de personal para la elaboración e implantación de la Carta de Servicios.
(No se contabilizan las horas de la alumna responsable del Plan, Directora del ILRUV)

Organización	Actividad	Categoría profesional	Coste diario en €	Número de días-persona	Costes directos de personal en €
Ayto. León	Diagnóstico	Grupo A1 o equiv.	185	18	3.330
Ayto. León	Diagnóstico	Grupo A2 o equiv.	155	6	930
ILRUV	Diagnóstico	Titulado sup.	155	24	3.720
ILRUV	Diagnóstico	Titulado medio	130	6	780
ILRUV	Diagnóstico	Administrativo	92	20	1.840
Ayto. León	Implantación	Grupo A1 o equiv.	185	22	4.070
Ayto. León	Implantación	Grupo A2 o equiv.	155	6	930
Ayto. León	Implantación	Grupo C o equiv.	120	6	720
ILRUV	Implantación	Titulado sup.	155	30	4.650
ILRUV	Implantación	Titulado medio	130	5	650
ILRUV	Implantación	Administrativo	92	20	1.840
Total costes de personal Fases de diagnóstico, elaboración e implantación					23.460 €

Una primera estimación de los costes directos de personal para la organización para la **elaboración e implantación de la Carta de Servicios** se eleva la cifra a 23.240 euros, a los que habría que añadir un 6% de gastos generales (uso de las instalaciones, comunicaciones, costes energéticos, papelería, reprografía,...) lo que arrojaría una cifra total de **24.868 euros**.

5. Bibliografía

PARK, Robert Ezra, MARTÍNEZ, Emilio (trad.) (en inglés 1915, en español 1999): *“La ciudad y otros ensayos de ecología urbana”*. Barcelona, Ed. Sebal.

PARRADO DÍEZ, Salvador (2007): *“Guía para la elaboración de Planes de mejora en las Administraciones Públicas”*. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.

DE LAS RIVAS SANZ, Juan Luís, director del informe, varios autores (2010): *“El estado de las ciudades de Castilla y León. Auditoría urbana”*. Valladolid, Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León.

RUIZ LÓPEZ, Joaquín, coordinador, varios autores (2ª edición, 2010): *“Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios”*. Madrid, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios, Ministerio de la Presidencia.

RUIZ LÓPEZ, Joaquín, coordinador, varios autores (2006): *“Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción de usuarios”*. Madrid, Equipo Técnico de la Subdirección General de Calidad de los Servicios, Ministerio de Administraciones Públicas.

RUIZ LÓPEZ, Joaquín, coordinador, varios autores (2009): *“Guía para el reconocimiento del nivel de excelencia”*. Madrid, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios, Ministerio de la Presidencia.

RUIZ LÓPEZ, Joaquín, coordinador, varios autores (2009): *“Guía de evaluación Modelo EVAM. Modelo de evaluación, aprendizaje y mejora”*. Madrid, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios, Ministerio de la Presidencia.

TORRUBIANO GALANTE, Juan, FERNÁNDEZ VELASCO, David, GONZÁLEZ MIGUEL, David (2011): *“Elaboración y gestión de una Carta de Servicios en la Administración Local”*. Madrid, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios con la colaboración de Stiga, Ministerio de Política Territorial y Administración Pública.

TORRUBIANO GALANTE, Juan, FERNÁNDEZ VELASCO, David, GONZÁLEZ MIGUEL, David (2011): *“Modelos de evaluación para la Administración Local”*. Madrid, Federación Española de Municipios y Provincias, FEMP y Grupo Galgano.

VVAA (2010): *“Guía para la elaboración de cartas de servicios al ciudadano”*. Valladolid, Dirección General de Atención al Ciudadano, Calidad y Modernización, Junta de Castilla y León.

VVAA (2009): *“Carta de compromisos con la calidad de las Administraciones Públicas Españolas”*. Madrid, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios, Ministerio de la Presidencia.

Nota: además se han utilizado las presentaciones y la documentación aportadas por los diferentes profesores del Máster en Dirección Pública de INAP, modalidad local, edición 2012-2013.

Anexo 1. Funciones del Área de Urbanismo y Medio Ambiente Municipal

Las funciones de Coordinador del Área de Medio Ambiente, Desarrollo Sostenible, Urbanismo y Vivienda son:

Dirección y Coordinación del Área de Medio Ambiente, Desarrollo Sostenible, Urbanismo y Vivienda, incluyendo la emisión de los informes que le sean requeridos, el control y dirección del personal adscrito al área, así como de los expedientes que se encuentren en tramitación en el mismo, incluyendo la responsabilidad de recabar los informes legalmente exigibles en cada expediente, la preparación de los expedientes para que los órganos competentes los dictaminen y/o aprueben, así como la custodia de los mismos.

El Servicio de PLANEAMIENTO, GESTION, VIVIENDA Y PATRIMONIOS PUBLICOS DE SUELO tiene las siguientes funciones:

Planeamiento.

Redacción y tramitación de instrumentos de planeamiento urbanístico de iniciativa municipal.

Tramitación de procedimientos de aprobación de instrumentos planeamiento de iniciativa particular.

Gestión Urbanística.

Tramitación de procedimientos de gestión urbanística, mediante actuaciones aisladas e integradas, incoados de oficio por el Ayuntamiento, incluida la redacción de los instrumentos de gestión urbanística correspondientes.

Tramitación de procedimientos de gestión urbanística, mediante actuaciones aisladas e integradas, incoados a iniciativa particular.

Seguimiento de todo el proceso de ejecución del planeamiento.

Información Urbanística.

Proporcionar información urbanística a través de expedición de cédulas urbanísticas, consultas urbanísticas de particulares y otros instrumentos de información de urbanística.

Convenios urbanísticos.

Redacción, tramitación y aprobación de Convenios urbanísticos.

Intervención en el mercado del suelo.

Gestión del Inventario Municipal de Bienes Inmuebles y del Patrimonio Municipal del Suelo, tramitando los correspondientes procedimientos con la salvedad de los expedientes que requieran licitación cuya tramitación corresponde a la Adjuntía de Contratación del Servicio de Asuntos Generales.

Proyectos de obras de iniciativa municipal.

Tramitación de proyectos de obras de promoción municipal, incluida, en su caso, su redacción.

Otros.

Licencias de división, segregación, parcelación y agrupación.

Mantenimiento y actualización de la cartografía municipal.

Resto de funciones relacionadas, expresamente encomendadas por el concejal delegado.

Las funciones de la Jefatura de Planeamiento, Gestión, Vivienda y Patrimonios Públicos de Suelo son:

Dirección y control de las tareas de las que se encarga el departamento que dirige, siendo el responsable de que las mismas se desarrollen en tiempo y forma y con la debida coordinación con las demás áreas del Ayuntamiento

Tramitación de expedientes en materia de planeamiento y gestión urbanística, lo que incluirá emisión de informes en materia de planeamiento y gestión urbanística, así como la redacción de los mismos cuando ello corresponda al Ayuntamiento; Seguimiento de la ejecución del planeamiento; Expropiaciones urbanísticas; Información urbanística; gestión del Patrimonio Municipal del Suelo; Convenios Urbanísticos.

Aquellas otras funciones propias de su categoría profesional y que se relacionen directamente con el ámbito de la Jefatura.

El Servicio de DE MEDIO AMBIENTE, ESTABLECIMIENTOS E INTERVENCION EN EL USO DEL SUELO tiene las siguientes funciones:

Establecimientos e Intervención en el Uso del Suelo.

Tramitación de expedientes para el otorgamiento de licencias urbanísticas y comunicaciones previas.

Tramitación de expedientes para el otorgamiento de licencias para usos provisionales y autorizaciones de usos excepcionales en suelo rústico.

Tramitación de expedientes para el otorgamiento de licencias ambientales, transmisiones de licencias y de expedientes de comunicación de inicio de actividad.

Asesoramiento jurídico y administrativo en cuestiones relativas a las licencias indicadas, emitiendo, en su caso, los informes que se precisen.

Tramitación de solicitudes de autorizaciones para ocupaciones de vía pública con instalaciones auxiliares de obra (vallas, andamios, grúas, silos...).

Autorizaciones para pasos de vehículos a través de las aceras (vados).

Inspección técnica de las construcciones, así como la incoación y tramitación de los procedimientos que se deriven del resultado de aquélla.

Ordenes de ejecución como consecuencia del incumplimiento de los deberes urbanísticos de mantenimiento de los edificios en condiciones de seguridad, salubridad y ornato público.

Incoación y tramitación de expedientes de declaración de ruina de edificios.

A las funciones anteriores, se añaden todas aquellas funciones típicas de los técnicos de vías y obras.

Oficina de Medio Ambiente.

Control de emisiones radioeléctricas.

Control de ruidos en la vía pública y en instalaciones industriales, comerciales y de ocio.

Desarrollo Sostenible: Agenda Local 21.

Ahorro y Eficiencia Energética y Energías Renovables.

Control de contaminantes.

Educación ambiental.

Las funciones de la Jefatura de la Oficina de Medio Ambiente, Establecimientos e Intervención en el Uso del Suelo son:

Dirección y control de las tareas de las que se encarga el departamento que dirige, siendo el responsable de que las mismas se desarrollen en tiempo y forma y con la debida coordinación con las demás áreas del Ayuntamiento; Tramitación de expedientes y emisión de informes relativos para el otorgamiento de licencias y autorizaciones de carácter urbanístico y medioambiental, proyectos y programas de viario público, urbanización y movilidad, declaraciones de ruina y órdenes de ejecución e inspección técnica de edificaciones.

Aquellas otras funciones propias de su categoría profesional y que se relacionen directamente con el ámbito de la Jefatura.

El Servicio de PROTECCIÓN DE LA LEGALIDAD tiene las siguientes funciones:

Inspección urbanística, con el objeto de vigilancia, investigación y comprobación del cumplimiento de la normativa urbanística, así como propuesta de adopción de medidas provisionales y definitivas de protección y, en su caso, de restauración de la legalidad urbanística.

Incoación, tramitación y propuesta de resolución de los expedientes de protección y restauración de la legalidad urbanística.

Incoación, tramitación y propuesta de resolución de los expedientes sancionadores a los responsables de las infracciones urbanísticas.

Asesoramiento e información en materia de protección de la legalidad, en especial a otras Administraciones Públicas y a las personas inspeccionadas.

Elaboración de información estadística del servicio, así como información a la concejalía sobre peticiones ciudadanas, de otras áreas u otras administraciones u organismos.

Las funciones de la Jefatura de Protección de la Legalidad son:

Dirección y control de las tareas de las que se encarga el departamento que dirige, siendo el responsable de que las mismas se desarrollen en tiempo y forma y con la debida coordinación con las demás áreas del Ayuntamiento.

Dirección de la Inspección urbanística, así como propuesta de adopción de medidas de protección y, en su caso, de restauración de la legalidad urbanística; tramitación de los expedientes de protección y restauración de la legalidad urbanística; tramitación de los

expedientes sancionadores a los responsables de las infracciones urbanísticas; Asesoramiento e información en materia de protección de la legalidad, en especial a otras Administraciones Públicas y a las personas inspeccionadas; elaboración de información estadística del servicio, así como información a la concejalía sobre peticiones ciudadanas, de otras áreas u otras administraciones u organismos.

Aquellas otras funciones propias de su categoría profesional y que se relacionen directamente con el ámbito de la Jefatura.

El objeto social del ILRUV, S.A. abarca las siguientes actividades:

Elaboración de instrumentos de planeamiento y gestión urbanística.

Realizar obras de infraestructura urbanística y realizar obras de edificación, urbanización y rehabilitación.

Crear y gestionar servicios complementarios de urbanizaciones.

Establecer y recaudar las contraprestaciones correspondientes a los servicios susceptibles de aprovechamiento individualizado que la sociedad realice y de los bienes que le sean transmitidos.

Disponer, incluso enajenando, del suelo que se aporte a la sociedad y de los edificios que se construyan, otorgando al efecto cuantas escrituras o documentación pública o privada se precisara.

La gestión y administración de su patrimonio, pudiendo adquirir, poseer, reivindicar, administrar, gravar y enajenar toda clase de bienes; así como la administración del patrimonio que se le encomiende, a título fiduciario, concesión, etc.

Y la promoción, construcción y gestión de equipamientos de cualquier orden.

El objeto social de PCELeón, S.A. abarca las siguientes actividades:

La promoción, construcción y gestión del “Palacio de Congresos y Exposiciones de León”, así como los servicios complementarios que sean precisos para la mejor utilización de los recursos de aquel.

La organización directa o indirecta de congresos, exposiciones, ferias, conciertos, representaciones teatrales y cuantas actividades complementarias puedan albergar las instalaciones del Palacio y/o sus espacios anejos y complementarios.

Gestionar los servicios propios del citado equipamiento, su zona complementaria de explotación comercial y otros servicios públicos por encargo de las

administraciones públicas competentes, bien directamente, bien contratando su gestión indirecta.

La adquisición de bienes y la gestión, en el ámbito de la actividad que constituye el objeto social, de toda clase de actividades, incluidas las de restauración, hostelería, comerciales y espectáculos, relacionados con el Palacio de Congresos y Exposiciones y su actividad directa o complementaria.

El estudio y propuesta de modificaciones del planeamiento que le pueda afectar.

La realización por su propio personal o a través de terceros de estudios y proyectos relacionados con las actividades propias de su objeto social. A iniciativa propia o por encargo del Ayuntamiento de León u otras entidades.

Y cualquier otra actividad complementaria de las anteriores.

Y por último, fuera de esta estructura están la **Oficina Municipal de Proyectos**, el **Servicio Municipal de Obras** y el **Servicio Eléctrico**.

Anexo 2. La nueva Gerencia de Urbanismo

Como se indicó en el apartado de Contexto, analizadas las distintas opciones, y descartada, a corto plazo, la constitución de un Organismo Autónomo que aglutinase, tanto el personal municipal del Área como el del ILRUV, se propone como el **modelo de organización más adecuado la constitución de una Gerencia de Urbanismo con la naturaleza de órgano especial de administración diferenciado de la organización y funciones generales propias de la actual estructura del Ayuntamiento**, que tenga como finalidad en el ámbito instrumental de carácter técnico - jurídico el estudio, tramitación, y, en su caso, elaboración de los instrumentos de planeamiento y gestión urbanística, y en el ámbito ejecutivo, el ejercicio de las competencias urbanísticas.

1.- Régimen jurídico.

El artículo 134 de la Ley de Urbanismo de Castilla y León⁵ establece la posibilidad de que los Municipios, en virtud de su potestad organizativa, puedan crear órganos desconcentrados o gerencias urbanísticas que tengan por objeto la gestión de sus competencias urbanísticas.

En el mismo sentido se pronuncia el artículo 400 del Reglamento de Urbanismo de Castilla y León, aprobado por Decreto 22/2004 de 29 de enero⁶, al indicar que los Municipios pueden emplear, para la gestión de sus competencias urbanísticas, todas las formas previstas en la legislación sobre régimen local, régimen jurídico y contratación administrativa, tales como la constitución de gerencias de urbanismo.

Más concretamente el artículo 406 del Reglamento de Urbanismo de Castilla y León señala que, en virtud de su potestad organizativa, los Municipios pueden constituir gerencias de urbanismo para ejercer y gestionar todas o algunas de las siguientes competencias propias:

a) Funciones que impliquen ejercicio de autoridad:

- 1ª.- Otorgar licencias urbanísticas.
- 2ª.- Dictar órdenes de ejecución.
- 3ª.- Gestionar la inspección técnica de construcciones.
- 4ª.- Declarar el estado de ruina.
- 5ª.- Tramitar y resolver los expedientes de venta y sustitución forzosa.

⁵ Ley 5/1999, de 5 de abril, de Urbanismo de Castilla y León y modificaciones posteriores, en particular la Ley 4/2008, de 15 de septiembre, de Medidas sobre Urbanismo y Suelo.

⁶ Decreto 22/2004, de 29 de enero, de Reglamento de Urbanismo de Castilla y León y modificaciones posteriores, en particular el Decreto 45/2009, de 9 de julio.

- 6ª.- Ejercer la inspección urbanística.
- 7ª.- Tramitar y resolver expedientes de restauración de la legalidad.
- 8ª.- Tramitar y resolver expedientes sancionadores por infracciones urbanísticas.
- 9ª.- Ejercer los derechos de tanteo y retracto en las áreas delimitadas al efecto.
- 10ª.- Expedir cédulas urbanísticas.

b) Funciones instrumentales de carácter técnico, respecto de las cuales la competencia para resolver corresponda a las entidades que hayan constituido la gerencia:

- 1ª.- Programar, elaborar, tramitar, ejecutar y realizar el seguimiento de los instrumentos de planeamiento y gestión urbanística.
- 2ª.- Planificar, ejecutar, gestionar y conservar los sistemas generales y demás dotaciones urbanísticas públicas.
- 3ª.- Tramitar, ejecutar y realizar el seguimiento de los acuerdos municipales en las materias citadas en la letra anterior.
- 4ª.- Apoyar y asesorar en materia de urbanismo, incluida la elaboración de informes técnicos y jurídicos previos a la adopción de acuerdos administrativos.

c) Funciones de gestión de los patrimonios públicos de suelo, tales como adquirir, poseer, reivindicar, administrar, gravar y enajenar toda clase de bienes, así como constituir sobre los mismos derechos de superficie y en general asumir titularidades fiduciarias de disposición, correspondiendo las dominicales a las entidades titulares de los patrimonios.

De acuerdo con lo dispuesto en estos preceptos el Ayuntamiento de León, en el ejercicio de su potestad de auto-organización, y en respuesta a los objetivos de eficacia, eficiencia y economía en la prestación de los servicios urbanísticos, puede establecer una organización especializada sin personalidad jurídica, al amparo de lo dispuesto en el artículo 85.2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local, y en los artículos 101 y 102 del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril.

Estos preceptos regulan la forma de gestión de los servicios públicos locales, constituyendo la organización cuya creación se propone una de las formas de gestión directa de los mismos, que de acuerdo con dichos preceptos, se puede realizar bien por la propia entidad local, de forma indiferenciada o a través de una organización especializada sin personalidad jurídica, o bien a través de entes instrumentales de la misma, tales como organismos autónomos, entidades públicas empresariales o sociedades mercantiles públicas.

Con el sistema que aquí se propone se pretende, por un lado, mantener la gestión directa del servicio en el Ayuntamiento de León, y por otro dotar de especialización a la actividad administrativa que se desarrolle en la materia, manteniendo la estructura de personal que

actualmente integra el Área pero haciendo depender la misma de una Gerencia dirigida por un Gerente, un Presidente y un Consejo de Administración.

Seguidamente se analizan las ventajas que este modelo, a nuestro juicio, ofrece frente a la creación de un Organismo Autónomo que, constituye otra de las formas de gestión directa que podría permitir la consecución de los objetivos anteriormente expuestos.

2.- Ventajas e inconvenientes del sistema.

De acuerdo con el estudio solicitado por la Concejal-Delegada, manteniendo en todo caso la gestión directa como forma de prestación del servicio, se han valorado dos posibilidades en cuanto a la organización de la nueva Gerencia de Urbanismo:

1. La creación de la Gerencia como órgano especial de administración diferenciado de la organización y funciones propias de la actual estructura del Ayuntamiento.
2. La creación de la Gerencia como organismo autónomo local.

2.1.- Organización

Ambos sistemas sirven para **incorporar el sistema de organización actual** del Área de Urbanismo del Ayuntamiento, con una diferencia fundamental, que no es otra que la asunción del personal del ILRUV en el caso de que se pretenda la disolución de las sociedades municipales.

Utilizando ambas fórmulas, y en lo que respecta al puesto de Coordinador, se eliminan, dado que ya existen precedentes en el Ayuntamiento de León – el extinguido Servicio de Aguas y el Actual Servicio de Limpieza y Gestión de Residuos –, las posibles reticencias en cuanto a su existencia, puesto que, en uno y otro caso, esta figura se reconvertiría en el cargo de Gerente – que fácilmente podría conservar la denominación de Coordinador -. El Gerente es el órgano de dirección de la Gerencia Municipal de Urbanismo al que corresponde la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y resoluciones del Presidente de la Gerencia, correspondiéndole la dirección, impulso e inspección de los servicios de aquélla.

Y en lo que respecta a la forma de provisión de los puestos, dado que el personal de la Gerencia es el personal funcionario o laboral del Ayuntamiento, se podría sustituir el sistema de provisión de libre designación de dos de los puestos de Jefe de Servicio por el de concurso.

2.2.- Personal

En el modelo de gestión cuya constitución se propone, el **personal** son trabajadores funcionarios o laborales del Ayuntamiento, razón por la cual no podría incorporarse el personal del ILRUV, a diferencia del organismo autónomo que sí permite esta opción.

2.3.- Competencias

Desde el **punto de vista competencial** hay que tener en cuenta que la Gerencia, a través de sus órganos, asume competencias del Ayuntamiento. Es diferente el alcance de la asunción de competencias en uno u otro caso.

En el caso del órgano especial de administración, el Presidente de la Gerencia – que, por ejemplo, puede ser el Concejal de Urbanismo – asume las competencias que actualmente tiene delegadas la Concejalía; pudiéndose, asimismo, atribuir parte de estas competencias al Gerente.

En lo que respecta al Consejo de Administración tendría atribuidas las mismas competencias que la Comisión Informativa de Urbanismo.

Y en el caso del organismo autónomo el alcance de competencias asumido es mucho mayor:

1. Por un lado, el Presidente de la Gerencia –que puede ser el Alcalde o Concejal correspondiente– y el Gerente, asumirían las competencias que actualmente tiene la Concejal Delegada de Urbanismo delegadas por el Alcalde.
2. Y el Consejo Rector, en mayor o menor medida, según el caso, asumiría las competencias de la Junta de Gobierno Local.

2.4.- Sociedades Municipales:

El **Proyecto de Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local**, aprobado recientemente por el Consejo de Ministros, marca una clara tendencia a que los servicios públicos de competencia local que se gestionen de forma directa lo hagan, bien por la propia entidad local, bien por organismo autónomo local.

La gestión directa por entidad pública empresarial local o por sociedad mercantil local cuyo capital social sea de titularidad pública, queda relegada a los casos en que pueda acreditarse que resultan más eficientes que las formas del párrafo anterior.

Considerando que, tal y como se ha expuesto, a corto plazo se ha descartado, la constitución de un Organismo Autónomo que aglutine, tanto el personal municipal del Área como el del ILRUV, que provocaría la desaparición de las dos sociedades mercantiles vinculadas al Área, lo más operativo, de acuerdo con la tendencia de la normativa en materia de régimen local de reducción del número de sociedades públicas, sería, o bien, la disolución de la Sociedad Palacio de Congresos y Exposiciones, S.A. gestionando su actividad directamente el Ayuntamiento, o bien, la fusión las dos sociedades dependientes del Área, de tal forma que la estructura de personal del ILRUV gestionase la actividad de Palacio de Congresos.

3.- Reglamento.

Se ha elaborado un Modelo de Reglamento de la Gerencia Municipal de Urbanismo en cuanto órgano especial de administración diferenciado de la organización y funciones generales propias de la actual estructura del Ayuntamiento, que tendrá como finalidad en el ámbito instrumental de carácter técnico- jurídico el estudio, tramitación, y, en su caso, elaboración de los instrumentos de planeamiento y gestión urbanística, y en el ámbito ejecutivo, el ejercicio de las competencias urbanísticas que se le asignan en el propio Reglamento.

4.- Modificación de la Relación de Puestos de Trabajo.

El actual modelo de organización aprobado en el año 2009, pese a que ha mejorado sustancialmente la eficiencia del Área, ha generado, fundamentalmente, dos problemas.

El primero, en cuanto a la creación del puesto de Coordinador y al sistema de provisión del mismo y de dos de las Jefaturas de Servicio.

Y el segundo, en lo que respecta a la falta de coordinación de los puestos de trabajo correspondientes a la plantilla municipal asignada al Área con la nueva estructura, siendo necesario clarificar la incorporación de todos y cada uno de los puestos en una u otra Jefatura de Servicio, así como la dependencia jerárquica de determinadas unidades – servicios eléctricos, obras, oficina de proyectos, jardines, ... –, de alguno de los puestos de superior jerarquía, ya que en cierta forma se ha continuado arrastrando en el ADN del Área, la separación entre el área jurídico-administrativa y el área técnica de los años 90, lo que provoca problemas de tramitación de expedientes.

Con el fin de superar ambos problemas, se propone:

1. La sustitución del puesto de Coordinador por el de Gerente – aunque se mantenga la denominación -, más acorde con la tradición del Ayuntamiento de León.

2. Sustituir el sistema de provisión de las Jefaturas de Planeamiento, Gestión, Vivienda y Patrimonios Públicos de Suelo y de Medio Ambiente, Establecimientos e Intervención en el Uso del Suelo, pasando de la libre designación al concurso; siendo necesario, en este caso, adecuar las bases de provisión de puestos en función de la especialidad de los mismos y los objetivos que se pretenden conseguir.
3. Organizar los puestos de trabajo correspondientes a la plantilla municipal asignada al Área en función de la nueva estructura, siendo necesario clarificar la incorporación de todos y cada uno de los puestos en una u otra Jefatura de Servicio.
4. Creación de nuevas Jefaturas de Servicio: Infraestructuras y Medio Ambiente.
5. Continuar con el proceso de transformación del ILRUV en un organismo autónomo, responsabilizándose del desarrollo de programas estratégicos y de renovación urbana del Área de gobierno de Urbanismo y Medio Ambiente, y particularmente apoyando al Servicio de Planeamiento, Gestión, Vivienda y Patrimonios Públicos de Suelo.

Contacto:



begona.gonzalo@aytoleon.es



bego.gonzaloorden@hotmail.com



AYUNTAMIENTO DE LEÓN

ILRUV
INSTITUTO LEONÉS
DE RENOVACIÓN
URBANA Y VIVIENDA