

MOLLET
A prop i amb futur!

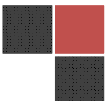


Mollet 2020

*innovación en el modelo de
gestión municipal*

María Begoña Ballvé Jerez
Coordinadora Técnica de Servicios Jurídicos
Ayuntamiento de Mollet del Vallès
correo electrónico: bballve@molletvalles.cat

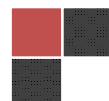
noviembre de 2012



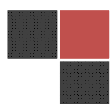


ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
Índice de contenidos	1
Índice de tablas e ilustraciones	3
Resumen ejecutivo	7
1. Introducción	13
2. Diagnóstico	15
2.1 Situación de partida	15
2.2 Descripción del municipio	15
2.3 Análisis interno de la organización	15
2.3.1 Marco cultural - Pla Estratégico de Ciudad Mollet 2025	17
2.3.2 Marco competencial e institucional	19
2.3.3 Marco organizativo	20
2.3.4 Marco laboral	23
2.3.5 Marco económico y presupuestario	28
2.3.6 Marco tecnológico	30
2.4 Análisis externo	31
2.4.1 Contexto social	31
2.4.2 Contexto político y normativo	32
2.4.3 Contexto europeo	33
2.5 Identificación del problema	35
2.5.1 Análisis DAFO	35
2.5.2 Problema a resolver	39
3. Plan de mejora	41
3.1 Objetivos del Plan de mejora	41
3.1.1 Objetivos estratégicos	41



3.1.2 Objetivos operativos	42
3.2 Herramientas	61
3.2.1 Equipos de trabajo	61
3.2.2 Ciclo de mejora DMAIC	62
3.2.3 Presupuesto por objetivos	63
3.2.4 Cuadro de mando integral	64
3.2.5 Benchmarking	64
3.2.6 Manual para la reducción de cargas administrativas para la Administración Local	65
3.2.6 Método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción	66
3.2.8 Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna	67
3.2.9 Plan de formación	67
3.3 Plan de implantación	67
3.3.1 Costes del Plan de mejora	68
3.3.2 Calendario de implantación del Plan de mejora	71
3.4. Plan de evaluación	87
3.4.1 Evaluación de la implantación del Plan de mejora	87
3.4.2 Evaluación de los resultados del Plan de mejora	103
4. Referencias bibliográficas	107
ANEXOS	109
Anexo I. Organigrama del Ayuntamiento de Mollet del Vallès	111
Anexo II. Resumen ejecutivo del Plan de análisis y mejora del proceso de gestión del gasto	121
Anexo III. Resumen ejecutivo del Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna del Ayuntamiento de Mollet del Vallès	131
Anexo IV. Costes del Plan de mejora por objetivos operativos	135
Anexo V. Recursos asignados al Plan de mejora por objetivos operativos	140



ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Índice de tablas	página
Tabla 1. Líneas estratégicas del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025	17
Tabla 2. Valores del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025	19
Tabla 3. Corporación municipal	19
Tabla 4. Áreas sectoriales del Ayuntamiento de Mollet del Vallès	20
Tabla 5. Áreas organizativas del Ayuntamiento de Mollet del Vallès	21
Tabla 6. Distribución de la plantilla por ámbitos funcionales	23
Tabla 7. Propuestas preventivas del Estudio de Riesgos Psicosociales	27
Tabla 8. Resumen del Presupuesto Municipal de 2012	29
Tabla 9. Líneas estratégicas de la Estrategia Europa 2020	34
Tabla 10. Análisis DAFO. Fortalezas y Debilidades	36
Tabla 11. Análisis DAFO. Oportunidades y Amenazas	37
Tabla 12. Objetivos estratégicos del Plan de mejora	41
Tabla 13. Objetivos operativos del Plan de mejora	42
Tabla 14. Ficha del objetivo operativo OO1.1	46
Tabla 15. Ficha del objetivo operativo OO1.2	47
Tabla 16. Ficha del objetivo operativo OO1.3	48
Tabla 17. Ficha del objetivo operativo OO1.4	49
Tabla 18. Ficha del objetivo operativo OO2.1	50
Tabla 19. Ficha del objetivo operativo OO2.2	51
Tabla 20. Ficha del objetivo operativo OO2.3	52
Tabla 21. Ficha del objetivo operativo OO2.4	53
Tabla 22. Ficha del objetivo operativo OO2.5	54
Tabla 23. Ficha del objetivo operativo OO2.6	55
Tabla 24. Ficha del objetivo operativo OO2.7	56
Tabla 25. Ficha del objetivo operativo OO3.1	57

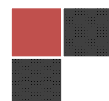


Tabla 26. Ficha del objetivo operativo OO3.2	58
Tabla 27. Ficha del objetivo operativo OO3.3	59
Tabla 28. Ficha del objetivo operativo OO3.4	60
Tabla 29. Herramientas del Plan de mejora	61
Tabla 30. Grupos de trabajo del Plan de mejora	62
Tabla 31. Modelo de Camp	65
Tabla 32. Costes del Plan de mejora en Recursos Humanos	68
Tabla 33. Costes del Plan de mejora en Recursos Materiales	69
Tabla 34. Costes del Plan de mejora en Recursos Externos	70
Tabla 35. Costes Totales del Plan de mejora	71
Tabla 36. Calendario de implantación del OO1.1	72
Tabla 37. Calendario de implantación del OO1.2	73
Tabla 38. Calendario de implantación del OO1.3	74
Tabla 39. Calendario de implantación del OO1.4	75
Tabla 40. Calendario de implantación del OO2.1	76
Tabla 41. Calendario de implantación del OO2.2	77
Tabla 42. Calendario de implantación del OO2.3	78
Tabla 43. Calendario de implantación del OO2.4	79
Tabla 44. Calendario de implantación del OO2.5	80
Tabla 45. Calendario de implantación del OO2.6	81
Tabla 46. Calendario de implantación del OO2.7	82
Tabla 47. Calendario de implantación del OO3.1	83
Tabla 48. Calendario de implantación del OO3.2	84
Tabla 49. Calendario de implantación del OO3.3	85
Tabla 50. Calendario de implantación del OO3.4	86
Tabla 51. Evaluación de la implantación del OO1.1	88
Tabla 52. Evaluación de la implantación del OO1.2	89
Tabla 53. Evaluación de la implantación del OO1.3	90
Tabla 54. Evaluación de la implantación del OO1.4	91

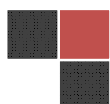
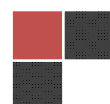
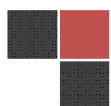


Tabla 55. Evaluación de la implantación del OO2.1	92
Tabla 56. Evaluación de la implantación del OO2.2	93
Tabla 57. Evaluación de la implantación del OO2.3	94
Tabla 58. Evaluación de la implantación del OO2.4	95
Tabla 59. Evaluación de la implantación del OO2.5	96
Tabla 60. Evaluación de la implantación del OO2.6	97
Tabla 61. Evaluación de la implantación del OO2.7	98
Tabla 62. Evaluación de la implantación del OO3.1	99
Tabla 63. Evaluación de la implantación del OO3.2	100
Tabla 64. Evaluación de la implantación del OO3.3	101
Tabla 65. Evaluación de la implantación del OO3.4	102
Tabla 66. Tabla de indicadores del Plan de mejora	103

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Localización del municipio	16
Ilustración 2. Marca del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025	17
Ilustración 3. Visión de ciudad del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025	17
Ilustración 4. Estructura de servicios del Ayuntamiento de Mollet del Vallès	21
Ilustración 5. Distribución de plantilla por categoría	24
Ilustración 6. Dimensiones y resultados del Estudio de Riesgos Psicosociales	25
Ilustración 7. Evolución de las cifras de Presupuesto Municipal 2003-2012	28





RESUMEN EJECUTIVO

La realización del presente Plan de Mejora responde a la necesidad de elaborar un proyecto de fin de curso como consecuencia de la participación de la autora del Plan en la *XI edición del Curso Superior de Dirección Pública Local*, organizado por el Instituto Nacional de Administración Pública.

De los diferentes ámbitos sobre los cuales podría haber versado el Plan, la autora consideró importante dedicarlo a la **innovación en el modelo de gestión municipal** con la finalidad de adaptarlo a los nuevos retos que surgen de la realidad social y económica actual y que, además haga posible el Plan Estratégico de Ciudad-Mollet 2025.

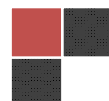
Por ello el **objetivo del Plan** es la modernización del modelo de gestión pública propio del Ayuntamiento de Mollet del Vallès. A partir de la superación del modelo anterior, y en el convencimiento que Mollet del Vallès requiere un ayuntamiento que permita desarrollar todas sus capacidades, a tenor del nuevo marco legal y con unos nuevos retos como administración que debe prestar servicios eficientes y efectivos a su ciudadanía.

La crisis económica y social que se padece en la actualidad nos muestra diferentes focos de problemas. Por un lado, una ciudadanía vulnerable con carencias y necesidades que la Administración debe gestionar. Por otro, la reducción considerable de los recursos para hacerle frente. Y finalmente unas normas que impactan directamente en el corazón de las Administraciones Públicas, con reformas latentes en aras a conseguir hitos de eficiencia y eficacia en su gestión, y para potenciar la economía a través de la creación de actividades y empresas, apremiando a la consecución de la Administración electrónica y obligando a la revisión de las normas administrativas para adelgazarlas de cargas y costes innecesarios.

Actualmente la organización municipal se caracteriza por trabajar de manera reactiva a este entorno que cambia con rapidez. En los últimos años, el Ayuntamiento de Mollet del Vallès ha acumulado conocimiento, metodologías y dispone de un equipo de personas capaz de aprovechar las oportunidades y desviar aquellas amenazas que centra la actividad municipal en la gestión de las urgencias.

De todo ello es de lo que habla el apartado **diagnóstico** de este Plan. Para llevar a cabo la modernización del modelo de gestión municipal se han identificado las potencialidades del Ayuntamiento de Mollet del Vallès, así como también sus propias limitaciones. Para ello se han definido y analizado las circunstancias propias de esta administración municipal y las particularidades del entorno que le afectan.

En el **análisis interno** se exponen las características de la organización. Se examinan los recursos personales, económicos y materiales, y las capacidades y el rendimiento de la



organización de este ayuntamiento. También se analiza el marco competencial e institucional en comparación con las tendencias globales en el marco de las Administraciones Públicas locales, así como los valores que conforman su sistema cultural.

Asimismo, se incorpora el análisis de las **dimensiones externas** que impactan en el Ayuntamiento de Mollet del Vallès. Por un lado, el marco normativo, que afecta directamente al funcionamiento y organización de las entidades locales por su afectación directa e inmediata en la gestión interna de los recursos del Ayuntamiento. Y por otra parte, se analiza el entramado social propio del municipio detectando posibles inquietudes y necesidades de la ciudadanía molletense.

Finalmente, se trae a colación el marco europeo porque la **Estrategia Europa 2020** es la que fija el rumbo para los próximos años con políticas intensas entorno al uso de las tecnologías y la comunicación, la recuperación económica y la sostenibilidad, entre otros, planificando acciones y fondos de cohesión vinculados a proyectos en los citados ámbitos.

De todas las cuestiones analizadas destacar que en el recién aprobado **Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025** se fijan unos objetivos de ciudad importantes y necesarios entre los cuales destaca la intención de que el Ayuntamiento asuma gran capacidad de liderazgo, ilusión, diligencia, coherencia, cohesión interna, y capacidad de generar ideas y proyectos.

Como **factor negativo**, destacar que recientemente el Ayuntamiento se ha acogido al Plan de ajuste aprobado por el Gobierno del Estado, habiendo declarado un importe de deuda con proveedores por valor de 14.525.295,32 euros..

A partir de esta situación constatada en el diagnóstico se puede concluir que el **problema del Ayuntamiento de Mollet del Vallès** es que tiene conforma una organización pública no orientada a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico de Ciudad, caracterizada por su jerarquización y departamentalización de las funciones, sin una visión global ni transversal de las actividades públicas, la inexistencia de un sistema de información veraz y actual para la toma de decisiones, que mengua la oportunidad de rendir cuentas a la ciudadanía y que dificulta la mejora continua de los servicios públicos y donde además los empleados no rinden en las condiciones óptimas que cabría esperar.

Por ello, la autora del Plan propone conjuguar las fortalezas de la organización y las oportunidades del entorno para dar respuesta a estos problemas, y a través de las herramientas adecuadas y de una impecable gestión del cambio en el seno de la organización, alcanzar la mejora consistente en reorientar la gestión municipal hacia una manera de hacer eficiente y transparente y orientada al ciudadano.

Indicar que ha sido voluntad de la autora del Plan alinear este proyecto a la estrategia Europa 2020 respondiendo a una visión actual de administración cuya finalidad última sea erigir el Ayuntamiento de Mollet del Vallès como una entidad municipal europea de referencia.

Es por ello que en este **Plan de mejora** se proponen una serie de medidas tendentes a la modernización de la gestión pública municipal incidiendo en la administración municipal a través de su organización, los procesos de trabajo y las personas que la componen.

Estas medidas se recogen en el Plan en la definición de los **objetivos estratégicos** siguientes:

- OE1. Modernizar la gestión pública municipal
- OE2. Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia
- OE3. Gestionar el cambio en la organización

Estos objetivos recogen el remedio a las dolencias que padece el Ayuntamiento de Mollet del Vallès. Se trata de objetivos que no requieren de grandes inversiones por lo que a costes se refiere, pero esto se explica más adelante en este resumen. Su **finalidad** es cambiar dinámicas, definir valores y objetivos, planificar acciones, aplicar metodología y herramientas de gestión apropiadas, potenciar grupos de trabajo con el fin de implicar y coordinar a todos los agentes, y, a la postre, cambiar la cultura organizativa, formando adecuadamente a los empleados e implicándolos en este proyecto de modernización con sus aportaciones y reflexiones.

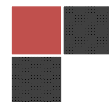
El logro del **objetivo estratégico primero** nos llevará a un **nuevo modo de gestionar esta Administración municipal**, para que sea más moderna y eficaz, más ordenada y responsable, mediante el reconocimiento formal de una dirección pública profesionalizada, cuya función integre el desarrollo de los proyectos políticos a partir de la obtención de información fiable para la toma de decisiones y por el uso de herramientas imprescindibles para una gestión eficiente de los recursos.

Este nuevo modo de gestionar debe ir acompañado de **cambios en la organización y en las dinámicas de trabajo**. Por ello, el **objetivo estratégico segundo** y bajo el paraguas de las reformas legales que se están operando, el Ayuntamiento racionalizará y estandarizará procesos, agilizará y optimizará procedimientos y trámites administrativos, convirtiéndose en una Administración coordinada y transversal, accesible y cercana, orientada a resultados y a la mejora continua.

Para llevar a cabo el cambio del modelo de gestión en el **objetivo estratégico tercero** se plantea la necesidad de **gestionar el cambio para renovar la cultura organizacional**. La apuesta corporativa debe ser aportar valor al trabajo de sus empleados públicos generando confianza en ellos mismos y en su compromiso con el nuevo proyecto municipal y los valores de la ciudad del Plan Estratégico de Ciudad - Mollet 2025. Para conseguir este propósito se incidirá en la formación, la comunicación interna y en sistemas para captar opiniones, inquietudes y propuestas de los empleados.

Para alcanzar la consecución de los objetivos estratégicos se plantean los siguientes **objetivos operativos** y las correspondientes acciones para su desarrollo:

- OE1. Modernizar la gestión pública municipal
 - OO1.1 Implementar un órgano de coordinación
 - OO1.2 Desarrollar la dirección pública profesionalizada

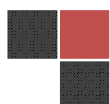


OO1.3 Racionalizar la estructura organizativa
OO1.4 Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones
OE2. Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia
OO2.1 Implementar un órgano ejecutivo
OO2.2 Elaborar el mapa de procesos
OO2.3 Implementar la gestión por procesos
OO2.4 Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas
OO2.5 Incrementar los niveles de transparencia en la gestión municipal
OO2.6 Avanzar en la consecución de una Administración electrónica
OO2.7 Incorporar la planificación en el Presupuesto municipal
OE3. Gestionar el cambio en la organización
OO3.1 Introducir la cultura del nuevo modelo de gestión
OO3.2 Implementar encuesta de clima laboral
OO3.3 Mejorar los sistemas de comunicación interna
OO3.4 Diseñar y ejecutar un Plan de formación

Para llevar a cabo estos objetivos, las **herramientas** que se pretenden utilizar son las propias para la gestión municipal eficiente. A partir de la creación de diferentes grupos de trabajo con sistemas de reuniones y la aplicación de la metodología del ciclo de mejora DMAIC para la planificación de las acciones y la mejora continua de los procesos; la utilización del cuadro de mando integral para la toma de decisiones; la realización de *Benchmarking* para conocer cómo lo hacen otras Administraciones; la metodología de simplificación de cargas y costes en procedimientos administrativos; la técnica de presupuestación por objetivos para vincularlos con recursos económicos reales; la formación como elemento crucial para una adecuada gestión del cambio organizacional; y, la implementación del Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna para facilitar el flujo de información y la coordinación de todas las personas que integran la organización municipal.

Estos objetivos se prevén desarrollar de acuerdo con un **Plan de implantación** a desarrollar en cuatro años, **calendarizado** todos los objetivos operativos y sus acciones asociadas entre **enero de 2013 y hasta diciembre de 2016**, destacando que con motivo de la elaboración del Plan ya se inició en julio de este año 2012 el análisis del proceso del gasto cuyo resultado se aporta en el anexo II de este Plan de mejora.

En esta planificación temporal se propone que en los dos primeros años se lleven a cabo la creación de los diferentes grupos de trabajo, el análisis y mejora de los procesos administrativos, la simplificación de cargas y procedimientos administrativos, la obtención de de información e indicadores de gestión para la toma de decisiones y la formación de todas las personas que integran la organización municipal.



Estos cambios han de producir sus efectos en 2014 ya que se prevé que doten de contenido al cuadro de mando integral, el mapa de procesos actualizado, y al cuadro de indicadores de transparencia de la sede electrónica, para cumplir con los objetivos de eficiencia y transparencia en la gestión. Con ello, a partir de 2015 el Gobierno municipal dispondrá de diferentes recursos e información que le permitirán afrontar las elecciones municipales con un plan de mandato planificado y escrupuloso con los recursos disponibles, y la posterior implementación, en 2016, de acciones que consolidarán la modernización de la gestión municipal, entre otras, la presupuestación por objetivos.

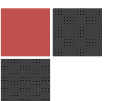
Tal como se ha avanzado antes, el Plan no requiere una gran inversión de medios económicos. **La inversión real del Plan de mejora se cifra en 39.350 euros.** Si bien es cierto que los costes se cifran en 355.636,72 euros, cabe destacar que **un 89% de los costes corresponden a las retribuciones de los empleados** que conforman los grupos de trabajo que llevarán a cabo las acciones que conforman los objetivos del Plan. El Ayuntamiento dispone de la mayoría de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo el Plan. También cuenta con la colaboración de la Diputación de Barcelona para sufragar acciones formativas a empleados municipales y para la realización de estudios de consultoría en el ámbito de los Recursos Humanos.

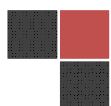
Para verificar el cumplimiento del Plan de mejora y de sus objetivos, en el **Plan de evaluación** se han introducido dos sistemas para llevarla a cabo. El primer sistema servirá para la comprobación de la realización de las acciones calendarizadas dentro de plazo, de tal forma que la no realización de más del 20% de acciones nos indicaría que no se está ejecutando el proyecto tal como se ha planificado.

Y el segundo sistema, prevé una batería de **47 indicadores**, ocho de los cuales informarán de la consecución de los diferentes objetivos estratégicos y el resto, treinta y cinco, revelarán el logro de los objetivos operativos del Plan. Estos indicadores se enfocan a evaluar los resultados y los efectos de la ejecución del Plan y a verificar que las debilidades de la organización han desaparecido, que la gestión municipal se desarrolla de acuerdo con los criterios de eficiencia y transparencia, y que los servicios y las actividades públicas están absolutamente orientados a la ciudadanía y conforme las líneas de futuro del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025.

Por fin, una vez visto este Plan de mejora, no cabe duda que el contexto social y económico nos obliga a actuar, que las normas internas nos apremian, que el contexto europeo no es favorable para obtener recursos económicos, y que los costes del Plan son verdaderamente asumibles. Habiendo detectado el problema y la solución al mismo, todo apunta a lanzarse a ejecutar el proyecto. Son muchos los beneficios.

Es cierto que este Plan de mejora quizás peque de ambicioso, pero es una absoluta convicción de la autora del mismo que desde el entusiasmo y la perseverancia, la ilusión y la constancia, y con el convencimiento de que las cosas bien hechas tienen el fruto deseado, cabe tomar conciencia personal y colectiva y desde la responsabilidad y apelando al sentido del interés general, tomarse como una obligación el ponerse manos a la obra para ofrecer a la ciudadanía la mejor Administración municipal que quepa y se pueda esperar.





1. INTRODUCCIÓN

*"Demuestra ser un líder quien es capaz de percatarse
de un problema antes que se convierta en crisis"*

H. G. Wells

La aparición de una crisis mundial de gran trascendencia histórica, tanto por sus motivaciones, como por sus consecuencias, plantea con una gran profundidad la necesidad de cambios en las tendencias globales sociales y económicas de las últimas décadas.

Esta crisis está incidiendo directamente en la ciudad de Mollet del Vallès, en los niveles de vida de la ciudadanía, en sus necesidades y demandas, en sus expectativas, y todo ello tiene efectos a corto y largo plazo en los servicios públicos que han de ser prestados por las Administraciones Públicas que operan en el término municipal, así como en los proyectos y actuaciones que se deben impulsar y desarrollar a nivel municipal.

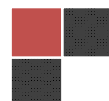
También incide esta crisis en el sector público español. El gran déficit público y la escasez de recursos obliga a hacer un replanteamiento del estado del bienestar y de los servicios públicos que cabe prestar a la ciudadanía: qué, cómo, cuándo, cuánto y a quién. Las actuales políticas de los Gobiernos central y autonómico de Cataluña, versan sobre recortes de prestaciones y de servicios, y de disminución del estado del bienestar

Fruto de esta situación nos encontramos inmersos en una época de cambios legislativos intensos que afectan a las Administraciones Públicas y a su futuro. Nuevas leyes que establecen mecanismos de eficiencia en la gestión pública y que promulgan obligaciones de información, transparencia, responsabilidad, austeridad y de reducción de cargas administrativas.

Por tanto, se hace indispensable que las Administraciones Públicas, y entre ellas los entes locales prestadores de servicios, se reinventen y adapten su modelo de gestión a esta nueva realidad. Es evidente que, no son suficientes para paliar el déficit económico y la escasez de recursos. Es absolutamente necesario un cambio en el modelo de gestión pública, en aras de la máxima eficiencia, tanto en el ámbito de la tramitación administrativa, como en el modelo de prestación de servicios públicos.

Estas cuestiones que afectan o afectarán en un futuro próximo al Ayuntamiento conforman la necesidad de hacer una reflexión profunda sobre el funcionamiento organizativo de la entidad y sobre cómo preparar la estructura para poder asumir los nuevos retos de eficiencia en la gestión pública para poder llevar a cabo las políticas municipales y el mantenimiento de los servicios públicos que se prestan en la actualidad.

Un nuevo modelo basado en la obtención de resultados que se fundamente sobre una misión y visión compartidas, una planificación coherente de objetivos a corto, medio y largo plazo, la implantación de un sistema de control riguroso que permita hacer un seguimiento del desarrollo de los procesos y activar medidas correctoras ante las desviaciones, y en la



participación de los diferentes niveles de la organización y en el trabajo en equipo, potenciando el trabajo transversal entre las diferentes unidades organizativas e instituciones municipales.

Así, este trabajo parte de la elaboración del **diagnóstico**. En el **capítulo segundo** se incluye la situación de partida, la contextualización del municipio, y se analizan las diferentes dimensiones del ámbito interno y externo de la organización municipal y que afectan a su funcionamiento. Todas estas características, que interactúan entre sí y que conforman el complejo entramado organizativo de este ente local, son las que configuran el modelo de gestión pública que lleva a cabo el Ayuntamiento de Mollet del Vallès.

Todos los elementos que conforman el diagnóstico se volcarán en un cuadro DAFO para identificar las debilidades y las fortalezas de la organización y su modelo de gestión, y para localizar asimismo las amenazas y oportunidades de mejora que están al alcance del Ayuntamiento. Ello nos llevará a la identificación del problema y nos sugerirá los ámbitos de mejora que se desarrollan a continuación.

En el **capítulo tercero** se encuentra el **Plan de mejora** a llevar a cabo para innovar la gestión municipal a través de tres objetivos estratégicos que cabrá alcanzar, por medio de la implantación y consecución de los objetivos operativos y sus correspondientes acciones. Concluye este capítulo tercero con el apartado que contiene las herramientas de gestión que se proponen para la ejecución de las acciones que conforman los objetivos operativos del Plan.

Finalmente, el **capítulo cuarto** contiene el **Plan de implantación**, el cual se divide en dos apartados. El primero definiendo la calendarización durante los próximos cuatro años de las acciones previstas en los objetivos operativos, así como el cálculo detallado del coste de dichas acciones. Y el segundo, incluyendo el Plan de evaluación, que comprende tanto indicadores que nos informan del cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan, como de los objetivos operativos y acciones que los desarrollan.

2. DIAGNÓSTICO

"Nada tarda tanto en llegar como lo que nunca se empieza"

Alain

2.1 SITUACIÓN DE PARTIDA

Los recursos económicos son escasos y las demandas sociales aumentan. El Ayuntamiento se ha acogido a un Plan de ajuste y las expectativas normativas no son muy halagüeñas.

Estas particularidades ponen a la Administración municipal en una situación comprometida a la hora de dar respuestas a la población molletense ante la crisis económica y social que está padeciendo la sociedad.

El Ayuntamiento de Mollet del Vallès y la ciudad reúnen unas características propias internas y externas que es necesario delimitar y analizar. El resultado de este estudio nos mostrará los retos a los que se debe hacer frente y los obstáculos que se interponen en el desarrollo de la modernización de la gestión pública municipal.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL MUNICIPIO

Mollet del Vallès es un municipio catalán, situado en la comarca barcelonesa del Vallès Oriental, distando 19 km de la capital catalana.

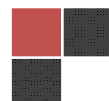
El municipio cuenta con una población de 52.368 habitantes¹. Entre 1990 y 2000, Mollet del Vallès experimentó un fuerte crecimiento de población y la construcción de un importante número de equipamientos públicos, coincidiendo con su designación como subsede olímpica en los JJOO de Barcelona de 1992.

Los últimos 15 años, Mollet del Vallès ha desarrollado un modelo de ciudad compacta, con tres elementos que marcan y limitan el municipio: la reserva del espacio de Gallecs, que restringe al 50% su desarrollo urbano; la práctica ocupación del suelo disponible para desarrollos; y, la reducción del espacio como consecuencia de las infraestructuras de comunicaciones que atraviesan el municipio.

Mollet del Vallès es una ciudad hermanada con Rívoli (Italia) desde 1986 y con Cinco Pinos (Nicaragua) desde 1989.

Desde 2004, el alcalde de la ciudad es Josep Monràs i Galindo.

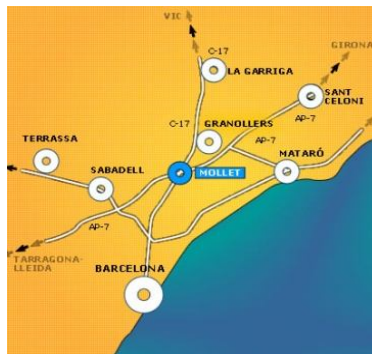
¹ Datos del Padrón Municipal de Habitantes a 31 de diciembre de 2012



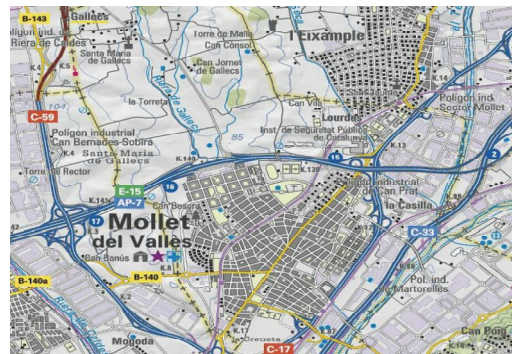
Il·lustració 1. Localització del municipi



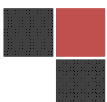
16



Distancia a Barcelona



Municipio de Mollet del Vallès



2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

2.3.1 Marco cultural - Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025



Ilustración 2. Marca del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025

En mayo de 2010 se aprueba el Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025, siendo el segundo plan de este tipo que aprueba el Ayuntamiento de Mollet del Vallès. En 2008, la necesidad de una nueva estrategia se plantea por el gobierno municipal al considerar que la ciudad ha completado un ciclo, superando el marco y la estrategia planteada en el primer Plan Estratégico, al haber alcanzado con éxito sus objetivos.

Este nuevo Plan Estratégico diseñado a partir del diagnóstico se ha realizado siguiendo un proceso participativo con los representantes de las principales entidades y asociaciones de la ciudad.

17

Ilustración 3. Visión de ciudad del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025

"Ciudad socialmente cualificada, cohesionada y vertebrada, funcionalmente activa y atractiva y medioambientalmente sostenible, que potencie el sentimiento de pertenencia de la ciudadanía en Mollet del Vallès"

El Plan contempla una orientación de futuro para la ciudad para el desarrollo de su visión a través de cuatro líneas estratégicas:

Tabla 1. Líneas estratégicas del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025

Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4
Avanzar en la ciudad cívica y educadora	Impulsar una mayor actividad saludable y económica	Renovar y calificar los espacios urbanos	Cooperar y desarrollar el territorio del Baix Vallès



La estrategia escogida se fundamenta en un escenario previsible de ciudad que tiene como componentes significativos los siguientes:

- Dar prioridad al proceso de rehabilitación y modernización de espacios y edificios antiguos, especialmente en el área central y principales ejes urbanos
- Diversificar la oferta residencial, dando cierta prioridad a la oferta que responda a las nuevas exigencias de colectivos de interés en la ciudad
- Captar y consolidar una población que tenga como características la mejora de los niveles de renta familiar, la mejora de la capacidad emprendedora, innovación e inversión, mejora de las capacidades profesionales y mejora de las capacidades de consumo
- Impulsar la actividad económica en el municipio, compatibilizando usos residencial y productivo y dando especial definición y conceptualización a espacios de referencia de la ciudad. Promover la captación de entidades y empresas de valor añadido
- Potenciar un plan comercial de ciudad, con atención al centro urbano y con importancia de actividades de valor añadido, referencia de marca y con capacidad de consolidar nuevos ejes comerciales
- Dar una importancia clave al *Baix Vallès*² y articular un proyecto que consolide este área
- Impulsar una intensa acción de calificación de las nuevas actitudes y generaciones, con un esquema que aproxime el perfil de la población a los nuevos requerimientos de la nueva economía
- Potenciar la capacidad de relación y proyección exterior de la ciudad, y por tanto requiere de un esfuerzo de comunicación y gestión de *city marketing*³
- **Un Ayuntamiento con gran capacidad de liderazgo, ilusión, diligencia, coherencia, cohesión interna, y capacidad de generar ideas y proyectos**
- Impulsar la participación de entidades supramunicipales, así como una importante presencia de la iniciativa privada

De todos estos retos, es destacable la visión de ayuntamiento que contiene el Pla Estratégico: un ayuntamiento con gran capacidad de liderazgo, ilusión, diligencia, coherencia, cohesión interna, y capacidad de generar ideas y proyectos.

Finalmente, mencionar que el Plan Estratégico fija los valores que promueve y que cabe proyectar en todas las acciones que realice la Administración municipal.

² Comarca natural, histórica, económica y de servicios que integra la comarca del Vallès Oriental

³ Herramienta de gestión de ciudades que a partir de la identidad propia y los valores de una ciudad proyecta una estrategia compartida con la ciudadanía que redunde en una mejor calidad de vida

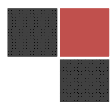


Tabla 2. Valores del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025

• la orientación de la actividad municipal a la ciudadanía • la innovación y la calidad en los servicios públicos • la defensa de la convivencia, la integración y la solidaridad • la mejora continua de la cohesión social • la proximidad a la ciudadanía y la participación de los agentes • la defensa del medio ambiente y la sostenibilidad • la promoción de la salud y del deporte, de la educación y de la cultura • el impulso de la formación y de la industria para generar empleo y capacitación

2.3.2 Marco competencial e institucional

La corporación municipal escogida para el mandato actual se constituyó en junio de 2011. Se compone de 25 concejales que representan distintos partidos políticos.

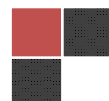
Tabla 3. Corporación municipal 2011-2014

Partido político	Nº de concejales
Partit dels Socialistes de Catalunya (PSC-PSOE)	12
Convergència i Unió (CIU)	4
Partido Popular (PP)	4
Iniciativa per Catalunya - Els Verds (IC-EV)	3
Esquerra Republicana de Catalunya (ERC)	2

En el actual mandato, y desde enero de 2004, la Alcaldía la ocupa el cabeza de lista de PSC-PSOE, Josep Monràs i Galindo, y el gobierno municipal lo componen PSC-PSOE y CIU, producto del acuerdo político alcanzado en 2011, que ha supuesto la incorporación de cuatro concejales de CIU. Nos encontramos, por tanto, ante un sistema de colaboración interpartidista que se concreta en un gobierno de coalición mayoritario con el apoyo del 65% de los concejales.

La organización municipal se estructura a partir de las previsiones legales y de su propio Reglamento orgánico municipal⁴ (ROM), aprobado en el año 1995. No obstante, el grado de formalización y de consolidación de la organización municipal que presenta es bajo. Bajo porque sólo da cobertura a la estructura política y no a la directiva.

⁴ Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, y el Decreto legislativo 2/2003, de 28 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Municipal y de Régimen Local de Catalunya



El ROM recoge los tipos de delegaciones que se pueden efectuar en los concejales miembros de la Junta de Gobierno Local. El Alcalde, una vez constituida la nueva corporación y posteriormente con la incorporación de CIU en el gobierno, efectuó delegaciones genéricas y especiales en los distintos concejales que integran el gobierno municipal y, además, designó a aquellos que a su vez actuarían como concejales coordinadores de área.

Cada concejal coordinador de área tiene una dedicación en régimen de dedicación exclusiva. Sus funciones comprenden, además de la coordinación de los ámbitos competenciales asignados y dirigidos por otros concejales de la corporación, la dirección y gestión de los servicios asignados y la gestión de aquellas competencias que tiene delegadas.

Desde esta perspectiva, el Ayuntamiento de Mollet del Vallès se organiza en seis áreas sectoriales que, a su vez, integran todos los servicios municipales.

Tabla 4. Áreas sectoriales del Ayuntamiento de Mollet del Vallès

Alcaldía
Servicios Generales, Innovación y Planificación
Acción Institucional y Participación
Servicios Territoriales y Espacio Público
Servicios Personales
Convivencia y Seguridad

Asimismo, para cada una de las áreas existe una estructura directiva que se encargará de conectar los objetivos políticos con su ejecución administrativa. Esta estructura se analiza en el siguiente apartado.

Además del ROM, el Ayuntamiento tiene vigentes cincuenta y cinco reglamentos y ordenanzas municipales, que regulan servicios municipales, ordenan actividades que se realizan en la ciudad, y reglamentan el funcionamiento de los órganos creados al amparo de dicho Reglamento orgánico municipal. Estas normas reglamentarias contienen en muchos casos el desarrollo de determinados trámites administrativos que se llevan a cabo ante la Administración municipal.

2.3.3 Marco organizativo

2.3.3.1 Organigrama

El Ayuntamiento de Mollet del Vallès aprobó su organigrama y las pautas de organización en febrero de 2011.

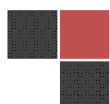
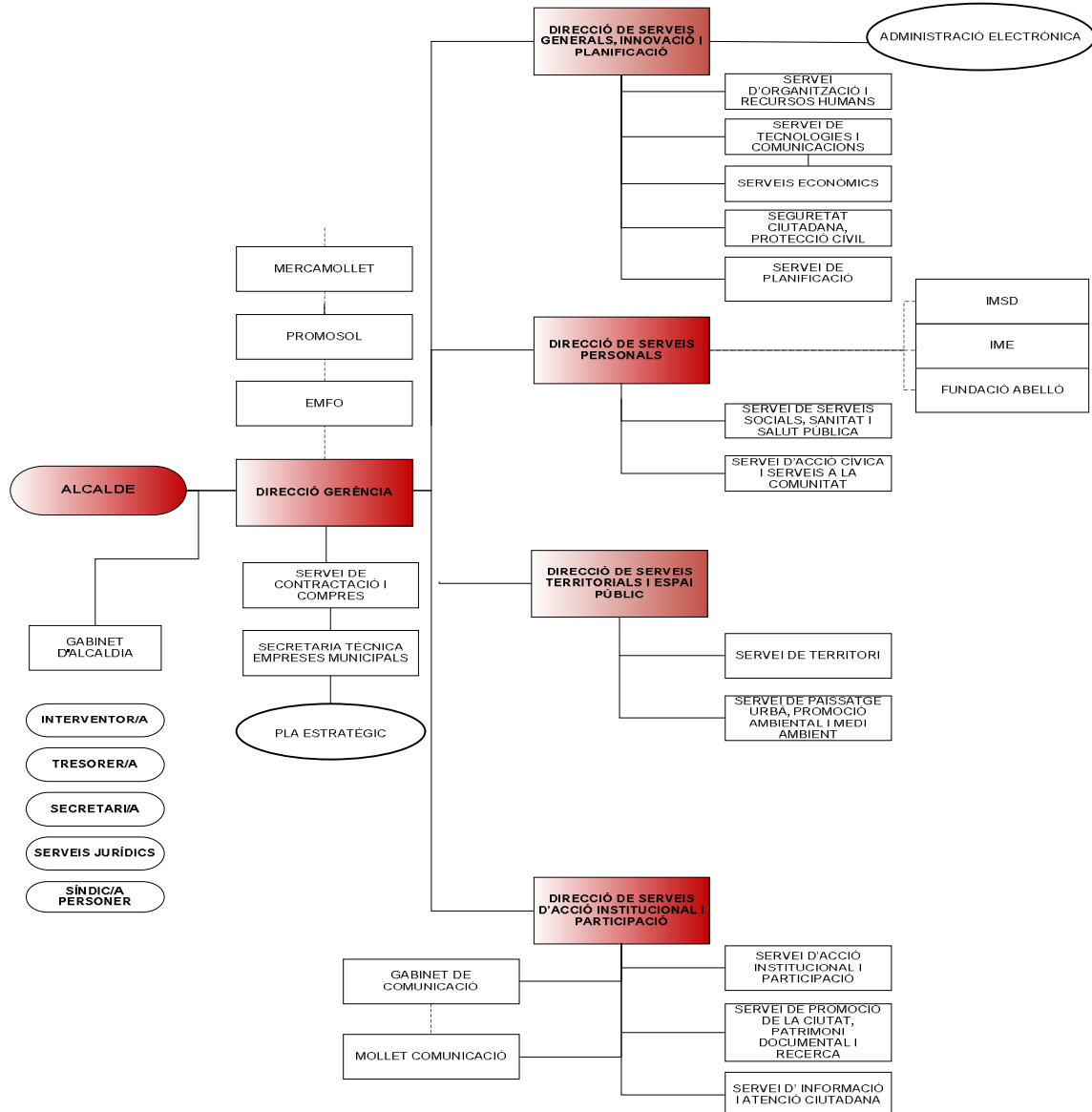


Tabla 5. Áreas organizativas del Ayuntamiento de Mollet del Vallès

- Gabinete de Alcaldía
- Dirección de Gerencia
- Dirección de Servicios Generales, Innovación y Planificación
- Dirección de Servicios de Acción Institucional i Participación
- Dirección de Servicios Territoriales y Espacio Público
- Dirección de Servicios Personales

Los ámbitos necesarios de Secretaría, Intervención y Tesorería, así como los Servicios Jurídicos y la institución del Síndic Personer, dependen, desde el punto de vista organizativo, directamente de la Alcaldía.

Il·lustració 4. Estructura de servicios del Ayuntamiento de Mollet del Vallès



En el organigrama⁵ se prevé una estructura directiva y otra operativa. Y son las pautas de organización que lo desarrollan las que definen cada figura organizativa.

Estructura directiva

En la estructura directiva se transforman los objetivos políticos en actuaciones, dirigiendo la administración hacia su consecución y ejecución.

La estructura directiva profesional se articula a través de dos niveles:

- *Dirección gerencia.* Su misión es dirigir y coordinar la actividad de las diferentes áreas, garantizando la implantación y seguimiento de las diferentes políticas del Ayuntamiento de Mollet del Vallès y el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- *Direcciones de servicio.* Su misión es dirigir y coordinar en los mismos términos que la dirección gerencia, pero en este caso en relación con su respectiva área. Las direcciones de servicio resultan de la agrupación de servicios, gabinetes, secciones y unidades operativas.

Las funciones directivas y de gestión de los directores de servicio coincide con las funciones de los concejales coordinadores de área analizados en el apartado anterior.

La estructura directiva tiene carácter profesional, de acuerdo con la relación de puestos de trabajo del personal directivo.

Dirección operativa

La dirección operativa se despliega a través de los servicios que resultan de la agrupación de gabinetes, secciones y/o unidades operativas, bajo la dependencia de una dirección de servicios. Su función es gestionar o regular las variables de los procesos para obtener el objetivo fijado por el nivel directivo.

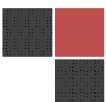
Los diferentes niveles que la componen llevan a cabo la realización efectiva de las tareas propias de la organización y su división responde a la complejidad y amplitud de las tareas a desarrollar. Destacar los gabinetes técnico administrativos, como órganos superiores de asesoramiento e instrucción y tramitación administrativa en el sí de una dirección de servicios o de un servicio.

La jefatura de los servicios corresponde a los Jefes de servicio, y el régimen jurídico al que se adscriben es el funcional.

2.3.3.2 Entes instrumentales

El Ayuntamiento de Mollet del Vallès cuenta también con una organización descentralizada compuesta por dos organismos autónomos: *Institut Municipal d'Educació* e *Institut Municipal de Serveis als Discapacitats*, en los ámbitos de guarderías, escuela de música, y recursos a colegios públicos, y los de integración, enseñanza, formación y ocupación de personas

⁵ Figura en el anexo I de este Plan de mejora



discapacitadas, respectivamente; cuatro empresas municipales *EMFO*, *Mercamollet*, *Mollet Impulsa* y *Mollet Comunicació*, para la creación de empleo y formación, el mercado municipal, la promoción de la actividad económica y comercial, y la radio municipal, respectivamente; y, una fundación municipal *Fundació Municipal Joan Abelló*, para la conservación y promoción de la colección de este pintor molletense.

Asimismo, el Ayuntamiento participa e integra diversos entes supramunicipales para la prestación de diversos servicios públicos.

2.3.4 Marco laboral

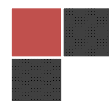
2.3.4.1 Datos de plantilla y relación de puestos de trabajo

A continuación se expresan algunos datos relevantes sobre la composición de la plantilla y la relación de puestos de trabajo del Ayuntamiento de Mollet del Vallès aprobada para 2012:

- La plantilla del Ayuntamiento de Mollet del Vallès es de 349 efectivos. Todas las plazas de la plantilla son de carácter funcionarial, no existiendo ninguna plaza en régimen laboral. El número de empleados interinos es de 31, lo cual supone sólo una precariedad del 8,7 % de la plantilla.
- La distribución de la plantilla por ámbitos funcionales es la siguiente:

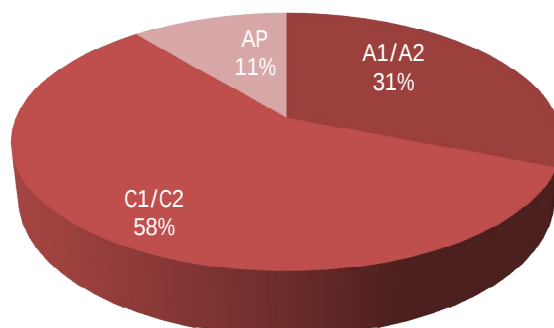
Tabla 6. Distribución de la plantilla por ámbitos funcionales

Áreas organizativas	Servicio	Plazas
Gabinete de Alcaldía	Servicios Jurídicos	10
	Secretaría	3
	Tesorería	6
	Intervención	8
Dirección Gerencia	Contratación y Compras	5
Dirección de Servicios Generales, Innovación y Planificación	Economía	12
	Organización y Recursos Humanos	11
	Tecnologías y Comunicación	8
	Seguridad Ciudadana, Protección Civil y Convivencia	79
Dirección de Servicios de Acción Institucional y Participación	Relaciones Ciudadanas y Participación	4
	Estudios y Patrimonio Documental	
	Planificación Estratégica	4
	Información y Atención Ciudadana	2
		15
Dirección de Servicios Territoriales y Espacio Público	Obras	18
	Calidad Urbana y Medio Ambiente	58
	Gestión, Disciplina Urbanística y Vivienda	12
Dirección de Servicios Personales	Acción Cívica y Servicios a la Comunidad	45
	Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública	
		26



- Según la relación de puestos de trabajo, de los 349 puestos, 71 son puestos de mando (incluyendo policía municipal), y 13 son puestos singulares.

Ilustración 5. Distribución de la plantilla por categoría



Significar que en el año 2009 finalizó la revisión global de la Relación de puestos de trabajo y su valoración lo cual supuso un aplanamiento de la estructura retributiva y la actualización de sueldos a la media retributiva prevista en el Estudio de las retribuciones del personal de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona⁶.

En cuanto al régimen estatutario de los funcionarios públicos en la actualidad son diversos los elementos que afectan negativamente en la motivación de los empleados públicos: la pérdida de condiciones de trabajo y merma retributiva todo ello causado por las restricciones normativas en materia de personal que se está llevando a cabo desde el Gobierno Central.

En el ámbito de las relaciones laborales, el Ayuntamiento cuenta con una plantilla fuertemente sindicalizada, con la presencia de tres organizaciones sindicales en la Junta de Personal, aunque sólo Unión General de Trabajadores de Catalunya y Comisiones Obreras cuentan con representación en la Mesa general de negociación.

2.3.4.2 Estudio de riesgos psicosociales

El *Estudio de riesgos psicosociales* se llevó a cabo en 2008 por parte del servicio de prevención externo del Ayuntamiento de Mollet del Vallès. En el estudio participaron 337 empleados, un 70,5% de la plantilla existente en aquel momento.

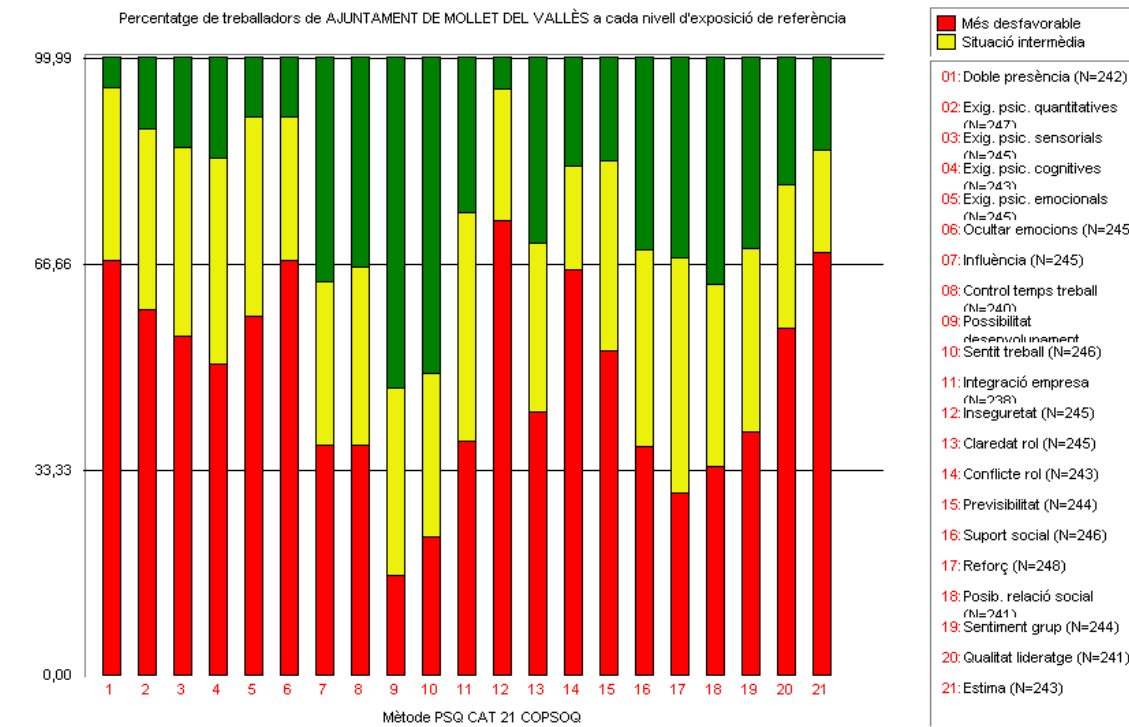
Este estudio se realizó a partir de la metodología PSQ CAT21 COPSOQ⁷, a través de la cual se determinan aquellas características de las condiciones de trabajo, y sobre todo, de su organización, que afectan a la salud de las personas mediante mecanismos psicológicos o fisiológicos.

⁶ Estudio elaborado y publicado por la Diputación de Barcelona en 2008

⁷ El Cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ, por sus siglas en inglés) es un instrumento internacional para la investigación, la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales que tiene su origen en Dinamarca.

Después de la aplicación del método de evaluación se obtuvieron algunas dimensiones en zona de riesgo que, por tanto, debían ser objeto de una intervención posterior. De estas dimensiones sujetas a intervención destacamos aquellas que influyen en el modelo de gestión y de organización.

Il·lustració 6. Dimensiones y resultados del Estudio de Riesgos Psicosociales



Exigencias psicológicas cuantitativas⁸

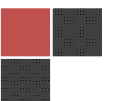
Esta dimensión se refiere a la relación entre la cantidad o volumen de trabajo y el ritmo disponible para realizarlo.

En el análisis efectuado, aproximadamente el 60% de los trabajadores del Ayuntamiento de Mollet del Vallès se sitúan en la franja más desfavorable. Destacable es el hecho que un 45,90% de los empleados consideran que se acumula el trabajo por una distribución irregular de las tareas.

A su vez, el Estudio determinaba que las posibles causas podían estar relacionadas con:

1. La planificación y gestión de las cargas de trabajo, por una probable cultura de la improvisación, la falta de establecimiento de líneas estratégicas y la falta de un sistema de evaluación de resultados.

⁸ Nivel de exposición 2 en la tabla de la Ilustración 5



2. Redimensionamiento de la plantilla y adecuación de la estructura organizativa, en el sentido que hay una distribución deficiente de efectivos o una estructura funcional inadecuada.
3. Existencia de un mal diseño de procesos que genera más volumen de trabajo.

Más allá de las posibilidades de planificar mejor y reducir cargas de trabajo a partir de mejorar la organización y funcionamiento de los procesos y procedimientos, es recomendable garantizar que cada puesto de trabajo obtenga formación con el objetivo de adquirir habilidades y herramientas de planificación, de priorización del trabajo a realizar o de gestión del tiempo.

Conflicto de rol⁹

Esta dimensión evalúa las exigencias contradictorias que se presentan en el entorno laboral y los posibles conflictos de carácter profesional o ético.

Las causas que propician un resultado desfavorable (un 65,80%) en este área, son:

1. Inexistencia de una visión y un modelo organizativo global, provocado por el desconocimiento del rol respectivo y de los valores de la organización. Ello se detecta en aspectos como la política de comunicación interna, la gestión de personas, la visión global de la organización y la determinación coherente y el liderazgo de los valores corporativos.
2. Exigencias contradictorias: criterios de mando y valores profesionales. Se detecta que diversos superiores tienen diferentes maneras de realizar la misma función, creando contradicción e inseguridad.

Destaca que un 47,40% de los empleados consideraban que las tareas se podían realizar de otra forma, y un 41,10% estimaban que algunas veces hacían tareas innecesarias.

Calidad de liderazgo¹⁰

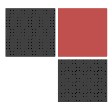
Esta dimensión identifica y evalúa el papel y la calidad de la dirección para asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar de los trabajadores, así como las habilidades de los mandos para gestionar equipos.

El resultado del 71,51% en zona desfavorable demuestra la necesidad de medidas en esta dimensión. Se detecta que un 42,80% de los empleados estiman que sus jefes inmediatos sólo alguna vez o nunca planifican o distribuyen adecuadamente el trabajo. Asimismo, el 41,90%, que sus jefes no se comunican suficientemente bien con ellos, y el 39,70%, que los jefes no resuelven bien los conflictos.

Se detectan las causas siguientes:

⁹ Nivel de exposición 14 en la tabla de la Ilustración 5

¹⁰ Nivel de exposición 20 en la tabla de la Ilustración 5



1. Selección, provisión y promoción en los cargos directivos o de mando. En el acceso a puestos de mando se observa frecuentemente la promoción vertical, como fórmula de reconocimiento a la buena profesionalidad del personal técnico, sin tener en cuenta la capacitación y adecuación a un perfil de mando.
2. La formación directiva. Se observa la falta de formación en competencias directivas y de mando.

Previsibilidad¹¹

Esta magnitud se refiere al hecho que los empleados necesitan información adecuada, suficiente y a tiempo para realizar la actividad laboral, a fin de adaptarse a los posibles cambios que se puedan presentar.

Es destacable que un 54,10% de los empleados sólo alguna vez o nunca han sido informados de los cambios que pueden afectar a su futuro laboral.

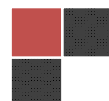
Medidas preventivas

El estudio finalmente hacía una propuesta de medidas preventivas, entre las cuales cabe destacar aquellas efectuadas en relación al modelo de gestión.

Tabla 7. Propuestas preventivas del Estudio de Riesgos Psicosociales

Propuesta preventiva
Exigencias psicológicas cuantitativas • Definir y mejorar la organización y planificación de las tareas a realizar • Establecer mecanismos de planificación de los servicios a realizar • Establecer mecanismos de evaluación y desarrollo profesional
Conflicto de rol • Mejorar la participación y promover el trabajo en equipo • Mejorar la información y la comunicación interna • Establecer mecanismos de evaluación y desarrollo profesional • Mejorar la función directiva y el modelo de gestión
Calidad de liderazgo • Mejorar la formación y el desarrollo de competencias directivas y de mando • Mejorar la comunicación interna • Mejorar la función directiva y el modelo de gestión • Crear un plan de carrera profesional
Previsibilidad • Mejorar las herramientas de comunicación • Mejorar la gestión de la información • Mejorar la planificación y gestión de las personas

¹¹ Nivel de exposición 15 en la tabla de la Ilustración 5



2.3.4.3 Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna

El *Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna del Ayuntamiento de Mollet del Vallès*¹² es un proyecto del servicio de Organización y Recursos Humanos cuyo objetivo es aumentar y potenciar la comunicación interna entre los miembros de la organización.

El autor del plan propone mejorar el nivel de satisfacción de las personas empleadas en el Ayuntamiento a través de la comunicación; promover una cultura organizativa que refuerce la identidad corporativa, fomentando el sentido de pertenencia en los empleados de la organización; y, mejorar el desempeño profesional de los empleados municipales¹³.

2.3.4.4 Plan de formación

El Ayuntamiento dispone de un *Estudio de detección de necesidades formativas y Plan de formación* elaborado por la Diputación de Barcelona, cuya ejecución se está llevando a cabo entre 2011 y 2012.

Los resultados pusieron de manifiesto las necesidades formativas vinculadas al desarrollo competencial de cada grupo de función, destacando por su incidencia en este proyecto de mejora la necesidad de acciones formativas dirigidas a directores de servicio, jefes de servicio y el resto de puestos de mando.

2.3.5 Marco económico y presupuestario

2.3.5.1 Presupuesto municipal 2012

El pasado mes de febrero el Ayuntamiento de Mollet del Vallès aprobó su Presupuesto municipal para el año 2012. En este presupuesto el gobierno municipal ha reducido un 16,8% el presupuesto del año anterior.

Ilustración 7. Evolución de las cifras del Presupuesto Municipal 2003-2012



¹² Plan de mejora elaborado por Valentín Gómez Sánchez, Jefe de Organización y Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mollet del Vallès, alumno del IX Curso de Dirección pública local del INAP

¹³ Figura en el anexo IV el Resumen ejecutivo del Plan de mejora

Los presupuestos que ha aprobado el Ayuntamiento para este año 2012 tienen en cuenta el contexto actual caracterizado por la crisis económica y el desequilibrio entre los gastos necesarios para el mantenimiento y el funcionamiento de los servicios que demandan los ciudadanos y los ingresos requeridos para hacerles frente.

Tabla 8. Resumen del Presupuesto Municipal 2012

ESTADO DE INGRESOS

CAPÍTULO	IMPORTE
1. Impuestos directos	18.092.525,57
2. Impuestos indirectos	147.267,74
3. Tasas y otros ingresos	9.995.767,03
4. Transferencias corrientes	18.376.833,18
5. Ingresos patrimoniales	188.056,95
6. Alienación de inversiones reales	
7. Transferencias de capital	650.000,00
8. Activos financieros	
9. Pasivos financieros	2.855.000,00
Total general del Presupuesto	50.305.450,47

ESTADO DE GASTOS

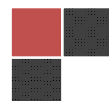
CAPÍTULO	IMPORTE
1. Gastos de personal	15.922.837,65
2. Gastos en bienes corrientes y servicios	18.825.331,67
3. Gastos financieros	1.661.717,27
4. Transferencias corrientes	7.957.354,41
6. Inversiones reales	3.505.000,00
7. Transferencias de capital	67.317,50
8. Activos financieros	
9. Pasivos financieros	2.365.891,97
Total general del Presupuesto	50.305.450,47

2.3.5.2 Gestión presupuestaria

El modelo de actuación municipal en materia de gestión presupuestaria se ve condicionada y interrelacionada por la estructura y funcionamiento del propio ayuntamiento, por el modelo de gestión de los servicios públicos, así como por su propia situación económica.

La gestión presupuestaria del ayuntamiento de Mollet del Vallès tiene las siguientes características:

- La estructura del presupuesto es orgánica y responde a la departamentalización de la estructura organizacional.
- La elaboración se realiza desde el área de planificación económica. La técnica más utilizada es la incrementalista.
- Las técnicas presupuestarias se basan en el control de legalidad presupuestaria durante la tramitación del expediente de gasto, prescindiendo de un control posterior sobre los resultados y los objetivos conseguidos o de la elaboración de estudios de



costes que permitieran conocer grado de consecución de eficiencia y eficacia en la gestión pública. Estas técnicas comprenden el presupuesto como documento de registro de las operaciones presupuestarias, pero carece de sistema de información contable y económica.

- Escaso control de la ejecución del presupuesto. No obstante, anualmente se da cuenta al Pleno de la liquidación del mismo.
- La rendición de cuentas sobre la gestión a la ciudadanía no se concibe como objetivo de calidad, sino como una imposición legal.

2.3.5.3 Situación financiera

Por lo que se refiere a la situación financiera del Ayuntamiento, destacar que la corporación se ha acogido Plan de ajuste¹⁴ aprobado por el Gobierno del Estado, cosa que ha permitido garantizar la sostenibilidad de la situación financiera del Ayuntamiento, es decir, que cuente con un correcta financiación de los servicios públicos y obtener ingresos suficientes para financiar sus gastos corrientes y las amortizaciones de las operaciones de deuda. En este sentido el Ayuntamiento ha declarado que el importe total de las facturas pendientes de pagar a proveedores asciende a 14.525.295,32 euros.

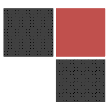
2.3.6 Marco tecnológico

El Ayuntamiento de Mollet del Vallès se encuentra en la actualidad desarrollando diversos proyectos de modernización en el ámbito de las tecnologías, tanto a nivel externo al servicio de la ciudadanía, como a nivel de servicio interno de la organización. Los servicios que se ofrecen a la ciudadanía comprenden dos ámbitos básicos: el acceso electrónico a la Administración y la puesta a disposición del acceso a la red para la ciudadanía.

Destacar que en enero de 2012 el Ayuntamiento aprobó su propia Ordenanza de administración electrónica, en desarrollo de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, con el objetivo de regular la utilización de los medios electrónicos en el ámbito de la Administración municipal.

A través de la página *web* del Ayuntamiento y, en breve, por medio de la Sede electrónica, el Ayuntamiento ofrece trámites *on line* y un mecanismo para la obtención de información sobre trámites pendientes. Además el Ayuntamiento está liderando y desarrollando un proyecto europeo, cuyo objetivo es crear un Portal de negocios para impulsar el comercio y la industria, así como la formación y el empleo, para empresas, en el que cuenta con la colaboración de todos los ayuntamientos de los municipios que componen el Baix Vallès.

¹⁴ Real Decreto-ley 4/2012, de 24 de febrero, por el que se determinan obligaciones de información y procedimientos necesarios para establecer un mecanismo de financiación para el pago a los proveedores de las entidades locales.



La web municipal recientemente ha obtenido el segundo mejor puesto en el *Informe sobre Buenas Prácticas de la Comunicación Pública en los Municipios de Cataluña*¹⁵.

A nivel interno, el Ayuntamiento trabaja en AIRO, un proyecto propio para la gestión integral de expedientes administrativos electrónicos, incorporando tanto el gestor electrónico de expedientes, como la tramitación resoluciones de órganos unipersonales y de acuerdos y sesiones de órganos colegiados, con integración de plataformas de firma electrónica, de impresión segura y de notificación electrónica a través de la Sede electrónica, habiendo puesto ya en marcha el módulo de registro de entrada y salida de documentos.

Para la gestión del personal, la organización dispone de un *Portal del empleado* a través del cual se pueden realizar trámites personales y consultar información de interés particular y general.

Finalmente, indicar que el Ayuntamiento posee una aplicación informática que permite el tratamiento de datos y la elaboración de indicadores de gestión, que fue adquirida en 2010 y está pendiente de desarrollar en el entorno municipal.

2.4 ANÁLISIS EXTERNO A LA ORGANIZACIÓN

2.4.1 Contexto social

En términos generales, el escenario marcado por la grave crisis económica y social que se padece globalmente y la falta de respuesta de los Gobiernos para paliar sus efectos, han generado también una crisis del sistema democrático e institucional.

Ello unido a las nuevas expectativas de la ciudadanía en relación con la forma de relacionarse con las Administraciones Públicas por el auge de las nuevas tecnologías y debido al aumento de la demanda de servicios asistenciales, se determina la necesidad de rediseñar las políticas públicas municipales.

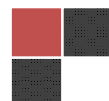
En concreto estas demandas de la ciudadanía, por lo que se refiere a la ciudad de Mollet del Vallès, se concretan a partir del estudio de sus características poblacionales, destacando los siguientes factores¹⁶:

Demografía

Mollet del Vallès es una ciudad con una población fuertemente estable durante los últimos diez años, con una media de edad joven de la población (38,2 años), con una baja incidencia de la población anciana (16%) y un decrecimiento acentuado (-5,5%) de la población extranjera.

¹⁵ Realizado por el Laboratorio de Periodismo y Comunicación de la Ciudad Plural de la Universidad Autónoma de Barcelona, entre municipios de 50.000 a 100.000 habitantes.

¹⁶ Perfil de Ciudad (1ª Ed.), estudio en el que se incorpora la ciudad de Mollet del Vallès junto con las de Girona, Lleida, Vilafranca del Penedès, Barberà del Vallès, Granollers Manresa, Mataró, Rubí, Sabadell, Santa Coloma de Gramenet, Vic y Vilanova i la Geltrú. Los datos en los que se basa este estudio corresponden a 2011. También se han consultado datos estadísticos en Idescat, 2012 (<http://www.idescat.cat>).



Renta familiar

La renta familiar disponible bruta por habitante es de 14.700 euros, siendo inferior respecto a la media de la comarca a la que pertenece el municipio (Vallès Oriental, 16.200 euros) y a la de Cataluña (17.400 euros).

Mercado de trabajo

La tasa de paro registrada el pasado mes de enero fue del 20,26%. Pese a las elevadas tasas de paro, el nivel más bajo de paro se produce en el perfil de personas con un elevado nivel de estudios.

Vivienda

Mollet del Vallès la ciudad donde ha habido menos construcción de vivienda nueva, con una media de 70m² durante el último año. También se refleja un porcentaje muy reducido de vivienda desocupada procedente de las nuevas construcciones.

Actividad económica

Mollet del Vallès destaca por los buenos niveles de actividad de tecnología aplicada y el crecimiento por encima de la media de los servicios basados en el conocimiento. El municipio también avanza en la recuperación de las explotaciones agrarias y ganaderas.

Cohesión social

En este ámbito Mollet del Vallès se sitúa en la media de los municipios de las mismas características en cuanto los siguientes ítems: plazas de centro de día, escolarización infantil, tasa de no graduados de ESO, porcentaje de parados de larga duración o personas con pensiones no contributivas. Cabe destacar un nivel muy bajo por lo que se refiere a ejecuciones hipotecarias.

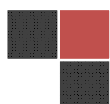
Sostenibilidad

Mollet del Vallès, en comparación con otras poblaciones de similares características, destaca por el bajo consumo energético residencial por habitante y la baja generación de residuos o la alta tasa de consumo energético industrial.

2.4.2 Contexto político y normativo

Sin ir más lejos, la Constitución Española de 1978 establece en su artículo 103 declara que *la Administración sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.*

Son muchas las leyes del Derecho administrativo que desarrollan estas premisas constitucionales y obligan a su consecución en la actividad administrativa. No obstante, se traen a colación las recientes las normas legales que afectan al futuro del Ayuntamiento y que, en términos generales, se refieren a la consecución de la administración electrónica y a la financiación y obtención de recursos económicos.



De todas las normas que se han sucedido en los últimos tiempos cabe destacar las siguientes:

- Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos
- Ley 26/2010, de 3 de agosto, de régimen jurídico y de procedimiento de las administraciones públicas de Cataluña
- Ley 29/2010, de 3 de agosto, del uso de los medios electrónicos en el sector público de Cataluña
- Directiva 2006/123/CE, de 13 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior
- Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas Leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio
- Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, y el Real Decreto-ley 4/2012, de 24 de febrero, que la modifica
- Real Decreto Ley 7/2012, de 9 de marzo, por el que se crea el Fondo para la financiación de los pagos a proveedores

Asimismo, se están tramitando otros proyectos de ley que afectarán a las Administraciones Públicas y que merece la pena tener en cuenta:

- Proyecto de Ley de transparencia, acceso a la información y buen gobierno
- Proyecto de Ley por el que se modifica la Ley Orgánica 2/2012 de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, en el sentido de ampliar las obligaciones de información, entre otras

Otro proyecto de ley que maneja el actual Gobierno del Estado es el de modernización de las administraciones locales, a través de una posible modificación de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases de régimen local, que afectaría al régimen competencial, entre otros.

También se han modificado las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos a través de las Leyes Generales de Presupuestos de los años 2010, 2011 y 2012, que han reducido los importes retributivos correspondientes al grupo, complemento de destino, trienios y pagas extraordinarias, y han incrementado la jornada laboral, así como la modificación del Estatuto Básico del Empleado Público, en cuanto a permisos y licencias.

2.4.3 Contexto europeo

La Comisión Europea¹⁷ aprobó en marzo de 2010 la *Estrategia Europa 2020* que tiene como objetivo hacer frente a la situación económica actual y preparar la economía de la Unión Europea para el futuro.

¹⁷ Fuente Unión Europea, en:
http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0021_es.htm

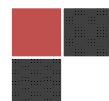


Tabla 9. Líneas estratégicas de la Estrategia Europa 2020

Crecimiento inteligente	Desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación
Crecimiento sostenible	Promoción de una economía que utilice eficazmente los recursos, que sea verde y competitiva
Crecimiento integrador	Fomento de una economía con un alto nivel de empleo que redunde en la cohesión económica, social y territorial

Por lo que se refiere a la mejora de las Administraciones Públicas, la Estrategia 2020 identifica directrices entre las cuales destaca el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en la prestación de servicios públicos, la simplificación, eficiencia y sostenibilidad de los servicios públicos, y una mayor orientación de la actividad y servicios a contribuir en el desarrollo económico de las regiones.

Una de las siete iniciativas de la Estrategia 2020 es la Agenda Digital para Europa, aprobada en agosto de 2010, que tiene como finalidad asegurar que se alcanzan los objetivos del mercado interior digital. Para conseguir los objetivos de la Agenda Digital se fija la Administración Electrónica como una de las iniciativas clave cuya finalidad es promover una administración pública inteligente, sostenible e innovadora.

A su vez, el Plan de Acción de Administración Electrónica tiene como prioridad, entre otras, la eficiencia y eficacia de las Administraciones Públicas a través de mejoras continuas de los procesos organizativos, reducción de cargas administrativas, eliminación de trabas burocráticas y administración pública ecológica.

En este sentido y teniendo en cuenta la importancia de los Fondos de Cohesión para el desarrollo de los Estados Miembros para el cumplimiento de los objetivos de la Estrategia 2020, es necesario tener presente la Política de Cohesión Europea 2014-2020 que para la mejora de las administraciones públicas destaca que entre los once objetivos temáticos a los que se podrán dedicar instrumentos financieros se encuentran: mejorar el uso y la calidad de las TIC y su acceso; proteger el medio ambiente y promover la eficiencia de los recursos; y, mejorar la capacidad institucional y la eficiencia de la administración pública.

2.5 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

2.5.1 Análisis DAFO

2.5.1.1 DAFO

Para llegar a la identificación del problema se ha elaborado un análisis DAFO¹⁸, agrupando las dimensiones detectadas y sus características, clasificándolas en tres grupos de circunstancias, cuyo mínimo común múltiple, en cada caso, ha sido la organización, las metodologías de trabajo y las personas empleadas.

Esta triple clasificación ha facilitado formular los objetivos estratégicos que se definen y detallan en el apartado tercero de este plan.

¹⁸ Metodología de análisis de la situación de una organización, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada

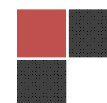


Tabla 10. Análisis DAFO: Fortalezas y Debilidades

ORGANIZACIÓN		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OBJETIVO ESTRATÉGICO
- Estabilidad política - Existencia de un Plan Estratégico de Ciudad - Existencia de un Comité de Dirección - Actitud proactiva de la Institución para implementar nuevas metodologías de trabajo. - Valoración de puestos de trabajo actualizada y estructura salarial aplanada - Política de redistribución de efectivos - Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna	- Estructura organizativa no orientada a la consecución de objetivos del Plan Estratégico de Ciudad - Ausencia de visión global del Ayuntamiento que integre y dirija todos sus componentes hacia un modelo de organización y prestación de servicios determinado - Carencia de indicadores que midan evaluación de políticas públicas - Ausencia de sistema de rendición de cuentas a la ciudadanía - Estructura organizativa departamentalizada y jerarquizada - Inflación de puestos de mando y consecuente aumento del poder informal - Escasez de formación en competencias directivas. Criterios de mando y valores contradictorios - Alto nivel de politización de los puestos directivos - Falta de previsión del esquema gerencial con funciones directivas en el ROM - Dificultades en la transmisión de información - Deficiente comunicación entre e interdepartamental - Desconocimiento de la misión del puesto de trabajo y de los valores de la organización - Déficit presupuestario, alto nivel de endeudamiento y existencia de plan de ajuste - Elaboración del presupuesto basada en la técnicas incrementalistas - Carencia de sistema de información económica y contable - Escaso control de la ejecución del presupuesto	 Modernizar la gestión pública municipal
- Existencia de tecnología y aplicaciones informáticas que facilitan la gestión - Desarrollo de la Administración electrónica - Centralización de los servicios comunes de Organización y Recursos Humanos, Economía, Contratación y Compras, y Tecnologías y Comunicación - Existencia de web municipal y tramitación electrónica de procedimientos	- Inexistencia de una cultura de calidad en la gestión municipal - Fuerte normalización de procesos internos y procedimientos - Descoordinación entre áreas y servicios - Estructura que propicia la ralentización de la tramitación administrativa y que dificulta la transversalidad - Estilo de de trabajo reactivo y gestión de recursos basada en el día a día - Retraso importante en la resolución de demandas internas y alto nivel de cargas de trabajo - Inexistencia de objetivos vinculados a la eficiencia y a la transparencia - Existencia de numerosos reglamentos y ordenanzas municipales - Carencia de formación de apoyo al modelo de gestión y en trabajo por procesos	 Implementar criterios de eficiencia y transparencia en la gestión municipal
- Alto grado de estabilidad laboral - Existencia de un importante capital humano - El Portal del empleado como herramienta de comunicación interna	- Los equipos de trabajo no establecen objetivos conjuntos ni comparten valores comunes - Existencia en los empleados de alto nivel de desmotivación y bajos niveles de satisfacción y de identificación con la organización - Inexistencia de objetivos y de evaluación del desempeño de los empleados - Plantilla fuertemente sindicalizada	 Gestionar el cambio en la organización

Tabla 11. Análisis DAFO: Oportunidades y Amenazas

ENTORNO		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Existencia de recursos económicos en la Unión Europea para proyectos de eficiencia de las Administraciones Públicas	Reducción del Presupuesto municipal y de los ingresos municipales	 Modernizar la gestión pública municipal
- Novedades legislativas entorno a la necesidad de control de los objetivos de estabilidad presupuestaria y de la deuda. - Plan de Acción para la reducción de cargas administrativas - Normas legales que impulsan y facilitan la implantación de la Administración electrónica. - Impulso legal de mecanismos de coordinación y cooperación interadministrativa y de difusión de información administrativa. - Proyecto de ley de transparencia - Directiva europea de servicios - Herramientas para la simplificación de cargas administrativas (FEMP)	- Aumento en la demanda de servicios asistenciales - Creciente déficit de financiación - Disminución de recursos procedentes de otras Administraciones Públicas - La ciudadanía cuestiona la legitimidad de las Instituciones públicas. Crisis de democracia	 Implementar criterios de eficiencia y transparencia en la gestión municipal
Posibilidad de capacitación de los empleados y del personal directivo en gestión por procesos, trabajo en equipo, y en inteligencia emocional, entre otros.	Merma de las condiciones de trabajo y de las retribuciones de los empleados públicos	 Gestionar el cambio en la organización



2.5.1.2 Conclusiones del diagnóstico

El sistema de gestión pública propio del Ayuntamiento de Mollet del Vallès que se ha descrito hasta ahora, a través de la exposición de las propias características, se trata de un modelo con disfunciones que imposibilita la máxima eficiencia de las actividades municipales.

El organigrama del Ayuntamiento de Mollet del Vallès nos muestra una organización departamentalizada, que opta por una división mixta por funciones (Organización y Recursos Humanos, y Economía, entre otros); por servicios públicos (Servicios Personales: Deportes, Salud Pública y Servicios Sociales, entre otros); y, por colectivos de ciudadanos (Juventud y Acción vecinal, entre otros). También podemos observar que a su vez cada servicio presenta una estructura jerárquica vertical, con unidades de línea (secciones y unidades) y unidades *staff* (gabinetes jurídico-administrativos).

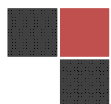
Esta organización departamentalizada y jerarquizada nos indica un alto grado de fragmentación, cosa que impide la transversalidad que se requiere para una mayor eficiencia en la gestión pública y que a su vez dificulta y ralentiza la tramitación administrativa.

La estructura administrativa vertical nos muestra un centro de decisión alejado del centro de ejecución con muchos canales intermedios que dificultan la transmisión de información y fomentan la desmotivación y resistencia al cambio de los empleados públicos y su poca identificación con los valores de la organización. Además los datos sobre niveles en los puestos de trabajo nos indican que existe un alto grado de inflación orgánica sustentada en la duplicidad de cargos con funciones directivas (concejales coordinadores, concejales y directores de servicio) y por la gran cantidad de puestos de mando.

Los sistemas de coordinación dentro del Ayuntamiento son los propios de una organización burocrática, donde se produce una supervisión directa causada por los niveles jerárquicos existentes y por la fuerte normalización de procesos internos y procedimientos administrativos. No obstante, los servicios comunes de Economía, Organización y Recursos Humanos, Contratación y Tecnologías y Comunicación, son servicios centralizados que gestionan sus ámbitos a nivel transversal fomentando, por tanto, economías de escala en la tramitación administrativa.

Las fuentes de poder son fundamentalmente formales, no obstante tienen peso las contra-organizaciones (centrales sindicales) en la toma de decisiones relativas a la organización, en tanto en cuanto estas puedan afectar a las condiciones de trabajo y porque así se recoge en el vigente Acuerdo de condiciones aplicable del personal funcionario 2009-2012. A su vez, se identifica un poder informal característico de la estructura piramidal invertida, conformada en este caso por un elevado número de puestos de mando en relación con los puestos base existentes.

La organización municipal incorpora un esquema de funcionamiento gerencial con funciones directivas, junto con la figura de la gerencia unitaria. La eventualidad de los puestos nos muestra un alto nivel de politización de los puestos directivos. Sin embargo, el régimen de



dedicación exclusiva de los concejales coordinadores de área indica su alto grado de profesionalización. El ROM no recoge el esquema de funcionamiento gerencial con funciones directivas que dotaría de mayor independencia y objetividad a dicha figura organizativa.

Asimismo, el Ayuntamiento de Mollet del Vallès cuenta con un capital humano importante y una estructura fija del empleo, con un porcentaje ínfimo de precariedad laboral. No obstante, se produce un importante grado de desmotivación entre los empleados públicos motivada por la dificultad de transmisión de la información relativa a los objetivos de la organización y la misión de cada empleado dentro del servicio y de la organización en la que se encuentran. Este problema es un foco de resistencia al cambio que habrá que tratar en el proyecto de mejora para conseguir el propósito que se pretende.

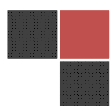
No existe un sistema de gestión formalizado e implantado que facilite la planificación, la toma de decisiones y la orientación a la eficiencia, la innovación y la mejora de la prestación de servicios públicos. Se carece de un sistema de información y de indicadores que midan los diferentes niveles de gestión pública o la evaluación de políticas públicas.

2.5.2 Problema a resolver

A través de la contextualización de las características más relevantes del Ayuntamiento de Mollet del Vallès, así como de las dimensiones externas que impactan en la organización y funcionamiento de esta entidad, se verifica la existencia de un modelo de gestión para el desarrollo de políticas y acciones que brega con dificultades que merman la eficiencia en la consecución de objetivos.

En definitiva, se constata la existencia de una organización pública no orientada a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico de Ciudad, caracterizada por su jerarquización y departamentalización de las funciones, sin una visión global ni transversal de las actividades públicas, la inexistencia de un sistema de información veraz y actual para la toma de decisiones, que mengua la oportunidad de rendir cuentas a la ciudadanía y que dificulta la mejora continua de los servicios públicos y donde además los empleados no rinden en las condiciones óptimas que cabría esperar.





3. PLAN DE MEJORA

*"Si no sabes hacia qué puerto navegas,
ningún viento es bueno"*
Seneca

3.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

Una vez constatada la realidad del Ayuntamiento de Mollet del Vallès y sus debilidades organizativas, se plantea la necesidad de abordar un cambio de modelo de gestión para afrontar las demandas ciudadanas y los objetivos del Plan Estratégico de Ciudad desde la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles y el compromiso de todos los agentes públicos.

Para conseguir este resultado se plantean tres objetivos estratégicos, con sus respectivos objetivos operativos y las actividades a realizar, el plan de su implantación, a nivel de recursos y calendario, las herramientas que se propone utilizar para su consecución, así como el sistema de evaluación de dicha implantación y de sus resultados.

3.1.1. Objetivos estratégicos

Las debilidades detectadas en la organización a través del diagnóstico que se ha presentado y pensando en mejorar la forma de gestionar lo público en pro de la eficiencia en la utilización de los recursos, de la calidad de los servicios públicos, de la responsabilidad institucional frente a la sociedad y para hacer frente a los difíciles momentos que acontecen y al contexto legal que es está originando, en este plan de mejora se propone la consecución de tres objetivos que son fundamentales para salir de la situación de debilidad en la que se encuentra esta administración municipal y fortalecer la institución en aras de afrontar el futuro con una mejor perspectiva y ofrecer la ciudad que se ha visionado en el Plan Estratégico de Ciudad recién aprobado.

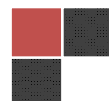
Estos objetivos estratégicos son:

Tabla 12. Objetivos estratégicos del Plan de mejora

- OE1. Modernizar la gestión pública municipal
- OE2. Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia
- OE3. Gestionar el cambio en la organización

3.1.1.1 Modernizar la gestión pública municipal

El logro de este objetivo nos llevará a un **nuevo modo de gestionar esta Administración municipal**, de forma más moderna y eficaz, más ordenada y responsable, mediante el



reconocimiento formal de una dirección pública profesionalizada cuya función integre el desarrollo de los proyectos políticos a través de información fiable para la toma de decisiones y por el uso de herramientas imprescindibles para una gestión eficiente de los recursos.

3.1.1.2 Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia

Esta nueva forma de gestionar debe ir acompañada de **cambios en la organización y en las dinámicas de trabajo**. Bajo el paraguas de las reformas legales que se están operando a nivel estatal y autonómico, el Ayuntamiento racionalizará y estandarizará procesos, agilizará y optimizará procedimientos y trámites administrativos, convirtiéndose en una administración coordinada y transversal, accesible y cercana, orientada a resultados y a la mejora continua. Una Administración municipal que vinculará estrategia y recursos económicos escasos por medio del Presupuesto municipal por objetivos. Una administración, al fin y al cabo, eficiente y transparente.

3.1.1.3 Gestionar el cambio en la organización

Como se ha dicho es fundamental **gestionar el cambio para renovar la cultura organizacional**. La apuesta corporativa debe ser aportar valor al trabajo de sus empleados públicos generando confianza en ellos mismos y en su compromiso con el nuevo proyecto municipal y los valores de la ciudad del Plan Estratégico de Ciudad - Mollet 2025. Para conseguir este propósito se incidirá en la formación, en la comunicación interna y en sistemas para recoger la opinión de los empleados, sus inquietudes y sus propuestas de mejora.

3.1.2. Objetivos operativos

Los objetivos estratégicos que se han presentado, a su vez, se dividen en sus respectivos objetivos operativos, los cuales son absolutamente necesarios para alcanzar la implementación del nuevo modelo de gestión municipal.

Estos objetivos operativos son, para cada uno de los objetivos estratégicos de este plan de mejora, los siguientes:

Tabla 13. Objetivos operativos del Plan de mejora

OE1. Modernizar la gestión pública municipal
OO1.1 Implementar un órgano de coordinación
OO1.2 Desarrollar la dirección pública profesionalizada
OO1.3 Racionalizar la estructura organizativa
OO1.4 Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones

OE2. Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia
OO2.1 Implementar un órgano ejecutivo
OO2.2 Elaborar el mapa de procesos
OO2.3 Implementar la gestión por procesos
OO2.4 Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas
OO2.5 Incrementar los niveles de transparencia en la gestión municipal
OO2.6 Avanzar en la consecución de una Administración electrónica
OO2.7 Incorporar la planificación en el Presupuesto municipal

OE3. Gestionar el cambio en la organización
OO3.1 Introducir la cultura del nuevo modelo de gestión
OO3.2 Implementar encuesta de clima laboral
OO3.3 Mejorar los sistemas de comunicación interna
OO3.4 Diseñar y ejecutar un Plan de formación

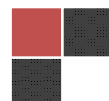
El primer objetivo estratégico empieza con la creación de un órgano de coordinación que lidere la implementación del plan de mejora impulsándolo y evaluando la consecución de sus objetivos. Este órgano de coordinación estará integrado por los directores de servicios y la directora gerente del Ayuntamiento, máximos responsables directivos de este Ayuntamiento.

A continuación en el mismo objetivo estratégico se propone la profesionalización de la dirección pública, dotándoles de poderes propios o delegados para dirigir la organización, estableciendo un sistema de evaluación de resultados de gestión vinculado a una estructura de incentivos y un régimen de cese objetivo.

Sigue la racionalización de la estructura organizativa con la finalidad de modernizar la estructura bajo criterios de eficiencia y responsabilidad. También se sugiere la mejora de los sistemas de información para la toma de decisiones responsables y para el control de la gestión y la consecución de los objetivos del Plan estratégico de ciudad.

En el segundo objetivo estratégico definido para mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia, se crea otro órgano, uno ejecutivo, para el desarrollo operativo de una gestión basada en los procesos y en la simplificación de cargas administrativas, en el desarrollo de la administración electrónica, y en la implementación del presupuesto por objetivos.

La implementación de la gestión por procesos en el Ayuntamiento se propone desde la necesidad de disponer de *"un modelo de gestión que entiende la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción*



del cliente"¹⁹, frente a la concepción de una organización burocrática, departamentalizada, nada transversal, y fuertemente normalizada en cuanto a procedimientos y trámites. En este campo, se opera en tres sentidos: disponer de un mapa de procesos propio, adaptar la metodología de análisis de procesos a la idiosincrasia de este ayuntamiento, y su aplicación a todos los procesos detectados.

Por lo que se refiere a la adaptación del análisis de procesos a las características del ayuntamiento, a fecha de este plan de mejora se ha trabajado en ello y en su testeo en el proceso del gasto. Esta acción previa a la implementación de la gestión por procesos prevista en este plan de mejora se debe a la necesidad surgida de disponer de información actualizada sobre el estado de ejecución del presupuesto en el menor tiempo posible, visto el plan de ajuste al cual este ayuntamiento está adherido. En este estudio del proceso del gasto se aplica la metodología del análisis de procesos, por ser esta una herramienta que permite detectar ineficiencias y debilidades y está orientada a la mejora del proceso en el sentido de disminuir plazos de ejecución y costes asociados. Se incluye como anexo a este plan el documento sobre la metodología aplicada, la ficha del proceso de gestión del gasto y el informe final de propuesta.

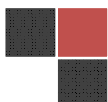
También se considera importante trabajar en la simplificación de procedimientos y reducción de cargas administrativas desde la perspectiva de la gestión por procesos, con la finalidad de disminuir costes asociados, tanto para el ayuntamiento como para la ciudadanía, y la de mejorar y agilizar los procedimientos y trámites para el ejercicio de actividades económicas y profesionales.

Por lo que se refiere a la gestión de recursos económicos se propone la implementación de la técnica de elaboración del presupuesto por objetivos visto que este método permite controlar los costes y los resultados de los objetivos que se planteen al inicio de la planificación

Asimismo se considera prioritario el avance en la consecución de la Administración electrónica, para aumentar la tramitación electrónica y seguir reduciendo costes y cargas administrativas, y en el incremento de los niveles de transparencia municipal para facilitar información a la ciudadanía y a las empresas para la toma de decisiones en el ámbito personal, profesional y político.

Y dentro del objetivo estratégico tercero se plantean una serie de objetivos vinculados a la gestión del cambio organizacional con el propósito de alinear la cultura de la organización a este nuevo modelo de gestión, a través de la detección del clima laboral, para diseñar acciones de mejora de la satisfacción y la motivación, la implantación del plan de mejora de los sistemas de comunicación interna, y el diseño y la ejecución de un Plan de formación que capacite a los empleados para alcanzar los objetivos de este Plan de mejora.

¹⁹ Fermín Cerezo Peco en documentación del IX Curso superior de dirección pública local del INAP



3.1.2.1 Fichas de los objetivos operativos

A continuación se presentan los objetivos operativos, según la estructura vista, definiendo para cada uno de ellos el propósito y los beneficios esperados de su implantación, las fechas de inicio y de finalización, el responsable de su ejecución y el equipo de trabajo, así como el porcentaje de dedicación de dichos recursos humanos, las actividades que se deberán llevar a cabo y los indicadores que servirán para evaluar el objetivo, tanto desde el punto de vista del control de su ejecución como del de su impacto en la organización, y cerrando la ficha con el esbozo de costes asociados a la ejecución de cada objetivo operativo.

Para la determinación de la dedicación de las personas que intervienen en la ejecución de cada objetivo operativo y el cálculo de los costes asociados a cada objetivo, que aparecen en las fichas, consultar el apartado 3.3 y los anexos V y VI de este Plan de mejora.

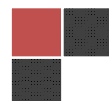


Tabla 14. Ficha del Objetivo operativo OO1.1

MOLLET

A prop i amb futur!



Objetivo Estratégico OE1

Modernizar la gestión pública municipal

Objetivo Operativo		Código	OO1.1		
Implementar un órgano de coordinación					
Fecha Inicio	7 de enero de 2013		Fecha Fin	31 de diciembre de 2016	
				Dedicación %	
Responsable	Directora Gerente			5,01%	
Equipo	Directora de Servicios Generales, Innovación y Planificación, Director de Servicios Territoriales y Espacio Público, Director de Servicios Personales, Directora de Servicios de Acción Institucional y Participación, Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos			4,00%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Poner en funcionamiento la coordinación de acciones y decisiones necesarias para modernizar la gestión pública municipal y garantizar la transversalidad Beneficios esperados Existencia de un fuerte liderazgo del nuevo modelo de gestión y la consolidación del cambio cultural de la organización Un ayuntamiento referente en gestión pública en el territorio nacional Magnitud del problema - Estructura organizativa no orientada a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico de Ciudad - Ausencia de visión global del Ayuntamiento que integre y dirija todos sus componentes hacia un modelo de organización y prestación de servicios determinado - Descoordinación entre áreas y servicios			A1.OO1.1 Crear el órgano de coordinación, designar miembros y determinar el calendario de reuniones A2.OO1.1 Reformular la visión de la organización y los valores asociados y promover su transformación en acción A3.OO1.1 Fijar directrices para orientar la gestión a consecución de objetivos del Plan Estratégico de Ciudad A4.OO1.1 Fijar objetivos anuales de gestión y orientar la formación del Plan de Actuación Municipal y el Presupuesto municipal A5.OO1.1 Fijar directrices para la definición de una estructura organizativa eficiente y la gestión del cambio cultural A6.OO1.1 Realizar el seguimiento de los procesos y de los sistemas de información A7.OO1.1 Evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos del Plan de mejora A8.OO1.1 Validar la estructura del mapa de procesos y definir su orientación A9.OO1.1 Validar y realizar el seguimiento de indicadores de los procesos y seleccionar indicadores del cuadro de mando integral (CMI) y indicadores de transparencia		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO1.1	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada		Mensual	2	+/-1
I2.OO1.1	Grado de consecución de la planificación anual de objetivos		Trimestral	25%	+/-5%
I3.OO1.1	% de personas que participan en las reuniones planificadas		Semestral	100%	-5%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos			74.417,98 €		
Coste de los recursos materiales e internos			100,00 €		
Coste de los recursos externos			0,00 €		
			Total:		
			74.517,98 €		

Tabla 15. Ficha del Objetivo operativo OO1.2

MOLLET

A prop i amb futur

Objetivo Estratégico OE1

Modernizar la gestión pública municipal

Objetivo Operativo		Código	OO1.2		
Desarrollar la dirección pública profesionalizada					
Fecha Inicio	7 de enero de 2014		Fecha Fin	31 de diciembre de 2015	
				Dedicación %	
Responsable	Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos			0,22%	
Equipo	Directora Gerente, Directora de Servicios Generales y Planificación, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos			0,32%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Elaboración y aprobación de un Reglamento municipal de personal directivo Establecimiento de una gestión directiva sometida a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos Beneficios esperados Consolidación de la modernización administrativa y fortalecimiento de una dirección pública profesional Magnitud del problema - Alto nivel de politización de los puestos directivos - Falta de previsión del esquema gerencial con funciones directivas en el Reglamento Orgánico Municipal Alcance del proyecto En esta primera fase no se incluye la selección del personal directivo. En la actualidad, se dispone de una <i>Relación de puestos de trabajo de personal directivo</i> y los puestos están ocupados de forma provisional por personal eventual.			A1.OO1.2 Elaborar el borrador de anteproyecto de Reglamento del personal directivo A2.OO1.2 Crear la Comisión de Estudio y formar el anteproyecto de Reglamento del personal directivo A3.OO1.2 Aprobar inicialmente por el Reglamento del personal directivo (Pleno municipal) A4.OO1.2 Aprobar definitivamente, previa resolución de alegaciones, el Reglamento del personal directivo (Pleno municipal) A5.OO1.2 Publicar el reglamento y entrada en vigor		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO1.2	% de concejales que votan a favor del Reglamento del personal directivo			100%	-25%
I2.OO1.2	% de puestos de trabajo proveídos por designación pública			100%	-20%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos			1.252,58 €		
Coste de los recursos materiales e internos			0,00 €		
Coste de los recursos externos			0,00 €		
			Total:	1.252,58 €	

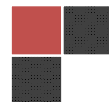


Tabla 16. Ficha del Objetivo operativo OO1.3



Objetivo Estratégico OE1

Modernizar la gestión pública municipal

Objetivo Operativo		Código	OO1.3		
Racionalizar la estructura administrativa					
Fecha Inicio	7 de enero de 2013		Fecha Fin	31 de diciembre de 2013	
				Dedicación %	
Responsable	Directora de Servicios Generales y Planificación				0,10%
Equipo	Directora Gerente, Director de Servicios Territoriales, Director de Servicios Personales, Directora de Servicios de Acción Institucional y Participación, Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos				1,27%
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Normalización de la estructura organizativa y su adecuación al nuevo modelo de gestión Evitar solapamientos orgánicos y competencias Beneficios esperados Una Administración más eficaz y ordenada desde el punto de vista organizativo y un ahorro de costes estructurales Magnitud del problema - Estructura organizativa departamentalizada y jerarquizada - Inflación de puestos de mando y consecuente aumento del poder informal			A1.OO1.3 Analizar el marco competencial municipal y diseñar una propuesta de organización racionalizada A2.OO1.3 Elaborar un Estudio organizativo que responda a criterios de eficacia y austeridad A3.OO1.3 Revisar las retribuciones complementarias relativas a la dedicación y los criterios de asignación A4.OO1.3 Modificar el organigrama y las pautas de organización. A5.OO1.3 Negociar la modificación de la Relación de puestos de trabajo con los representantes de los trabajadores A6.OO1.3 Aprobar la modificación de la Relación de puestos de trabajo (Pleno municipal) A7.OO1.3 Redistribuir efectivos A8.OO1.3 Comunicar individualmente los cambios de puestos de trabajo		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO1.3	Inflación orgánica: % de puestos de mando dentro de la organización		Semestral	10%	+/-2%
I2.OO1.3	Verticalidad estructura: Número de niveles intermedios		Semestral	2	+/-1
I3.OO1.3	Reducción del capítulo I del Presupuesto municipal		Anual	100.000€	+/-10%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos				3.405,39 €	
Coste de los recursos materiales e internos				0,00 €	
Coste de los recursos externos				0,00 €	
				Total:	3.405,39 €

Tabla 17. Ficha del Objetivo operativo OO1.4

MOLLET

A prop i amb futur!

Objetivo Estratégico OE1

Modernizar la gestión pública municipal

Objetivo Operativo		Código	OO1.4		
Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones					
Fecha Inicio	7 de enero de 2014		Fecha Fin	30 de septiembre de 2014	
				Dedicación %	
Responsable	Directora de Servicios Generales, Innovación y Planificación				0,05%
Equipo	Directora Gerente, Director de Servicios Territoriales y Espacio Público, Director de Servicios Personales, Directora de Servicios de Acción Institucional y Participación, Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos				0,92%
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Obtener un cuadro de mando integral como instrumento de información y control de la gestión Traducir el Plan Estratégico de Ciudad - Mollet 2025 en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos y de las causas que generan los resultados obtenidos Beneficios esperados Una Administración más eficiente que genera confianza en la ciudadanía Magnitud del problema - Carencia de indicadores que midan evaluación de políticas públicas - Ausencia de sistema de rendición de cuentas a la ciudadanía			A1.OO1.4 Diseñar la estructura del cuadro de mando integral de acuerdo con el Plan Estratégico de Ciudad, el Plan de mandato y el Plan de actuación municipal A2.OO1.4 Elaborar el cuadro de mando integral (CMI) A3.OO1.4 Revisar el cuadro de mando integral para adaptarlo a los objetivos de la planificación anual A4.OO1.4 Diseñar el desglose de cuadros de mando e indicadores por unidad organizativa A5.OO1.4 Encomendar la elaboración de cuadros de mando a las unidades organizativas A6.OO1.4 Supervisar y validar los cuadros de mando de las unidades organizativas		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO1.4	% de indicadores validados para el CMI según estructura definida		Semestral	25%	+/-2%
I2.OO1.4	% de indicadores validados para los cuadros de mando de unidad organizativa según estructura definida		Trimestral	50%	+/-10%
I3.OO1.4	% de servicios que disponen de cuadro de mando		Anual	100%	-10%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos				2.011,37 €	
Coste de los recursos materiales e internos				100,00 €	
Coste de los recursos externos				0,00 €	
Total:				2.111,37€	

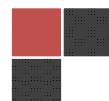


Tabla 18. Ficha del Objetivo operativo OO2.1



Objetivo Estratégico OE2

Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia

Objetivo Operativo		Código	OO2.1		
Implementar un órgano ejecutivo					
Fecha Inicio	7 de enero de 2013		Fecha Fin	31 de diciembre de 2016	
				Dedicación %	
Responsable	Directora de Servicios Generales, Innovación y Planificación			2,00%	
Equipo	Directora Gerente, Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos, Jefe del Servicio de Tecnologías y Comunicación, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos			10,68%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Promover la ejecución de acciones y decisiones necesarias para desarrollar los objetivos operativos para la mejora de la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia Beneficios esperados La racionalización y estandarización de procesos, procedimientos y trámites administrativos Magnitud del problema - Inexistencia de una cultura de calidad en la gestión municipal - Fuerte normalización de procesos internos y procedimientos - Descoordinación entre áreas y servicios - Estilo de de trabajo reactivo y gestión de recursos basada en el día a día. - Alto nivel de cargas de trabajo - Retraso importante en la resolución de demandas internas			A1.OO2.1 Crear el órgano ejecutivo, designar miembros y determinar el calendario de reuniones A2.OO2.1 Organizar y coordinar grupos de trabajo de desarrollo de los objetivos operativos, convocar y fijar los planes de trabajo A3.OO2.1 Fijar las reglas para orientar la metodología y herramientas a emplear en el desarrollo de los objetivos operativos A4.OO2.1 Realizar el seguimiento de actividades para la realización de los objetivos operativos A5.OO2.1 Evaluar el grado de consecución de los objetivos operativos del Plan de mejora A6.OO2.1 Realizar el seguimiento de la Política de Cohesión Europea 2014-2020 para acceder a financiación en proyectos de eficiencia de recursos y de la administración pública A7.OO2.1 Potenciar las relaciones con el INAP, la FEMP, la FMC, y las universidades públicas, para la colaboración en formación y buenas prácticas		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
/1.OO2.1	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada		Mensual	2	+/-1
/2.OO2.1	Grado de cumplimiento medio de actividades realizadas según plazos		Semestral	25%	+/-2%
/3.OO2.1	% de personas que participan en reuniones planificadas		Semestral	100%	-5%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos				30.878,70 €	
Coste de los recursos materiales e internos				100,00 €	
Coste de los recursos externos				0,00 €	
				Total:	30.978,70€

Tabla 19. Ficha del Objetivo operativo OO2.2

MOLLET

A prop i amb futur!

Objetivo Estratégico OE2

Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia

Objetivo Operativo		Código	OO2.2		
Elaborar el mapa de procesos					
Fecha Inicio	1 de abril de 2013		Fecha Fin	30 de septiembre de 2013	
				Dedicación %	
Responsable	Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos			0,17%	
Equipo	Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos, Técnica de Recursos Humanos, Técnico de Organización, Responsables de procesos (según ámbitos competenciales)			3,17%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Proporcionar información sobre gestión municipal con el seguimiento periódico de procesos y el análisis de los resultados y sus desviaciones Beneficios esperados Una Administración más eficiente con servicios públicos orientados a la ciudadanía Magnitud del problema - Estructura que propicia la ralentización de la tramitación administrativa y que dificulta la transversalidad - Descoordinación entre áreas y servicios - Estilo de trabajo reactivo y gestión de recursos basada en el día a día - Retraso importante en la resolución de demandas internas			A1.OO2.2 Crear los grupos de trabajo de procesos, nombrar responsable y fijar el calendario de reuniones A2.OO2.2 Detectar los procesos de la organización y definir su tipología A3.OO2.2 Analizar los procesos y determinar sus usuarios A4.OO2.2 Seleccionar los indicadores para evaluar los procesos A5.OO2.2 Proponer al órgano de coordinación el mapa de procesos resultante A6.OO2.2 Establecer el calendario de revisión, mejora y actualización de procesos		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
/1.OO2.2	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada		Mensual	2	+/-1
/2.OO2.2	% de personas que participan en las reuniones planificadas		Trimestral	100%	-5%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos			6.723,57 €		
Coste de los recursos materiales e internos			100,00 €		
Coste de los recursos externos			0,00 €		
			Total:		
			6.823,57€		

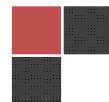


Tabla 20. Ficha del Objetivo operativo OO2.3



Objetivo Estratégico OE2

Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia

Objetivo Operativo		Código	OO2.3		
Implementar la gestión por procesos					
Fecha Inicio	1 de julio de 2012		Fecha Fin	31 de diciembre de 2015	
				Dedicación %	
Responsable	Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos			1,34%	
Equipo	Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos, Técnica de Recursos Humanos, Técnico de Organización, Responsables de procesos (variable según ámbito)			61,42%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Analizar, mejorar e implementar el conjunto de procesos globales detectados en la gestión municipal. Beneficios esperados Una Administración más eficiente orientada a resultados y a la mejora continua Magnitud del problema - La estructura ralentiza la tramitación administrativa y dificulta la transversalidad - Se trabaja de manera reactiva haciendo una gestión de recursos basada en el día a día			A1.OO2.3 Crear el grupo de apoyo operativo y designar miembros A2.OO2.3 Elaborar la metodología de análisis, mejora y evaluación de los procesos (ver anexo II de este Plan de mejora) A3.OO2.3 Testar la metodología en un proceso piloto (gestión económica, ver anexo II de este Plan de mejora) A4.OO2.3 Priorizar los procesos y subprocesos para su análisis y planificar las reuniones de trabajo A5.OO2.3 Analizar y mejorar los procesos y subprocesos aplicando la metodología elaborada A6.OO2.3 Implementar los procesos y subprocesos resultantes A7.OO2.3 Evaluar la metodología de análisis de procesos y proponer mejoras A8.OO2.3 Evaluar procesos y proponer mejoras		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
/1.OO2.3	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada		Mensual	2	+/-1
/2.OO2.3	% de procesos resultantes implementados según el mapa de procesos		Anual	25%	+/-10%
/3.OO2.3	Tiempo medio de ejecución de metodología de análisis, mejora y evaluación por proceso		Trimestral	40 horas	+/-10
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos				117.589,03 €	
Coste de los recursos materiales e internos				1.000,00 €	
Coste de los recursos externos				2.400,00 €	
Total:				120.989,03€	

Tabla 21. Ficha del Objetivo operativo OO2.4

MOLLET

A prop i amb futur



Objetivo Estratégico OE2

Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia

Objetivo Operativo		Código	OO2.4		
Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas					
Fecha Inicio	7 de enero de 2013		Fecha Fin	31 de diciembre de 2016	
				Dedicación %	
Responsable	Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos			1,67%	
Equipo	Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos, Técnico de Organización, Letrado de Servicios Jurídicos (por especialidad), Jefe de Servicios (responsable de ámbito)			5,84%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Eliminar obligaciones y cargas gravosas en los procedimientos administrativos y reducir trámites, plazos y procesos Reducción de los gastos corrientes derivados de trámites presenciales y de producción de documentos Beneficios esperados Una Administración más competitiva y una Administración medioambiental que reduce el consumo de papel Agilización y optimización de procedimientos Magnitud del problema - Fuerte normalización de procesos internos y procedimientos - Alto nivel de cargas de trabajo y retraso importante en la resolución de demandas internas - Existencia de numerosos reglamentos y ordenanzas municipales			A1.OO2.4 Revisar la normativa municipal e identificar procedimientos y trámites municipales A2.OO2.4 Identificar otros procedimientos y trámites administrativos A3.OO2.4 Aplicar el <i>Manual para la reducción de cargas administrativas para la Administración Local</i> y el <i>Método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción</i> de la FEMP A4.OO2.4 Simplificar procedimientos y trámites eliminando la exigencia de documentación innecesaria A5.OO2.4 Reducir los trámites y la exigencia de documentación en el establecimiento de actividades económicas y profesionales. Impulso de la utilización de la comunicación previa y la declaración responsable A6.OO2.4 Impulsar la modificación unitaria de reglamentos y ordenanzas municipales (<i>Reglamento omnibus</i>) A7.OO2.4 Potenciar la interoperabilidad con otras Administraciones Públicas A8.OO2.4 Potenciar la utilización de los servicios públicos electrónicos		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO2.4	Nº anual de acciones de reducción desplegadas		Semestral	25	+/-5
I2.OO2.4	% de reglamentos y ordenanzas analizados y modificados		Anual	100%	-10%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos			15.612,25 €		
Coste de los recursos materiales e internos			500,00 €		
Coste de los recursos externos			0,00 €		
			Total:		
			16.112,25€		

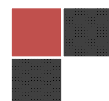


Tabla 22. Ficha del Objetivo operativo OO2.5



Objetivo Estratégico OE2

Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia

Objetivo Operativo		Código	OO2.5		
Incrementar los niveles de transparencia en la gestión municipal					
Fecha Inicio	7 de enero de 2014		Fecha Fin	31 de diciembre de 2016	
				Dedicación %	
Responsable	Directora Gerente			0,10%	
Equipo	Directora de Servicios Generales, Innovación y Planificación, Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos, Jefe del Servicio de Tecnologías y Comunicación, Jefa de Servicios de Economía, Jefa de Contabilidad, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos, Técnica de Organización			1,74%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Facilitar información pública a la ciudadanía y a las empresas para la toma de decisiones en el ámbito personal, profesional y político Beneficios esperados Una Administración que genera confianza en la ciudadanía Magnitud del problema - Ausencia de sistema de rendición de cuentas a la ciudadanía - Inexistencia de objetivos vinculados a la eficiencia y a la transparencia Alcance del proyecto Este objetivo operativo está ligado a la consecución de los objetivos operativos 1.4 <i>Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones</i> y 2.3 <i>Elaboración del mapa de procesos</i> .			A1.OO2.5 Elaborar el cuadro de indicadores de transparencia siguiendo criterios de Transparencia Internacional A2.OO2.5 Proponer al órgano de coordinación el cuadro de indicadores de transparencia para su validación A3.OO2.5 Difundir públicamente los indicadores de transparencia a través de la sede electrónica A4.OO2.5 Definir el responsable administrador del mantenimiento actualizado de la información A5.OO2.5 Evaluar el mantenimiento de información actualizada de indicadores de transparencia A6.OO2.5 Lograr posicionarse como ayuntamiento con un buen nivel de transparencia en el <i>Índice de Transparencia de los Ayuntamientos</i> , que elabora la organización Transparencia Internacional-España		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO2.5	Tiempo medio de reposición de información en la sede electrónica/web (en días)		Trimestral	<5 días	+/-1
I2.OO2.5	Número de accesos al apartado de indicadores de transparencia de la sede electrónica en los últimos 12 meses		Anual	5.000	+/-10%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos				2.076,97 €	
Coste de los recursos materiales e internos				0,00 €	
Coste de los recursos externos				0,00 €	
Total:				2.076,97€	

Tabla 23. Ficha del Objetivo operativo OO2.6

MOLLET

A prop i amb futur!



Objetivo Estratégico OE2

Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia

Objetivo Operativo		Código	OO2.6		
Avanzar en la consecución de una Administración Electrónica					
Fecha Inicio	7 de enero de 2013		Fecha Fin	31 de diciembre de 2016	
				Dedicación %	
Responsable	Directora de Servicios Generales, Innovación y Planificación			0,67%	
Equipo	Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos, Jefe del Servicio de Tecnologías y Comunicación, Responsable de Administración Electrónica, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos, Jefe/s de Servicios (responsable/s de ámbito)			5,01%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Lograr un incremento en el uso de los servicios públicos electrónicos frente al trámite presencial Beneficios esperados Una Administración accesible y cercana con un intenso volumen de tramitación electrónica y mayor ahorro de costes Magnitud del problema • Normas legales que impulsan y facilitan la implantación de la Administración electrónica Alcance del proyecto Este objetivo operativo está ligado a la consecución del objetivo operativo 2.4 <i>Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas.</i>			A1.OO2.6 Intensificar la automatización de procedimientos y la firma electrónica A2.OO2.6 Elaborar el Catálogo de trámites y procedimientos accesibles por medios electrónicos A3.OO2.6 Incrementar el uso de los servicios públicos electrónicos por ciudadanos y empresas A4.OO2.6 Difundir públicamente las ventajas y ahorros de la utilización de los servicios públicos electrónicos A5.OO2.6 Diseñar e implantar servicios públicos electrónicos centrados en las necesidades del ciudadano y de las empresas y proponer su aplicación al órgano de coordinación A6.OO2.6 Implementar indicadores de medida y control sobre el uso de los servicios públicos electrónicos		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO2.6	% de procedimientos electrónicos implementados sobre total		Anual	20	+/-2
I2.OO2.6	Incremento del número de expedientes que son iniciados electrónicamente		Anual	>10%	+/-2%
I3.OO2.6	Nivel de satisfacción de los ciudadanos con los servicios de tramitación electrónica (del 1 al 10)		Anual	8	+/-1
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos				13.574,84 €	
Coste de los recursos materiales e internos				1.000,00 €	
Coste de los recursos externos				3.000,00 €	
Total:				17.574,84€	



Tabla 24. Ficha del Objetivo operativo OO2.7



Objetivo Estratégico OE2

Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia

Objetivo Operativo		Código	OO2.7		
Implementar el presupuesto por objetivos					
Fecha Inicio	1 de abril de 2015		Fecha Fin	31 de diciembre de 2016	
				Dedicación %	
Responsable	Directora Gerente			0,17%	
Equipo	Directora de Servicios Generales, Innovación y Planificación, Jefe del Servicio de Economía, Interventor general, Tesorero, Jefa de Contabilidad, Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos, Jefes de Servicio (todos los ámbitos)			4,51%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Elaborar el presupuesto por objetivos Disponer de información económica actualizada para la gestión económica. Beneficios esperados Una Administración que vincula estrategia y recursos económicos para la consecución de la eficiencia Magnitud del problema - Déficit presupuestario, alto nivel de endeudamiento y existencia de plan de ajuste - Elaboración del presupuesto basada en técnicas incrementalistas - Carencia de sistema de información económica y contable - Escaso control de la ejecución del presupuesto			A1.OO2.7 Crear grupo de trabajo, designar miembros y fijar calendario de reuniones A2.OO2.7 Elaborar el cuadro de mando económico y establecer los indicadores de gestión económica y contable A3.OO2.7 Diseñar la metodología, establecer la estructura y los centros gestores para el presupuesto municipal por objetivos A4.OO2.7 Elaborar instrucción municipal sobre elaboración del presupuesto municipal por objetivos A5.OO2.7 Proponer al órgano de coordinación la aprobación de la estructura presupuestaria y la instrucción municipal para la elaboración del presupuesto por objetivos A6.OO2.7 Modificar la estructura presupuestaria y adaptarla a la presupuestación por objetivos A7.OO2.7 Comunicar a los centros gestores la instrucción sobre elaboración del presupuesto por objetivos y ejecutar su elaboración A8.OO2.7 Aprobar el presupuesto municipal por parte del Pleno A9.OO2.7 Controlar la ejecución y gestión desconcentrada del presupuesto		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO2.7	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada		Mensual	2	+/- 1
I2.OO2.7	% de objetivos codificados por los centros gestores que son incorporados al proyecto de presupuesto			>80%	+/- 10%
I3.OO2.7	% de centros gestores que elaboran memoria de gestión		Semestral	100%	+/- 10%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos				11.056,37 €	
Coste de los recursos materiales e internos				500,00 €	
Coste de los recursos externos				3.000,00 €	
Total:				14.556,37€	

Tabla 25. Ficha del Objetivo operativo 003.1

MOLLET

A prop i amb futur

Objetivo Estratégico OE3

Gestionar el cambio en la organización

Objetivo Operativo		Código	003.1		
Introducir la cultura del nuevo modelo de gestión					
Fecha Inicio	7 de enero de 2013		Fecha Fin	31 de marzo de 2014	
				Dedicación %	
Responsable	Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos			0,17%	
Equipo	Técnicas de Recursos Humanos, Técnico de Organización, Responsable de Gabinete de comunicación, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos			1,34%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Alinear los comportamientos de las personas que integran el ayuntamiento a la nueva organización orientada a procesos Alinear los comportamientos de las personas que integran el ayuntamiento a la misión y los valores de la organización Beneficios esperados Mejorar el clima organizacional y aumentar la motivación y satisfacción de los empleados públicos Magnitud del problema - Inexistencia de una cultura de calidad en la gestión municipal - Criterios de mando y valores profesionales contradictorios - Desconocimiento de la misión del puesto de trabajo y de los valores de la organización - Los equipos de trabajo no establecen objetivos conjuntos ni comparten valores comunes			A1.OO3.1 Elaborar una estrategia de marketing interno de la gestión por procesos, fijar calendario, y ejecutarlo A2.OO3.1 Implementar el Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna A3.OO3.1 Comunicar internamente la visión de la organización y los valores asociados, y el nuevo modelo de gestión A4.OO3.1 Crear equipos de trabajo para proponer planes de acción para cada uno de los valores A5.OO3.1 Propagar los valores de la organización y transformarlos en objetivos de acción generales a medio plazo y específicos a corto plazos A6.OO3.1 Comunicar la realización de la encuesta de clima laboral y su finalidad		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO3.1	Nivel de conocimiento de la misión y valores del Ayuntamiento entre los empleados (del 1 al 10)		Anual	8	+/-1
I2.OO3.1	Nivel de satisfacción de los empleados		Anual	8	+/-1
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos			2.876,08 €		
Coste de los recursos materiales e internos			100,00 €		
Coste de los recursos externos			0,00 €		
			Total:	2.976,08€	

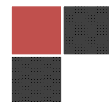


Tabla 26. Ficha del Objetivo operativo 003.2

MOLLET

A prop i amb futur

Objetivo Estratégico OE3

Gestionar el cambio en la organización

Objetivo Operativo		Código	003.2		
Implementar encuesta de clima laboral					
Fecha Inicio	7 de enero de 2013		Fecha Fin	31 de marzo de 2014	
				Dedicación %	
Responsable	Jefe de Servicios de Organización y Recursos Humanos			0,17%	
Equipo	Técnicas de Recursos Humanos, Técnico de Organización, Técnico de Prevención, Jefe de Servicios (según ámbito), Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos			2,60%	
Descripción del objetivo operativo		Actividades			
Objetivo a alcanzar Conocer la opinión de los empleados sobre la organización para detectar problemas y anticipar focos de preocupación y de conflicto Beneficios esperados Una Administración comprometida con la ciudad Magnitud del problema - Alta desmotivación de los empleados - Enrarecido clima laboral, dando lugar a bajos niveles de satisfacción, baja autoestima, baja identificación con la organización y falta de confianza de los empleados		A1.OO3.2 Crear grupo de trabajo, designar miembros y establecer calendario de reuniones A2.OO3.2 Analizar las dimensiones preocupantes a partir de los resultados del Estudio de Riesgos Psicosociales A3.OO3.2 Detectar la situación actual manteniendo entrevistas aleatorias con empleados que aporten datos para confeccionar la encuesta A4.OO3.2 Definir los índices sobre los cuales se pretende diagnosticar de acuerdo con las dimensiones y la situación detectadas y diseñar la encuesta A5.OO3.2 Elaborar una guía sobre el proceso de encuesta A6.OO3.2 Planificar el calendario de realización de encuestas de clima laboral A7.OO3.2 Proponer al órgano de coordinación que comunique la realización de la encuesta y su finalidad A8.OO3.2 Realizar la encuesta y elaborar un informe sobre los resultados generales y por dimensión A9.OO3.2 Evaluar los resultados y proponer las acciones a realizar para mejorar los resultados obtenidos A10.OO3.2 Comunicar internamente el resultado de la encuesta de clima laboral			
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO3.2	% de participantes en la encuesta de clima sobre el total de empleados			90%	+/-10%
I2.OO3.2	Nivel global medio de satisfacción de los empleados (del 1 al 10)			90%	+/-10%
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos					5.719,90 €
Coste de los recursos materiales e internos					1.000,00 €
Coste de los recursos externos					0,00 €
			Total:		6.719,90€

Tabla 27. Ficha del Objetivo operativo OO3.3

MOLLET

A prop i amb futur!

Objetivo Estratégico OE3

Gestionar el cambio en la organización

Objetivo Operativo		Código	OO3.3		
Mejorar los sistemas de comunicación interna					
Fecha Inicio	7 de enero de 2013		Fecha Fin	31 de marzo de 2014	
				Dedicación %	
Responsable	Directora de Servicios Generales, Innovación y Planificación			0,40%	
Equipo	Directora Gerente, Jefe del Servicio de Organización i RRHH, Jefe del Servicio de Tecnología y comunicaciones, Responsable del Gabinete de Comunicación, Coordinadora técnica de Servicios Jurídicos			9,68%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Mejorar el nivel de satisfacción de las personas empleadas en el Ayuntamiento, promoviendo una cultura organizativa que refuerce el sentimiento de pertenencia y mejorando su desempeño profesional Beneficios esperados Una mejora del clima organizacional y un aumento de la motivación y satisfacción de los empleados públicos Magnitud del problema • Dificultades en la transmisión de información • Deficiente comunicación entre e interdepartamental • Enrarecido clima laboral, dando lugar a bajos niveles de satisfacción, baja autoestima, baja identificación con la organización y falta de confianza de los empleado			A1.OO3.3 Incrementar los canales de comunicación para impactar de forma regular en todas las personas de la organización A2.OO3.3 Desarrollar canales de comunicación ascendentes, ágiles y eficaces A3.OO3.3 Lograr que el correo electrónico sea el medio de comunicación interna prioritario A4.OO3.3 Incrementar el conocimiento interno de la organización A5.OO3.3 Mejorar la cohesión organizativa A6.OO3.3 Potenciar los espacios de interrelación personal A7.OO3.3 Incrementar el número de reuniones interdepartamentales planificadas A8.OO3.3 Incrementar el número de personas que reciben formación en gestión de la comunicación		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
/1.OO3.3	Incremento del número de impactos de comunicación recibidos por cada empleado al año		Anual	25%	+/-5%
/2.OO3.3	% de empleados que tienen acceso al correo electrónico		Anual	90%	+/-5%
/3.OO3.3	Nivel de satisfacción de los empleados con la comunicación (del 1 al 10)		Anual	8	+/-1
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos				23.188,00 €	
Coste de los recursos materiales e internos				1.750,00 €	
Coste de los recursos externos				10.000,00 €	
Total:				34.938,00€	

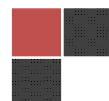


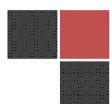
Tabla 28. Ficha del Objetivo operativo OO3.4



Objetivo Estratégico OE3

Gestionar el cambio en la organización

Objetivo Operativo		Código	OO3.4		
Diseñar y ejecutar un Plan de Formación					
Fecha Inicio	7 de enero de 2013		Fecha Fin	30 de junio de 2014	
				Dedicación %	
Responsable	Jefe del Servicio de Organización y Recursos Humanos			0,13%	
Equipo	Técnicas de Recursos Humanos, Técnico de Organización, Coordinadora Técnica de Servicios Jurídicos			2,07%	
Descripción del objetivo operativo			Actividades		
Objetivo a alcanzar Obtener el Plan de formación y llevar a cabo su ejecución entre los empleados del Ayuntamiento Capacitar en habilidades, destrezas y actitudes necesarias para alcanzar de forma eficiente los objetivos estratégicos y operativos de la organización Beneficios esperados Una mejora del clima organizacional y un aumento de la motivación y satisfacción de los empleados públicos Magnitud del problema - Escasez de formación en competencias directivas - Carencia de formación de apoyo al modelo de gestión y en trabajo por procesos Límites del proyecto Actualmente se está ejecutando el Plan de formación 2011-2012 a partir de las necesidades detectadas en el estudio que se llevo a cabo el 2010. Por tanto, no se incluye aquella formación detectada a través de este Plan de mejora.			A1.OO3.4 Detectar las necesidades de formación y capacitación de los empleados públicos A2.OO3.4 Formular los objetivos de la formación A3.OO3.4 Modificar la planificación de las acciones y actividades formativas A4.OO3.4 Elaborar del presupuesto del Plan de Formación A5.OO3.4 Comunicar el Plan de Formación A6.OO3.4 Ejecutar, realizar el seguimiento y controlar el Plan de Formación A7.OO3.4 Evaluar la satisfacción de los alumnos con las actividades formativas A8.OO3.4 Evaluar el Plan de Formación		
Indicadores					
Código	Nombre de indicador		Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1.OO3.4	% de formación ejecutada respecto de las acciones programadas		Trimestral	100%	+/-25%
I2.OO3.4	% medio de asistentes a las acciones formativas sobre el total de convocados		Semestral	95%	+/-10%
I3.OO3.4	Nivel de satisfacción de los alumnos (del 1 al 10)		Trimestral	9	+/-1
Recursos, costes y gastos asociados					
Coste de los recursos humanos				3.806,69 €	
Coste de los recursos materiales e internos				7.000,00 €	
Coste de los recursos externos				6.000,00 €	
				Total:	16.806,69€



3.2. HERRAMIENTAS A UTILIZAR

A continuación se definen las herramientas previstas para llevar a cabo cada uno de los objetivos operativos definidos en el Plan de mejora.

Tabla 29. Herramientas del Plan de mejora

Objetivo operativo	Herramientas
OE1.OO1.1	Equipo de trabajo. Ciclo de mejora DMAIC
OE1.OO1.2	Equipo de trabajo
OE1.OO1.3	Equipo de trabajo. Ciclo de mejora DMAIC
OE1.OO1.4	Equipo de trabajo. Cuadro de mando integral
OE2.OO2.1	Equipo de trabajo. Ciclo de mejora DMAIC
OE2.OO2.2	Equipo de trabajo. Benchmarking
OE2.OO2.3	Equipo de trabajo. Ciclo de mejora DMAIC
OE2.OO2.4	Equipo de trabajo. Manual para la reducción de cargas administrativas para la Administración Local, y el Método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción ²⁰
OE2.OO2.5	Equipo de trabajo. Ciclo de mejora DMAIC
OE2.OO2.6	Equipo de trabajo. Ciclo de mejora DMAIC
OE2.OO2.7	Equipo de trabajo. Técnica presupuestaria por objetivos
OE3.OO3.1	Equipo de trabajo. Ciclo de mejora DMAIC
OE3.OO3.2	Equipo de trabajo. Ciclo de mejora DMAIC
OE3.OO3.3	Equipo de trabajo. Plan de mejora de sistemas de comunicación interna
OE3.OO3.4	Equipo de trabajo. Plan de formación

3.2.1 Equipos de trabajo

La modernización de la gestión pública municipal, con la definición de misión y valores de la organización y su alineación a los objetivos del Plan Estratégico de Ciudad, así como la implantación de un modelo de gestión municipal implementando criterios de eficiencia y transparencia, comprende la realización de la coordinación de todas las áreas y servicios de la organización y la toma de decisiones sobre diversos aspectos, en los niveles directivo y operativo.

Por ello, en todos los objetivos operativos del presente Plan de mejora está previsto el trabajo en equipo a partir de los respectivos grupos responsables de la ejecución y desarrollo del objetivo, y a través a su vez de la creación de otros órganos y grupos especializados.

²⁰ Herramientas elaboradas y difundidas por la Federación Española de Municipios y Provincias

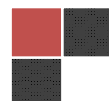


Tabla 30. Grupos de trabajo del Plan de mejora

Objetivo operativo	Grupo de trabajo
OE1.OO1.1	Órgano de coordinación
OE1.OO1.2	Comisión Estudio
OE1.OO1.3	Órgano de coordinación
OE1.OO1.4	Órgano de coordinación
OE2.OO2.1	Órgano ejecutivo
OE2.OO2.2	Grupos de trabajo de procesos
OE2.OO2.3	Grupo de apoyo operativo
OE2.OO2.4	Equipo del objetivo operativo
OE2.OO2.5	Equipo del objetivo operativo
OE2.OO2.6	Equipo del objetivo operativo
OE2.OO2.7	Grupo de trabajo
OE3.OO3.1	Equipo del objetivo operativo
OE3.OO3.2	Grupo de trabajo
OE3.OO3.3	Equipo del objetivo operativo
OE3.OO3.4	Equipo del objetivo operativo

Para el desarrollo del trabajo de estos grupos se plantea la utilización de un sistema de reuniones. Este sistema representa una herramienta que genera el involucramiento de los participantes y la obtención de beneficios por su participación. También es la herramienta para el desarrollo de las fases de cualquiera de los ciclos de mejora continua²¹. Este sistema de reuniones se iniciará con una reunión de lanzamiento para definir la planificación y calendarización de las reuniones de los equipos, así como la sistematización de contenidos y el establecimiento de miembros y asistentes a las reuniones.

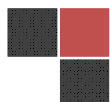
Se propone a su vez que en el marco de la dinámica del sistema de reuniones se plantee la metodología de trabajo a partir de una reunión de lanzamiento para informar de los objetivos del trabajo en grupo, la metodología y la planificación del trabajo en grupo, así como la celebración de talleres de trabajo con el objetivo de informar, formar e involucrar a los miembros de los grupos de trabajo, y finalmente obtener su compromiso con el proyecto.

3.2.2. Ciclo de mejora DMAIC

En los objetivos OE1.OO1.1, OE1.OO1.3, OE1.OO1.5, OE2.OO2.1, OE2.OO2.3, OE2.OO2.5, OE2.OO2.6 y OE3.OO3.1 se sugieren una serie de ámbitos de mejora dentro de la organización municipal, así como las actividades que se deberán llevar a cabo por los grupos de trabajo para la consecución del nuevo modelo de gestión municipal entendido como una nueva forma de hacer las cosas más eficiente y transparente.

Estos ámbitos de mejora se propone abordarlos a partir del ciclo de mejora DMAIC.

²¹ El ciclo PDCA o círculo de Deming y el ciclo de mejora DMAIC



El ciclo DMAIC es un método para la mejora continua e innovación en las organizaciones que permite conocer el margen de productividad que tienen y que no se ha puesto en práctica²². Se trata de una herramienta de calidad que se basa en la recopilación de información veraz para obtener los mejores resultados posibles y no los que se obtienen hasta el momento de análisis.

DMAIC es un acrónimo de las fases interconectadas de la metodología: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar. Definir los objetivos del proyecto, medir el proceso para determinar el rendimiento actual, analizar las causas principales del actual rendimiento, mejorar el proceso eliminando fallos y deficiencias, y controlar el rendimiento del nuevo proceso implementado²³.

Todas estas fases incorporan una serie de herramientas asociadas para facilitar el proyecto de mejora de que se trate y que se propone utilizar en la consecución de los objetivos operativos.

3.2.3. Presupuesto por objetivos

Otro de los objetivos del Plan es el OE1.OO1.6 y consiste en implementar el presupuesto por objetivos. Se trata de una técnica presupuestaria basada en la asignación eficiente de los recursos disponibles y la aportación de información sobre el objetivo de cada programa de gasto, los servicios que provee y el coste de éstos²⁴

El proceso presupuestario por objetivos está compuesto por una serie de fases: elaboración, ejecución y evaluación.

La fase de elaboración consiste en diseñar la estructura presupuestaria de acuerdo con los objetivos del Plan de mandato y los correspondientes planes de actuación municipal para la consecución del Plan Estratégico, así como la pertinente asignación de recursos económicos conforme su disponibilidad para poder alcanzar dichos objetivos, traduciendo estos datos en fichas de proyecto presupuestario para su posterior control y evaluación.

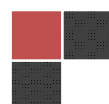
La siguiente fase de ejecución comprende como siempre la realización de los ingresos y los gastos de acuerdo con las asignaciones presupuestadas en cada programa del Presupuesto municipal.

La última fase, la de control y evaluación, implica el registro contable de la ejecución del presupuesto y el suministro de información y de indicadores para la evaluación de la gestión presupuestaria y la planificación anual de los programas presupuestarios conforme los objetivos marcados.

²² Fermín Cerezo Peco en La mejora continua y la innovación en la Administración local

²³ Six Sigma Español en <http://www.sixsigmaespanol.com/six-sigma-article-DMAIC.php>

²⁴ Antonio M. López Hernández y Dionisio Buendía Carrillo en *Presupuesto por objetivos y contabilidad analítica en las entidades locales*



3.2.4. Cuadro de mando integral

En la consecución del objetivo OE1.OO1.4 para la mejora de los sistemas de información la implantación del cuadro de mando integral como una herramienta que posibilite al Ayuntamiento centrar la organización en la consecución de los objetivos del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025.

El cuadro de mando integral es considerada como una herramienta que permite desarrollar la cultura de la mejora continua y la transparencia de la gestión pública, a la vez que se perfila como una fórmula de comunicación interna y de motivación de los empleados²⁵.

Según apunta José Manuel Rodríguez Carballo²⁶, el cuadro de mando se conforma con aquellos indicadores que manejamos en los procesos y que al final sean considerados como estratégicos, indicándonos rápidamente la evolución de la organización y si se podrá cumplir con la visión de la misma.

Por tanto, una vez determinados los indicadores de los procesos se diseñará la estructura del cuadro de mando integral de acuerdo con el Plan Estratégico de Ciudad, el Plan de mandato y el Plan de actuación municipal.

3.2.5. Benchmarking

Los objetivos OE2.OO2.2 y OE2.OO2.3 contienen actividades para la consecución de la gestión por procesos, a partir de la elaboración del mapa de procesos y el análisis y mejora de todos los procesos detectados.

El mapa de procesos lo define José Manuel Rodríguez Carballo como *"la representación gráfica del funcionamiento básico de una organización para el cumplimiento y desarrollo de su misión y visión"*, cuyo objetivo principal es *"disponer de una visión rápida y clara de las actividades más importantes que constituyen el funcionamiento de la organización para conseguir ofrecer a los ciudadanos los servicios pertinentes."*

A través de la técnica del *benchmarking* se propondrá al grupo de trabajo correspondiente la elaboración del mapa de procesos propio del Ayuntamiento de Mollet del Vallès.

El *benchmarking* es una herramienta para la mejora continua que se basa en evaluar de forma comparativa los datos de otras organizaciones y la detección de buenas prácticas. En el ámbito de las administraciones públicas se considera su utilización como básica para cualquier proceso de innovación en la gestión pública.

La descripción de las fases del proceso de *benchmarking* es el propuesto por Robert C. Camp²⁷, y comprende las siguientes:

²⁵ Según Carlos Vivas Urieta en *Cuadro de mando integral en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès*

²⁶ Del documento *Introducción al plan de mejora* del Curso superior de dirección pública local del INAP

²⁷ Libro de Robert C. Camp, *"Benchmarking, The Search for the Industry Best Practices that Lead to Superior Performance"*

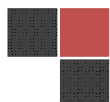


Tabla 31. Modelo de Camp



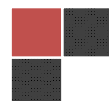
Aplicando las fases mencionadas sobre la elaboración del mapa de procesos se propondrá identificar como referentes los mapas de procesos de los ayuntamientos de Catarroja, Alcobendas y del *euskaltegi* municipal de Durango, por la experiencia acumulada por estas administraciones públicas, con la finalidad de conocer y valorar la definición que efectúan estos entes de los correspondientes procesos estratégicos, los operativos y los de apoyo, así como los flujos internos y externos detectados para la ejecución del proceso.

3.2.6. Manual para la reducción de cargas administrativas para la Administración Local

Para la realización del objetivo OE2.OO2.4 Simplificación procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas, se propone la utilización del Manual elaborado por la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

El *Manual de reducción de cargas administrativas en el ámbito local* es fruto de un convenio de colaboración en el año 2009 entre la FEMP y el entonces Ministerio de Administraciones Públicas para la reducción de las cargas administrativas en las entidades locales.

Este manual se configura como un método para la eliminación o reducción de cargas administrativas a partir de su identificación y su análisis. En él se definen las cargas administrativas como aquellas actividades administrativas que llevan a cabo las empresas y los ciudadanos para cumplir con las obligaciones derivadas de la normativa. A partir de esta



definición se identifican las cargas que se encuentran previstas en las normas legales y se propone un mecanismo para su reducción inspirado en el Programa de Acción de la Comunidad Europea²⁸.

El manual propone medidas directas a partir de la eliminación de obligaciones innecesarias, repetitivas u obsoletas, llegando incluso a la eliminación de todo el procedimiento como en el caso de las autorizaciones de licencia para poner en funcionamiento la comunicación previa y la declaración responsable. Se propone, entre otras medidas aplicables sobre los trámites, la sustitución de la obligación de aportar documentos por la declaración responsable sujeta a comprobación, la renovación automática de autorizaciones y licencias, la eliminación de solicitar documentos que obren en poder de las Administraciones Públicas, y la reducción de documentos o datos a aportar.

Asimismo, el manual contiene una serie de medidas indirectas dirigidas a la reducción de plazos en la tramitación de procedimientos, y a su tramitación electrónica, facilitando el acceso a formularios, guías de ayuda, pagos electrónicos y notificaciones electrónicas, entre otras.

3.2.7. Método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción

En el mismo objetivo OE2.OO2.4 apuntado en el apartado anterior se propone utilizar, como complemento del Manual de reducción de cargas administrativas en el ámbito local señalado, el *Método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción* propuesto por la FEMP.

Este método se trata de una herramienta para la medición de cargas administrativas en trámites con las empresas y con la ciudadanía basada en el Modelo de Costes Estándar (MCE)²⁹.

Con este mecanismo, para cada carga administrativa, se mide en euros y en término anual el coste unitario de cumplir con la misma, la frecuencia anual con la que se pone de manifiesto, así como la población a la que se extiende su alcance.

Igualmente se proponen unas técnicas de reducción de las cargas de tal manera que se puede cuantificar el coste del ahorro a través de la misma herramienta y su impacto en la simplificación del procedimiento administrativo.

El Ministerio de Economía y las Administraciones Públicas pone a disposición de las administraciones una aplicación on-line, Aplica, que permite realizar los cálculos y la emisión de informes sobre el coste de las reducciones que se planteen, así como el acceso a documentos elaborados por otras administraciones a partir de esta aplicación.

²⁸ Plan de Acción Europea 2011-2015

²⁹ Elaborado por la *Organisation of the International Standard Cost Model Network* para la eliminación de cargas administrativas impuestas a las empresas

3.2.8. Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna

Un objetivo de este Plan de mejora es la mejora de los sistemas de comunicación interna, visto que la comunicación se configura como un elemento fundamental para el funcionamiento de la organización. Asimismo, un cambio en el modelo de gestión municipal implica un consecuente y lógico cambio en la cultura organizativa y un pilar elemental para llevarlo a cabo es la comunicación.

El Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna del Ayuntamiento de Mollet del Vallès³⁰ es un proyecto del servicio de Organización y Recursos Humanos que se prevé desarrollar a partir de 2013 cuyo objetivo es aumentar y potenciar la comunicación interna³¹.

Para ello, el autor del plan propone la utilización de los diferentes canales de comunicación que tengan mayor impacto en la organización. En este sentido, sugiere la creación de una Intranet corporativa, a la cual se pueda acceder desde el puesto de trabajo y desde el exterior, la reedición de la revista electrónica "*el finestral*", la revisión del procedimiento y manual de acogida, la creación de un canal de comunicación ascendente para que los empleados puedan aportar sugerencias sobre mejoras en la organización, así como la celebración de eventos para la participación de los empleados.

3.2.9. Plan de formación

Para la consecución de los objetivos de este Plan de mejora se propone la formación de todos los miembros de la organización. Es por ello que en el objetivo OE3.OO.3.3 se recomienda la elaboración y la ejecución de un Plan de formación comprensivo de todas las materias sobre las que debe versar.

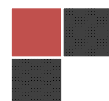
Por ello se partirá del Estudio de necesidades formativas del Ayuntamiento de Mollet del Vallès y se trabajará para su modificación en la línea de incorporar las nuevas competencias detectadas en la elaboración de este plan de mejora de acuerdo con los objetivos planteados.

3.3. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Definidos los objetivos del Plan de Mejora y establecidas las acciones a realizar en este apartado se presenta una evaluación de los costes de su implementación, así como la planificación temporal de dichas acciones, para finalmente establecer los sistemas de evaluación que permitan detectar las posibles desviaciones en la ejecución del Plan de Mejora y el grado de consecución de los objetivos operativos del Plan, en este último caso, con indicadores que se enfocan a evaluar los resultados y los efectos de la ejecución del Plan y a verificar que las debilidades de la organización han desaparecido, que la gestión municipal se desarrolla de acuerdo con los criterios de eficiencia y transparencia, y que los servicios y las

³⁰ Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna del Ayuntamiento de Mollet del Vallès, autor: Valentín Gómez Sánchez

³¹ Figura en el anexo IV el resumen ejecutivo del Plan de mejora



actividades públicas están absolutamente orientados a la ciudadanía y conforme las líneas de futuro del Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025

3.3.1. Costes del plan de mejora

Para la estimación del coste del plan se tienen en consideración los recursos internos que se movilizarán y los recursos externos a los que habrá de acudir de acuerdo con las acciones que se han diseñado para cada objetivo operativo.

A continuación se determinan el tipo de recursos necesarios así como su coste estimado:

3.3.1.1 Recursos humanos

Se trata de las personas de la propia organización que participarán en todo el proceso de ejecución del plan de mejora. Todos ellos aparecen relacionados en la correspondiente ficha de objetivo como integrantes del equipo. La participación de todos ellos se llevará a cabo tanto en las reuniones de los equipos de trabajo como a título individual en ejecución de las acciones encomendadas.

Para el cálculo del coste de los recursos humanos, se ha obtenido el coste medio por hora de trabajo, resultado de dividir el coste medio anual (incluido el coste de seguridad social) entre el número de horas anuales de trabajo. Importante señalar que el coste se ha determinado a precios constantes, teniendo como referencia las retribuciones vigentes durante el año 2012.

Antes de pasar a determinar el coste de los recursos humanos internos dedicados al Plan de Mejora, hay que señalar que los datos se refieren al ámbito temporal del Plan (cuatro años). La dedicación horaria y el coste tienen en cuenta la estimación hecha en la calendarización y por tanto respetan su ámbito temporal particular. No obstante, el porcentaje de dedicación se ha establecido en orden a la duración total del Plan, esto es a cuatro años.

El coste total previsto, en lo que respecta al apartado de recursos humanos, es el que se determina a continuación. El coste desglosado por objetivo figura en el anexo V de este Plan de mejora.

Tabla 32. Costes del Plan en Recursos Humanos

Puesto de trabajo	Coste	Horas	% jornada
Técnico de organización y recursos humanos	49.696,82	1.814	30,27%
Técnica de organización y desarrollo	50.231,68	1.652	27,57%
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	24.919,40	734	12,25%
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	29.136,34	697	11,63%
Jefe de servicio (responsable de proceso)	27.589,65	660	11,01%
Directora Gerente	19.995,50	448	7,48%
Directora de servicios generales, innovación y planificación	19.102,85	428	7,14%
Jefe de servicio (según ámbito)	12.540,75	300	5,01%

Puesto de trabajo	Coste	Horas	% jornada
Director de servicios personales	11.113,57	249	4,16%
Director de servicios territoriales	11.113,57	249	4,16%
Directora de servicios de acción institucional i participación	11.113,57	249	4,16%
Jefe del servicio de tecnologías y comunicaciones	6.939,21	166	2,77%
Letrada/o de servicios jurídicos	3.734,51	110	1,84%
Responsable de administración electrónica	3.633,87	100	1,67%
Técnico de prevención de riesgos laborales	3.153,86	100	1,67%
Jefa de contabilidad	3.522,20	100	1,67%
Interventor	2.535,27	60	1,00%
Técnica de organización y recursos humanos	931,48	34	0,57%
Jefa del servicio de economía	1.254,07	30	0,50%
Tesorero	422,54	10	0,17%
Responsable gabinete de comunicación	418,00	10	0,17%
Costes de personal derivados del plan de mejora de los sistemas de comunicación interna	23.188,00	580	9,68%
Total general	316.286,72	8.780	

3.3.1.2 Recursos materiales y costes internos

Se incluyen en este apartado aquellos recursos existentes dentro de la organización, alguno de los cuales a priori no suponen un coste añadido.

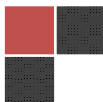
En este apartado se han computado los recursos tecnológicos que actualmente están en funcionamiento y cuya inversión se realizó con anterioridad a la elaboración de este Plan de mejora, algunos de los cuales no están utilizando todas su funcionalidades y que este plan pretende aprovechar.

Dentro del apartado de material de oficina y otros gastos se encuentran entre otros los costes en material de escritorio, fotocopias e impresión de documentos, así como otros gastos contenidos en el Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna.

La tabla desglosada de recursos asignados a cada objetivo se encuentra en el anexo VI de este Plan de mejora.

Tabla 33. Costes del Plan en Recursos Materiales

Recursos materiales internos	Coste
Aportación municipal al Plan de Formación	6.000,00
Material de oficina y otros gastos	7.350,00
Publicaciones oficiales	2.000,00



Recursos materiales internos	Coste
Sala de reuniones	0,00
Sede electrónica municipal	0,00
Sistema de información de gestión económica Sicalwin (SAGE-AYTOS)	0,00
Portal de trámites	0,00
Aplicativo de gestión de indicadores	0,00
Plataforma de tramitación de Pixelware	0,00
Total general	15.350,00

3.3.1.3 Recursos externos

Se ha computado en este apartado la previsión de costes derivados de trabajos de consultoría, campañas de publicidad a la ciudadanía y gastos derivados de la ejecución de acciones formativas incluidas en el Plan de formación.

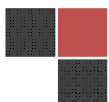
Respecto a la partida correspondiente a la financiación de la formación por parte de Diputación de Barcelona, esta se corresponde a la participación del Ayuntamiento en los Planes Agrupados que promueve la Diputación de Barcelona con fondos del Acuerdo para la Formación Continua de los funcionarios a través del Instituto Nacional de las Administraciones Públicas. En esta ocasión se ha estimado la parte que financia y gestiona directamente Diputación de Barcelona y ello supone un ahorro de costes para el Ayuntamiento.

También se ha imputado a coste cero los trabajos de soporte técnico a prestar por los servicios correspondientes de la Diputación de Barcelona en ejecución de sus políticas en materia de asistencia a los municipios en los ámbitos de organización y recursos humanos, que actualmente está recibiendo el Ayuntamiento de Mollet del Vallès y cuya cuantificación económica se desconoce en estos momentos.

Finalmente se computa como recurso externo a coste cero el acceso al programa APLICA de cálculo de cargas administrativas que presta el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Tabla 34. Costes del Plan en Recursos Externos

Recurso externo	Coste
Costes externos de la implantación del Plan de Mejora de los sistemas de comunicación - Trabajos de consultoría para el diseño e implementación de la intranet corporativa	10.000,00
Financiación de la formación derivada del plan de formación por parte de la Diputación de Barcelona	6.000,00
Campaña de publicidad	3.000,00
Formación en gestión presupuestaria por objetivos	3.000,00
Formación en gestión por procesos para personal directivo	2.400,00



Recurso externo	Coste
Soporte técnico del Servicio de asistencia a la organización municipal de la Diputación de Barcelona	0,00
Soporte técnico de la Dirección de Servicios de Formación de la Diputación de Barcelona para elaboración del plan de formación: Contenidos y formadores	0,00
Consultoría estudio organizativo - Diputación de Barcelona	0,00
Acceso al programa APLICA para el cálculo de cargas administrativas	0,00
Total general	24.400,00

A la vista de lo anteriormente expuesto, se estima que el coste total derivado de la implantación del presente Plan de mejora es el siguiente:

Tabla 35. Coste total del Plan de mejora

Recurso	Coste
Recursos humanos	316.286,72
Recursos materiales internos y otros costes	15.350,00
Recursos externos	24.000,00
Total	355.636,72

3.3.2. Calendario de implantación del plan de mejora

A continuación se determina el calendario de implantación de las acciones a realizar. Cabe destacar que el ámbito temporal del Plan de mejora se inicia en enero de 2013 y finaliza en diciembre de 2016. No obstante, en el objetivo operativo OO.2.3 *Implementar la gestión por procesos* se incluye como acción la realización de una prueba piloto sobre el proceso de gestión del gasto, la cual se ha anticipado al último trimestre de 2012. Por lo tanto, a la fecha de elaboración del Plan de mejora, estas acciones ya se han llevado a cabo.

En la serie de tablas que se reproducen a continuación se prevé la calendarización de cada una de las actividades, divididas por cada uno de los objetivos operativos identificados.

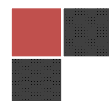


Tabla 36. Calendario de implantación del OO1.1

OO1.1 - Implementar un órgano de coordinación			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO1.1	Crear el órgano de coordinación, designar miembros y determinar el calendario de reuniones	Directora Gerente																
A2.OO1.1	Reformular la visión de la organización y los valores asociados y promover su transformación en acción	Directora Gerente																
A3.OO1.1	Fijar directrices para orientar la gestión a consecución de objetivos del Plan Estratégico de Ciudad	Directora Gerente																
A4.OO1.1	Fijar objetivos anuales de gestión y orientar la formación del Plan de Actuación Municipal y el Presupuesto municipal	Directora Gerente																
A5.OO1.1	Fijar directrices para la definición de una estructura organizativa eficiente y la gestión del cambio cultural	Directora Gerente																
A6.OO1.1	Realizar el seguimiento de los procesos y de los sistemas de información	Directora Gerente																
A7.OO1.1	Evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos del Plan de mejora	Directora Gerente																
A8.OO1.1	Validar la estructura del mapa de procesos y definir su orientación	Directora Gerente																
A9.OO1.1	Validar y realizar el seguimiento de indicadores de los procesos y seleccionar indicadores del cuadro de mando integral (CMI) e indicadores de transparencia	Directora Gerente																

Tabla 37. Calendario de implantación del OO1.2

OO1.2 - Desarrollar la dirección pública profesionalizada			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO1.2	Elaborar el borrador de anteproyecto de Reglamento del personal directivo	Jefe servicio ORH ³²																
A2.OO1.2	Crear la Comisión de Estudio y formar el anteproyecto de Reglamento del personal directivo	Jefe servicio ORH																
A3.OO1.2	Aprobar inicialmente el Reglamento del personal directivo (Pleno municipal)	Jefe servicio ORH																
A4.OO1.2	Aprobar definitivamente, previa resolución de alegaciones, el Reglamento del personal directivo (Pleno municipal)	Jefe servicio ORH																
A5.OO1.2	Publicar el reglamento y entrada en vigor	Jefe servicio ORH																
A6.OO1.2	Seleccionar al personal directivo mediante sistemas de designación pública	Jefe servicio ORH																

³² ORH: Organización y Recursos Humanos

Tabla 38. Calendario de implantación del OO1.3

OO1.3 -Racionalizar la estructura administrativa			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO1.3	Analizar el marco competencial municipal y diseñar una propuesta de organización racionalizada	Jefe servicio ORH																
A2.OO1.3	Elaborar un Estudio organizativo que responda a criterios de eficacia y austeridad	Jefe servicio ORH																
A3.OO1.3	Revisar las retribuciones complementarias relativas a la dedicación y los criterios de asignación	Jefe servicio ORH																
A4.OO1.3	Modificar el organigrama y las pautas de organización.	Jefe servicio ORH																
A5.OO1.3	Negociar la modificación de la Relación de puestos de trabajo con los representantes de los trabajadores	Jefe servicio ORH																
A6.OO1.3	Aprobar la modificación de la Relación de puestos de trabajo (Pleno municipal)	Jefe servicio ORH																
A7.OO1.3	Redistribuir efectivos	Jefe servicio ORH																
A8.OO1.3	Comunicar individualmente los cambios de puestos de trabajo	Técnico ORH																

Tabla 39. Calendario de implantación del OO1.4

OO1.4 -Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO1.4	Diseñar la estructura del cuadro de mando integral de acuerdo con el Plan Estratégico de Ciudad, el Plan de mandato y el Plan de actuación municipal	Jefe servicio ORH																
A2.OO1.4	Elaborar el cuadro de mando integral (CMI)	Técnico ORH																
A3.OO1.4	Revisar el cuadro de mando integral para adaptarlo a los objetivos de la planificación anual	Directora Gerente																
A4.OO1.4	Diseñar el desglose de cuadros de mando e indicadores por unidad organizativa	Técnico ORH																
A5.OO1.4	Encomendar la elaboración de cuadros de mando a las unidades organizativas	Directora Gerente																
A6.OO1.4	Supervisar y validar los cuadros de mando de las unidades organizativas	Directora Gerente																

Tabla 40. Calendario de implantación del OO2.1

OO2.1 - Implementar un órgano ejecutivo			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO2.1	Crear el órgano ejecutivo, designar miembros y determinar el calendario de reuniones	DS Generales ³³																
A2.OO2.1	Organizar y coordinar grupos de trabajo de desarrollo de los objetivos operativos, convocar y fijar los planes de trabajo	DS Generales																
A3.OO2.1	Fijar las reglas para orientar la metodología y herramientas a emplear en el desarrollo de los objetivos operativos	Jefe servicio ORH																
A4.OO2.1	Realizar el seguimiento de actividades para la realización de los objetivos operativos	DS Generales																
A5.OO2.1	Evaluar el grado de consecución de los objetivos operativos del Plan de mejora	Directora Gerente																
A6.OO2.1	Realizar el seguimiento de la Política de Cohesión Europea 2014-2020 para acceder a financiación en proyectos de eficiencia de recursos y de la administración pública	DS Generales																
A7.OO2.1	Potenciar las relaciones con el INAP, la FEMP, la FMC y las universidades públicas, para la colaboración en formación y buenas prácticas	DS Generales																

³³ DS: Directora de Servicios

Tabla 41. Calendario de implantación del OO2.2

OO2.2 - Elaborar el mapa de procesos			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO2.2	Crear el grupo de trabajo de procesos, nombrar responsable y fijar el calendario de reuniones.	Jefe servicio ORH																
A2.OO2.2	Detectar los procesos de la organización y definir su tipología.	Jefe servicio ORH																
A3.OO2.2	Analizar los procesos y determinar sus usuarios.	Técnico ORH																
A4.OO2.2	Seleccionar los indicadores para evaluar los procesos	Responsable proceso																
A5.OO2.2	Proponer al órgano de coordinación el mapa de procesos resultante	Responsable proceso																
A6.OO2.2	Establecer el calendario de revisión, mejora y actualización de procesos	Jefe servicio ORH																

Tabla 42. Calendario de implantación del OO2.3

OO2.3 - Implementar la gestión por procesos			2012				2013				2014				2015			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO2.3	Crear el grupo de apoyo operativo y designar miembros	Jefe servicio ORH																
A2.OO2.3	Elaborar la metodología de análisis, mejora y evaluación de los procesos.	Jefe servicio ORH																
A3.OO2.3	Testar la metodología en un proceso piloto (gestión económica)	Técnico ORH																
A4.OO2.3	Priorizar los procesos y subprocesos para su análisis y planificar las reuniones de trabajo	Técnico ORH																
A5.OO2.3	Analizar y mejorar los procesos y subprocesos aplicando la metodología elaborada.	Técnico ORH																
A6.OO2.3	Implementar los procesos y subprocesos resultantes	Responsable proceso																
A7.OO2.3	Evaluar la metodología de análisis de procesos y proponer mejoras	Jefe servicio ORH																
A8.OO2.3	Evaluar procesos y proponer mejoras	Responsable proceso																

Tabla 43. Calendario de implantación del OO2.4

OO2.4 - Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO2.4	Revisar la normativa municipal e identificar procedimientos y trámites municipales	Coordinadora técnica SSJJ ³⁴																
A2.OO2.4	Identificar otros procedimientos y trámites administrativos	Coordinadora técnica SSJJ																
A3.OO2.4	Aplicar el Manual para la reducción de cargas administrativas para la Administración Local y el Método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción de la Federación Española de Municipios y Provincias	Técnico ORH																
A4.OO2.4	Simplificar procedimientos y trámites eliminando la exigencia de documentación innecesaria	Jefe servicio de ámbito																
A5.OO2.4	Reducir los trámites y la exigencia de documentación en el establecimiento de actividades económicas y profesionales. Impulso de la utilización de la comunicación previa y la declaración responsable	Coordinadora técnica SSJJ																
A6.OO2.4	Impulsar la modificación unitaria de reglamentos y ordenanzas municipales (Reglamento omnibus)	Coordinadora técnica SSJJ																
A7.OO2.4	Potenciar la interoperabilidad con otras Administraciones Públicas	Responsable e-administración																
A8.OO2.4	Potenciar la utilización de los servicios públicos electrónicos	Coordinadora técnica SSJJ																

³⁴ SSJJ: Servicios Jurídicos

Tabla 44. Calendario de implantación del OO2.5

OO2.5 - Incrementar los niveles de transparencia en la gestión municipal			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO2.5	Elaborar el cuadro de indicadores de transparencia siguiendo criterios de Transparencia Internacional	Jefa servicios económicos																
A2.OO2.5	Proponer al órgano de coordinación el cuadro de indicadores de transparencia para su validación	Jefa servicios económicos																
A3.OO2.5	Difundir públicamente los indicadores de transparencia a través de la sede electrónica	Jefe servicio ORH																
A4.OO2.5	Definir el responsable administrador del mantenimiento actualizado de la información	Jefe servicio ORH																
A5.OO2.5	Evaluar el mantenimiento de información actualizada de indicadores de transparencia	Jefe servicio ORH																
A6.OO2.5	Lograr posicionarse como ayuntamiento con un buen nivel de transparencia en el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos, que elabora la organización Transparencia Internacional-España	Directora Gerente																

Tabla 45. Calendario de implantación del OO2.6

OO2.6 - Avanzar en la consecución de una Administración Electrónica			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO2.6	Intensificar la automatización de procedimientos y la firma electrónica	DS Generales																
A2.OO2.6	Elaborar el Catálogo de trámites y procedimientos accesibles por medios electrónicos	Responsable e-administración																
A3.OO2.6	Incrementar el uso de los servicios públicos electrónicos por ciudadanos y empresas	DS Generales																
A4.OO2.6	Difundir públicamente las ventajas y ahorros de la utilización de los servicios públicos electrónicos	DS Generales																
A5.OO2.6	Diseñar e implantar servicios públicos electrónicos centrados en las necesidades del ciudadano y de las empresas y proponer su aplicación al órgano de coordinación	DS Generales																
A6.OO2.6	Implementar indicadores de medida y control sobre el uso de los servicios públicos electrónicos	Responsable e-administración																

Tabla 46. Calendario de implantación del OO2.7

OO2.7 - Implementar el presupuesto por objetivos			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO2.7	Crear grupo de trabajo, designar miembros y fijar calendario de reuniones	Directora Gerente																
A2.OO2.7	Elaborar el cuadro de mando económico y establecer los indicadores de gestión económica y contable	Jefa de servicio de Economía																
A3.OO2.7	Diseñar la metodología, establecer la estructura y centros gestores para el presupuesto municipal por objetivos	Interventor																
A4.OO2.7	Elaborar instrucción municipal sobre elaboración del presupuesto municipal por objetivos	Interventor																
A5.OO2.7	Proponer al órgano de coordinación la aprobación de la estructura presupuestaria y la instrucción municipal para la elaboración del presupuesto por objetivos	Interventor																
A6.OO2.7	Modificar la estructura presupuestaria y adaptarla a la presupuestación por objetivos	Jefa de contabilidad																
A7.OO2.7	Comunicar a los centros gestores la instrucción sobre elaboración del presupuesto por objetivos y ejecutar su elaboración	Interventor																
A8.OO2.7	Aprobar el presupuesto municipal por parte del Pleno	Pleno																
A9.OO2.7	Controlar la ejecución y gestión desconcentrada del presupuesto	Interventor																

Tabla 47. Calendario de implantación del OO3.1

OO3.1 - Introducir la cultura del nuevo modelo de gestión			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO3.1	Elaborar una estrategia de marketing interno de la gestión por procesos, fijar calendario, y ejecutarlo	Jefe servicio ORH																
A2.OO3.1	Implementar el Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna	Jefe servicio ORH																
A3.OO3.1	Comunicar internamente la visión de la organización y los valores asociados, y el nuevo modelo de gestión	Jefe servicio ORH																
A4.OO3.1	Crear equipos de trabajo para proponer planes de acción para cada uno de los valores	Directora Gerente																
A5.OO3.1	Propagar los valores de la organización y transformarlos en objetivos de acción generales a medio plazo y específicos a corto plazos	Directora Gerente																
A6.OO3.1	Comunicar la realización de la encuesta de clima laboral y su finalidad	Directora Gerente																

Tabla 48. Calendario de implantación del OO3.2

OO3.2 - Implementar encuesta de clima laboral			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO3.2	Crear grupo de trabajo, designar miembros y establecer calendario de reuniones	Jefe servicio ORH																
A2.OO3.2	Analizar las dimensiones preocupantes a partir de los resultados del Estudio de Riesgos Psicosociales	Jefe servicio ORH																
A3.OO3.2	Detectar la situación actual manteniendo entrevistas aleatorias con empleados que aporten datos para confeccionar la encuesta	Jefe servicio ORH																
A4.OO3.2	Definir los índices sobre los cuales se pretende diagnosticar de acuerdo con las dimensiones y la situación detectadas y diseñar la encuesta	Jefe servicio ORH																
A5.OO3.2	Elaborar una guía sobre el proceso de encuesta	Técnico PRL																
A6.OO3.2	Planificar el calendario de realización de encuestas de clima laboral	Técnico PRL																
A7.OO3.2	Proponer al órgano de coordinación que comunique la realización de la encuesta y su finalidad	Jefe servicio ORH																
A8.OO3.2	Realizar la encuesta y elaborar un informe sobre los resultados generales y por dimensión	Técnico PRL																
A9.OO3.2	Evaluar los resultados y proponer las acciones a realizar para mejorar los resultados obtenidos	Jefe servicio ORH																
A10.OO3.2	Comunicar internamente el resultado de la encuesta de clima laboral	Directora Gerente																

Tabla 49. Calendario de implantación del OO3.3

OO3.3 -Mejorar los sistemas de comunicación interna			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO3.3	Incrementar los canales de comunicación para impactar de forma regular en todas las personas de la organización	Jefe servicio ORH																
A2.OO3.3	Desarrollar canales de comunicación ascendentes, ágiles y eficaces	Jefe servicio IAC																
A3.OO3.3	Lograr que el correo electrónico sea el medio de comunicación interna prioritario	Responsable comunicación																
A4.OO3.3	Incrementar el conocimiento interno de la organización	Jefe servicio ORH																
A5.OO3.3	Mejorar la cohesión organizativa	Directora Gerente																
A6.OO3.3	Potenciar los espacios de interrelación personal	Directora Gerente																
A7.OO3.3	Incrementar el número de reuniones interdepartamentales planificadas	DS Generales																
A8.OO3.3	Incrementar el número de personas que reciben formación en gestión de la comunicación	Jefe servicio ORH																

Tabla 50. Calendario de implantación del OO3.4

OO3.4 - Diseñar y ejecutar un Plan de Formación			2013				2014				2015				2016			
Código	Descripción de la acción	Responsable	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1.OO3.4	Detectar las necesidades de formación y capacitación de los empleados públicos	Técnico ORH																
A2.OO3.4	Formular los objetivos de la formación	Jefe servicio ORH																
A3.OO3.4	Modificar la planificación de las acciones y actividades formativas	Técnico ORH																
A4.OO3.4	Elaborar del presupuesto del Plan de Formación	Técnico ORH																
A5.OO3.4	Comunicar el Plan de Formación	Jefe servicio ORH																
A6.OO3.4	Ejecutar, realizar el seguimiento y controlar el Plan de Formación	Técnico ORH																
A7.OO3.4	Evaluar la satisfacción de los alumnos con las actividades formativas	Técnico ORH																
A8.OO3.4	Evaluar el Plan de Formación	Jefe servicio ORH																

3.4. EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN Y LOS RESULTADOS DEL PLAN DE MEJORA

En este apartado se establecen los sistemas de evaluación de la implantación del propio Plan de mejora y la evaluación del impacto obtenido por su puesta en marcha.

3.4.1. Evaluación de la implantación del plan de mejora

Para la evaluación de la implantación se establece un cuadro de seguimiento de las actividades planteadas teniendo en cuenta la planificación temporal de las acciones que conforman los objetivos operativos, en el que deberá hacerse constar para cada una de ellas, la fecha de inicio y de final prevista, y a continuación la fecha de inicio y de final ejecutada. De la diferencia entre los días de ejecución prevista y ejecutada se determinará la consecución del objetivo o no. En el apartado “conseguido” se hará constar “S” si la desviación en días no excede del 10% de los previstos. Se entenderá conseguido el objetivo de implantación si se ha conseguido una “S” en el 80% de las actividades, siempre y cuando el resto de las actividades estén implantadas.

En la tabla que se presenta a continuación, se representa el control de la evolución de cada una de las acciones especificadas.



Tabla 51. Evaluación de la implantación del OO1.1

OO1.1 - Implementar un órgano de coordinación		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO1.1	Crear el órgano de coordinación, designar miembros y determinar el calendario de reuniones									
A2.OO1.1	Reformular la visión de la organización y los valores asociados y promover su transformación en acción									
A3.OO1.1	Fijar directrices para orientar la gestión a consecución de objetivos del Plan Estratégico de Ciudad									
A4.OO1.1	Fijar objetivos anuales de gestión y orientar la formación del Plan de Actuación Municipal y el Presupuesto municipal									
A5.OO1.1	Fijar directrices para la definición de una estructura organizativa eficiente y la gestión del cambio cultural									
A6.OO1.1	Realizar el seguimiento de los procesos y de los sistemas de información									
A7.OO1.1	Evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos del Plan de mejora									
A8.OO1.1	Validar la estructura del mapa de procesos y definir su orientación									
A9.OO1.1	Validar y realizar el seguimiento de indicadores de los procesos y seleccionar indicadores del cuadro de mando integral (CMI) e indicadores de transparencia									

Tabla 52. Evaluación de la implantación del OO1.2

OO1.2 - Desarrollar la dirección pública profesionalizada		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO1.2	Elaborar el borrador de anteproyecto de Reglamento del personal directivo									
A2.OO1.2	Crear la Comisión de Estudio y formar el anteproyecto de Reglamento del personal directivo									
A3.OO1.2	Aprobar inicialmente por el Reglamento del personal directivo (Pleno municipal)									
A4.OO1.2	Aprobar definitivamente, previa resolución de alegaciones, el Reglamento del personal directivo (Pleno municipal)									
A5.OO1.2	Publicar el reglamento y entrada en vigor									

Tabla 53. Evaluación de la implantación del OO1.3

OO1.3 -Racionalizar la estructura administrativa		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO1.3	Analizar el marco competencial municipal y diseñar una propuesta de organización racionalizada									
A2.OO1.3	Elaborar un Estudio organizativo que responda a criterios de eficacia y austeridad									
A3.OO1.3	Revisar las retribuciones complementarias relativas a la dedicación y los criterios de asignación									
A4.OO1.3	Modificar el organigrama y las pautas de organización.									
A5.OO1.3	Negociar la modificación de la Relación de puestos de trabajo con los representantes de los trabajadores									
A6.OO1.3	Aprobar la modificación de la Relación de puestos de trabajo (Pleno municipal)									
A7.OO1.3	Redistribuir efectivos									
A8.OO1.3	Comunicar individualmente los cambios de puestos de trabajo									

Tabla 54. Evaluación de la implantación del OO1.4

OO1.4 -Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO1.4	Diseñar la estructura del cuadro de mando integral de acuerdo con el Plan Estratégico de Ciudad, el Plan de mandato y el Plan de actuación municipal									
A2.OO1.4	Elaborar el cuadro de mando integral (CMI)									
A3.OO1.4	Revisar el cuadro de mando integral para adaptarlo a los objetivos de la planificación anual									
A4.OO1.4	Diseñar el desglose de cuadros de mando e indicadores por unidad organizativa									
A5.OO1.4	Encomendar la elaboración de cuadros de mando a las unidades organizativas									
A6.OO1.4	Supervisar y validar los cuadros de mando de las unidades organizativas									

Tabla 55. Evaluación de la implantación del OO2.1

OO2.1 - Implementar un órgano ejecutivo		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO2.1	Crear el órgano ejecutivo, designar miembros y determinar el calendario de reuniones									
A2.OO2.1	Organizar y coordinar grupos de trabajo de desarrollo de los objetivos operativos, convocar y fijar los planes de trabajo									
A3.OO2.1	Fijar las reglas para orientar la metodología y herramientas a emplear en el desarrollo de los objetivos operativos									
A4.OO2.1	Realizar el seguimiento de actividades para la realización de los objetivos operativos									
A5.OO2.1	Evaluar el grado de consecución de los objetivos operativos del Plan de mejora									
A6.OO2.1	Realizar el seguimiento de la Política de Cohesión Europea 2014-2020 para acceder a financiación en proyectos de eficiencia de recursos y de la administración pública									
A7.OO2.1	Potenciar las relaciones con el INAP, la FEMP, la FMC y las universidades públicas, para la colaboración en formación y buenas prácticas									

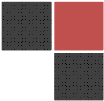


Tabla 56. Evaluación de la implantación del OO2.2

OO2.2 - Elaborar el mapa de procesos		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO2.2	Crear el grupo de trabajo de procesos, nombrar responsable y fijar el calendario de reuniones.									
A2.OO2.2	Detectar los procesos de la organización y definir su tipología.									
A3.OO2.2	Analizar los procesos y determinar sus usuarios.									
A4.OO2.2	Seleccionar los indicadores para evaluar los procesos									
A5.OO2.2	Proponer al órgano de coordinación el mapa de procesos resultante									
A6.OO2.2	Establecer el calendario de revisión, mejora y actualización de procesos									

Tabla 57. Evaluación de la implantación del OO2.3

OO2.3 - Implementar la gestión por procesos		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO2.3	Crear el grupo de apoyo operativo y designar miembros									
A2.OO2.3	Elaborar la metodología de análisis, mejora y evaluación de los procesos.									
A3.OO2.3	Testar la metodología en un proceso piloto (gestión económica)									
A4.OO2.3	Priorizar los procesos y subprocesos para su análisis y planificar las reuniones de trabajo									
A5.OO2.3	Analizar y mejorar los procesos y subprocesos aplicando la metodología elaborada.									
A6.OO2.3	Implementar los procesos y subprocesos resultantes									
A7.OO2.3	Evaluar la metodología de análisis de procesos y proponer mejoras									
A8.OO2.3	Evaluar procesos y proponer mejoras									

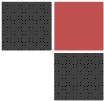


Tabla 58. Evaluación de la implantación del OO2.4

OO2.4 - Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO2.4	Revisar la normativa municipal e identificar procedimientos y trámites municipales									
A2.OO2.4	Identificar otros procedimientos y trámites administrativos									
A3.OO2.4	Aplicar el Manual para la reducción de cargas administrativas para la Administración Local y el Método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción de la Federación Española de Municipios y Provincias									
A4.OO2.4	Simplificar procedimientos y trámites eliminando la exigencia de documentación innecesaria									
A5.OO2.4	Reducir los trámites y la exigencia de documentación en el establecimiento de actividades económicas y profesionales. Impulso de la utilización de la comunicación previa y la declaración responsable									
A6.OO2.4	Impulsar la modificación unitaria de reglamentos y ordenanzas municipales (Reglamento omnibus)									
A7.OO2.4	Potenciar la interoperabilidad con otras Administraciones Públicas									
A8.OO2.4	Potenciar la utilización de los servicios públicos electrónicos									

Tabla 59. Evaluación de la implantación del OO2.5

OO2.5 - Incrementar los niveles de transparencia en la gestión municipal		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO2.5	Elaborar el cuadro de indicadores de transparencia siguiendo criterios de Transparencia Internacional									
A2.OO2.5	Proponer al órgano de coordinación el cuadro de indicadores de transparencia para su validación									
A3.OO2.5	Difundir públicamente los indicadores de transparencia a través de la sede electrónica									
A4.OO2.5	Definir el responsable administrador del mantenimiento actualizado de la información									
A5.OO2.5	Evaluar el mantenimiento de información actualizada de indicadores de transparencia									
A6.OO2.5	Lograr posicionarse como ayuntamiento con un buen nivel de transparencia en el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos, que elabora la organización Transparencia Internacional-España									

Tabla 60. Evaluación de la implantación del OO2.6

OO2.6 - Avanzar en la consecución de una Administración Electrónica		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO2.6	Intensificar la automatización de procedimientos y la firma electrónica									
A2.OO2.6	Elaborar el Catálogo de trámites y procedimientos accesibles por medios electrónicos									
A3.OO2.6	Incrementar el uso de los servicios públicos electrónicos por ciudadanos y empresas									
A4.OO2.6	Difundir públicamente las ventajas y ahorros de la utilización de los servicios públicos electrónicos									
A5.OO2.6	Diseñar e implantar servicios públicos electrónicos centrados en las necesidades del ciudadano y de las empresas y proponer su aplicación al órgano de coordinación									
A6.OO2.6	Implementar indicadores de medida y control sobre el uso de los servicios públicos electrónicos									

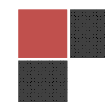


Tabla 61. Evaluación de la implantación del OO2.7

OO2.7 - Implementar el presupuesto por objetivos		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO2.7	Crear grupo de trabajo, designar miembros y fijar calendario de reuniones									
A2.OO2.7	Elaborar el cuadro de mando económico y establecer los indicadores de gestión económica y contable									
A3.OO2.7	Diseñar la metodología, establecer la estructura y centros gestores para el presupuesto municipal por objetivos									
A4.OO2.7	Elaborar instrucción municipal sobre elaboración del presupuesto municipal por objetivos									
A5.OO2.7	Proponer al órgano de coordinación la aprobación de la estructura presupuestaria y la instrucción municipal para la elaboración del presupuesto por objetivos									
A6.OO2.7	Modificar la estructura presupuestaria y adaptarla a la presupuestación por objetivos									
A7.OO2.7	Comunicar a los centros gestores la instrucción sobre elaboración del presupuesto por objetivos y ejecutar su elaboración									
A8.OO2.7	Aprobar el presupuesto municipal por parte del Pleno									
A9.OO2.7	Controlar la ejecución y gestión desconcentrada del presupuesto									

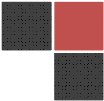


Tabla 62. Evaluación de la implantación del OO3.1

OO3.1 - Introducir la cultura del nuevo modelo de gestión		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO3.1	Elaborar una estrategia de marketing interno de la gestión por procesos, fijar calendario, y ejecutarlo									
A2.OO3.1	Implementar el Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna									
A3.OO3.1	Comunicar internamente la visión de la organización y los valores asociados, y el nuevo modelo de gestión									
A4.OO3.1	Crear equipos de trabajo para proponer planes de acción para cada uno de los valores									
A5.OO3.1	Propagar los valores de la organización y transformarlos en objetivos de acción generales a medio plazo y específicos a corto plazos									
A6.OO3.1	Comunicar la realización de la encuesta de clima laboral y su finalidad									

Tabla 63. Evaluación de la implantación del OO3.2

OO3.2 - Implementar encuesta de clima laboral		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO3.2	Crear grupo de trabajo, designar miembros y establecer calendario de reuniones									
A2.OO3.2	Analizar las dimensiones preocupantes a partir de los resultados del Estudio de Riesgos Psicosociales									
A3.OO3.2	Detectar la situación actual manteniendo entrevistas aleatorias con empleados que aporten datos para confeccionar la encuesta									
A4.OO3.2	Definir los índices sobre los cuales se pretende diagnosticar de acuerdo con las dimensiones y la situación detectadas y diseñar la encuesta									
A5.OO3.2	Elaborar una guía sobre el proceso de encuesta									
A6.OO3.2	Planificar el calendario de realización de encuestas de clima laboral									
A7.OO3.2	Proponer al órgano de coordinación que comunique la realización de la encuesta y su finalidad									
A8.OO3.2	Realizar la encuesta y elaborar un informe sobre los resultados generales y por dimensión									
A9.OO3.2	Evaluar los resultados y proponer las acciones a realizar para mejorar los resultados obtenidos									
A10.OO3.2	Comunicar internamente el resultado de la encuesta de clima laboral									

Tabla 64. Evaluación de la implantación del OO3.3

OO3.3 -Mejorar los sistemas de comunicación interna		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO3.3	Incrementar los canales de comunicación para impactar de forma regular en todas las personas de la organización									
A2.OO3.3	Desarrollar canales de comunicación ascendentes, ágiles y eficaces									
A3.OO3.3	Lograr que el correo electrónico sea el medio de comunicación interna prioritario									
A4.OO3.3	Incrementar el conocimiento interno de la organización									
A5.OO3.3	Mejorar la cohesión organizativa									
A6.OO3.3	Potenciar los espacios de interrelación personal									
A7.OO3.3	Incrementar el número de reuniones interdepartamentales planificadas									
A8.OO3.3	Incrementar el número de personas que reciben formación en gestión de la comunicación									

Tabla 65. Evaluación de la implantación del OO3.4

OO3.4 - Diseñar y ejecutar un Plan de Formación		Fecha inicio prevista	Fecha final prevista	Duración en días	Fecha inicio real	Fecha final real	Duración en días	Desviación	Conseguido	Observaciones
Código	Descripción de la acción	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 1	dd/mm/aa	dd/mm/aa	Días 2	Días 1 - Días 2	si/no	
A1.OO3.4	Detectar las necesidades de formación y capacitación de los empleados públicos									
A2.OO3.4	Formular los objetivos de la formación									
A3.OO3.4	Modificar la planificación de las acciones y actividades formativas									
A4.OO3.4	Elaborar del presupuesto del Plan de Formación									
A5.OO3.4	Comunicar el Plan de Formación									
A6.OO3.4	Ejecutar, realizar el seguimiento y controlar el Plan de Formación									
A7.OO3.4	Evaluar la satisfacción de los alumnos con las actividades formativas									
A8.OO3.4	Evaluar el Plan de Formación									

3.4.2. Evaluación de los resultados del plan de mejora

La evaluación del impacto obtenido por la implantación del Plan de Mejora se efectuará a posteriori. Para ello se utilizarán los indicadores señalados para cada uno de los objetivos.

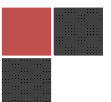
Una definición de indicador es la unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de variables clave de la organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Se han definido como indicadores de los objetivos estratégicos y operativos los relacionados en el cuadro siguiente, calificándolos como de resultados, de eficacia o de eficiencia. Para los objetivos estratégicos se definen indicadores de impacto.

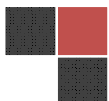
Para cada indicador se establece el estándar a conseguir y los márgenes de tolerancia. Se considerará objetivo cumplido si a la fecha de medición propuesta se cumple con el estándar o el valor entra dentro de los márgenes de tolerancia. No obstante, cada indicador tendrá una periodicidad específica. Esto implica que si durante el período la evolución del indicador no se orienta a la consecución del objetivo podrán aplicarse las medidas correctoras y emprender las acciones necesarias para corregir la situación y garantizar el cumplimiento del objetivo en cuestión.

Tabla 66. Tabla de indicadores del Plan de mejora

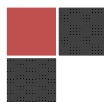
Código del indicador	Descripción	Periodicidad	Estándar	Tolerancia	Primera medición
OE1 - Modernizar la gestión pública municipal					
I1.OE1	Nivel de satisfacción de las personas usuarias de los servicios municipales (del 1 al 10)	Anual	7	+/-1	31/12/2014
I2.OE1	Nivel de conocimiento del Plan Estratégico Mollet 2025 por parte de las personas empleadas (del 1 al 10)	Bi anual	8	+/-1	31/12/2013
OO1.1 - Implementar un órgano de coordinación					
I1.OO1.1	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada	Mensual	2	+/-1	31/03/2013
I2.OO1.1	Grado de consecución de la planificación anual de objetivos	Trimestral	25%	+/-5%	31/03/2013
I3.OO1.1	% de personas que participan en las reuniones planificadas	Semestral	100%	-5%	30/06/2013
OO1.2 - Desarrollar la dirección pública profesionalizada					
I1.OO1.2	% de concejales que votan a favor del Reglamento del personal directivo		100%	-25%	30/06/2014
I2.OO1.2	% De puestos de trabajo de naturaleza directiva proveídos por designación pública		100%	-20%	31/12/2015



Código del indicador	Descripción	Periodicidad	Estándar	Tolerancia	Primera medición
OO1.3 -Racionalizar la estructura administrativa					
I1.OO1.3	Inflación orgánica: % de puestos de mando dentro de la organización	Semestral	10%	+/-2%	31/12/2013
I2.OO1.3	Verticalidad estructura: Número de niveles intermedios	Semestral	2	+/-1	31/12/2013
I3.OO1.3	Reducción del capítulo I del Presupuesto municipal	Anual	100.000 €	+/- 10%	31/12/2013
OO1.4 -Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones					
I1.OO1.4	% de indicadores validados para el CMI según estructura definida	Semestral	25%	+/-2%	30/06/2014
I2.OO1.4	% de indicadores validados para los cuadros de mando de unidad organizativa según estructura definida	Trimestral	50%	+/-10%	30/09/2014
I3.OO1.4	% de Servicios que disponen de cuadro de mando	Anual	100%	-10%	31/12/2014
OE2 - Mejorar la gestión municipal introduciendo criterios de eficiencia y transparencia					
I1.OE2	Nivel de satisfacción de las personas usuarias de los servicios municipales (del 1 al 10)	Anual	7	+/-1	31/12/2013
I2.OE2	Importe anual de la reducción de cargas administrativas en los trámites ciudadanos (según SMC)	Anual	300.000 €	+/-10%	31/12/2014
I3.OE2	Tiempo medio de resolución de solicitudes de establecimiento de actividades económicas (en días)	Anual	<10	+/- 2	31/12/2014
I3.OE2	Índice de transparencia según criterios de Transparencia Internacional España	Anual	>85	>80	31/12/2014
OO2.1 - Implementar un órgano ejecutivo					
I1.OO2.1	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada	Mensual	2	+/-1	31/03/2013
I2.OO2.1	Grado de cumplimiento medio de actividades realizadas según plazos	Semestral	25%	+/-2%	30/06/2013
I3.OO2.1	% de personas que participan en las reuniones planificadas	Semestral	100%	-5%	30/06/2013
OO2.2 - Elaborar el mapa de procesos					
I1.OO2.2	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada	Mensual	200%	+/-1	30/06/2013
I2.OO2.2	% de personas que participan en las reuniones planificadas	Mensual	100%	-5%	30/06/2013
I1.OO2.3	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada	Mensual	2	+/-1	30/06/2013



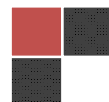
Código del indicador	Descripción	Periodicidad	Estándar	Tolerancia	Primera medición
OO2.3 - Implementar la gestión por procesos					
I2.OO2.3	% de procesos implementados según el mapa de procesos	Semestral	25%	+/-10%	30/09/2013
I3.OO2.3	Tiempo medio de ejecución de metodología de análisis, mejora y evaluación por proceso	Semestral	40 horas	+/-10	30/09/2013
OO2.4 - Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas					
I1.OO2.4	Nº anual de acciones de reducción desplegadas	Semestral	25	+/-5	30/06/2014
I2.OO2.4	% de reglamentos y ordenanzas analizados y modificados	Anual	100%	-10%	31/03/2014
OO2.5 - Incrementar los niveles de transparencia en la gestión municipal					
I1.OO2.5	Tiempo medio de reposición de información en la sede electrónica / web (en días)	Trimestral	<5 días	+/-1	31/03/2015
I2.OO2.5	Número de accesos al apartado de indicadores de transparencia de la Sede Electrónica en los últimos 12 meses	Anual	5.000	+/-10%	31/12/2015
OO2.6 - Avanzar en la consecución de una Administración Electrónica					
I1.OO2.6	% de procedimientos electrónicos implementados sobre el total	Anual	25%	+/-10%	31/12/2013
I2.OO2.6	Incremento del número de expedientes que son iniciados electrónicamente	Anual	>10%	+/-2%	31/12/2013
I3.OO2.6	Nivel de satisfacción de los ciudadanos con los servicios de tramitación electrónica (del 1 al 10)	Anual	8	+/-1	31/12/2013
OO2.7 - Implementar el presupuesto por objetivos					
I1.OO2.7	Nº de reuniones realizadas según la planificación aprobada	Mensual	2	+/-1	30/09/2015
I2.OO2.7	% de objetivos codificados por los centros gestores que son incorporados al proyecto de presupuesto		>80%	+/- 10%	30/09/2015
I3.OO2.7	% de centros gestores que elaboran memoria de gestión	Semestral	100%	+/- 10%	30/06/2016
OE3 - Gestionar el cambio en la organización					
I1.OE3	Nivel general de satisfacción de los empleados (del 1 al 10)	Anual	8	+/-1	31/12/2014
I2.OE3	Nivel de conocimiento de los objetivos de la organización por parte de los empleados (del 1 al 10)	Anual	8	+/-1	31/12/2014
OO3.1 - Introducir la cultura del nuevo modelo de gestión					



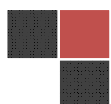
Código del indicador	Descripción	Periodicidad	Estándar	Tolerancia	Primera medición
I1.OO3.1	Nivel de conocimiento de la misión y valores del Ayuntamiento entre los empleados (del 1 a 10)	Anual	8	+/-1	31/12/2013
I2.OO3.1	Nivel de satisfacción de los empleados (del 1 a 10)	Anual	8	+/-1	31/12/2013
OO3.2 - Implementar encuesta de clima laboral					
I1.OO3.2	% de participantes en la encuesta de clima sobre el total de empleados		90%	+/-10%	31/12/2013
I2.OO3.2	% de encuestas cumplimentadas correctamente sobre el total		90%	+/-10%	31/12/2013
OO3.3 -Mejorar los sistemas de comunicación interna					
I1.OO3.3	Incremento del número de impactos de comunicación recibidos por cada empleado al año	Anual	25%	+/-5%	31/12/2014
I2.OO3.3	% de personas empleadas que tienen acceso al correo electrónico	Anual	90%	+/-5%	31/12/2014
I2.OO3.3	Nivel medio de satisfacción de los empleados con la comunicación (del 1 al 10)	Anual	8	+/-1	31/12/2014
OO3.4 - Diseñar y ejecutar un Plan de Formación					
I1.OO3.4	% de formación ejecutada respecto de las acciones programadas	Trimestral	100%	+/-25%	30/09/2013
I2.OO3.4	% medio de asistentes a las acciones formativas sobre el total de convocados	Semestral	95%	+/-10%	30/09/2013
I3.OO3.4	Nivel de satisfacción de los alumnos (del 1 al 10)	Trimestral	9	+/-1	30/09/2013

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PARRADO DIEZ, SALVADOR (2007). *Guía para la elaboración de planes de mejora en las Administraciones Públicas*. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública
- MAS, JORDI; RAMIÓ, CARLOS (1997). *La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa*. Barcelona, Marcombo Boixareu Editores
- GÓMEZ SÁNCHEZ, VALENTÍN (2010). Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna del Ayuntamiento de Mollet del Vallès. Barcelona
- MAGRE FERRAN, JAUME (coordinador) (2006). *Informe de l'Observatori de Govern Local*. Barcelona, Fundació Carles Pi i Sunyer
- CEREZO PECO, FERMÍN (2009). *La mejora continua y la innovación en la Administración local*. Cizur Menor, Editorial Aranzadi
- BALAGUER PALLÁS, EDUARDO (2011). "Optimización en las formas de gestión de los servicios públicos" en *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 23-24, pp. 2792-2803
- RECODER MIRALLES, LLUÍS; JOLY LENA, JORDI (2011). "Quina estructura pública requereix el segle XXI? Capacitat política i executiva" en *Quaderns de Dret Local*, nº 27, pp. 117-138
- BRUQUÉ, QUIM (2009). "Una administración que habla es una administración que piensa: de la gestión pública a la administración deliberativa" en *Participación ciudadana para una administración deliberativa*, pp. 55-71
- ECHEVARRÍA ARIZNABARRETA, KOLDO (2001). Estrategias de cambio y contratos de gestión. <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/ECHEBARRIA,%20Koldo%20-20Estrategias%20de%20cambio.pdf>. Página visitada el 7-09-2012.
- JIMÉNEZ ASENSIO, RAFAEL (2012). Nuevas formas de hacer política para un nuevo tiempo. http://www.estudiconsultoria.com/index.php?option=com_content&view=article&id=178%3Anuevas-formas-de-hacer-politica-para-un-nuevo-tiempo&catid=35%3Ablog&Itemid=73&lang=es. Página visitada el 30-08-2012.
- JIMÉNEZ ASENSIO, RAFAEL (2012). Más allá de los ajustes y de las reformas: la innovación como respuesta. http://www.estudiconsultoria.com/index.php?option=com_content&view=article&id=187%3Amas-alla-de-los-ajustes-y-de-las-reformas-la-innovacion-como-respuesta&catid=35%3Ablog&Itemid=73&lang=es. Página visitada el 6-09-2012.
- ROBBINS, STEPHEN P. (2000). *Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall
- ROBBINS, STEPHEN P., Stephen P.; Judge Timothy A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Pearson

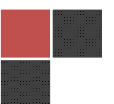


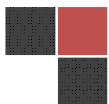
- DESSLER, GARY (1986). *Organización y administración. Enfoque situacional*. Prentice Hall
- BESIMSKY, EDUARDO (2012). Encuesta de clima laboral. Una herramienta para aprovechar. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/223-encuesta-de-clima-laboral-una-herramienta-para-aprovechar.html>. Página visitada el 25-10-2012
- VARIOS AUTORES. (2012) Material didáctico entregado en el XI Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP
- VARIOS AUTORES. Planes de mejora de alumnos de ediciones anteriores del Curso Superior de Dirección Pública Local INAP. <http://cv.inap.es/web/banco-practicas-gobiernos-locales/presentacion>. Página visitada de junio a noviembre 2012.
- MORA BONGERA, FERNANDO (2012), "Empleo público local: dimensión, retribuciones y eficiencia, o !o qué craso error reducir las retribuciones de los empleados públicos!" en *El Consultor de los Ayuntamientos* nº 1/2012, pp.68-83
- BONILLA RUIZ, JOSÉ ANTONIO (2010). "La intervención administrativa local en las actividades de servicios y el alcance de las ordenanzas municipales tras las reformas administrativas derivadas de la Directiva de servicios" en *El Consultor de los Ayuntamientos* nº 21/2010
- PAREJO ALFONSO, LUCIANO (2012). "Crisi financera estatal, racionalització de l'Administració local i desenvolupament de la garantia de l'autonomia local; comentaris d'urgència" en *Quaderns de Dret Local* nº 30
- FEMP (2010). Manual de reducción de cargas administrativas en el ámbito local. http://www.femp.es/files/566-970-archivo/Manual_local_cargas_administrativas_23_12_2010_con_logo.pdf. Página visitada en octubre 2012.
- FEMP (2009). Método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción. Sistema compartido de las Administraciones Públicas. <http://www.femp.es/files/566-720-archivo/Método%20Reducción%20Cargas.pdf>. Página visitada en octubre 2012.
- FEMP (2010). Método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción. Criterios para la aplicación de la tabla de medición. <http://www.femp.es/files/566-719-archivo/Criterios.pdf>. Página visitada en octubre 2012.
- AJUNTAMENT DE CATARROJA (2009). Plan PICAS: Plan de impulso a la competitividad y ahorro en la sociedad. FEMP. <http://www.femp.es/files/566-1028-archivo/Catarroja-PICAS.pdf>. Página visitada en octubre 2012.
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL (2003). Guía metodológica de benchmarking. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- LÓPEZ HERNÁNDEZ, ANTONIO M; BUENDÍA CARRILLO, DIONISIO (1993). Presupuesto por objetivos y contabilidad analítica en las entidades locales. <http://www.ugr.es/~dbuendia/Publicaciones/presup~1.pdf>. Página visitada en noviembre 2012.



ANEXOS

109

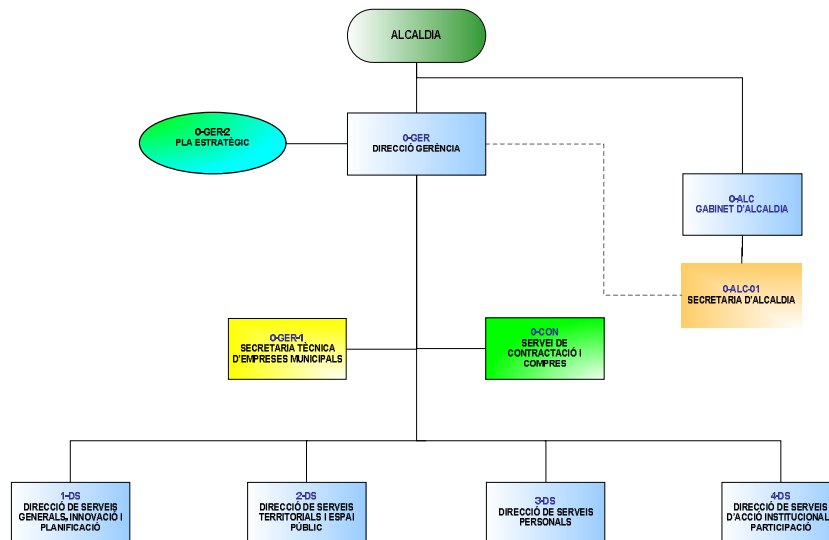




Anexo I. Organigrama del Ayuntamiento de Mollet del Vallès

Gerencia

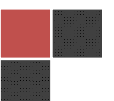
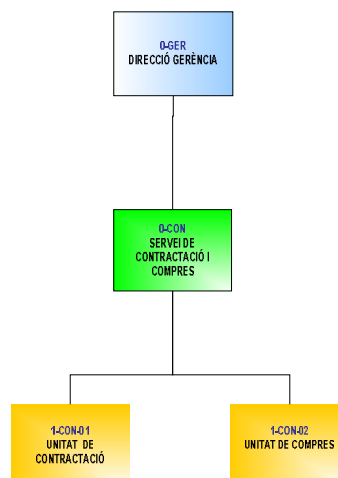
DIRECCIÓ GERÈNCIA



Servicio de Contratación y Compras

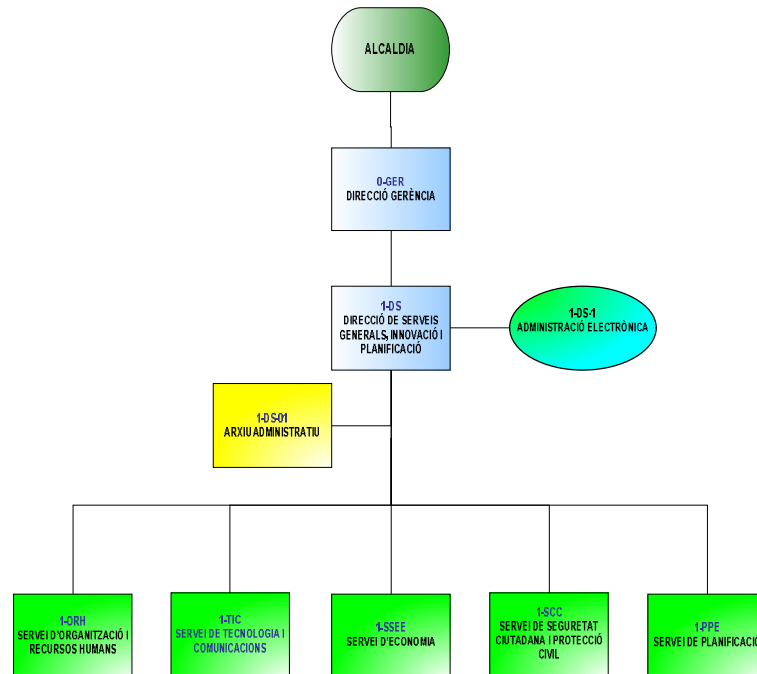
111

SERVEI DE CONTRACTACIÓ I COMPRES



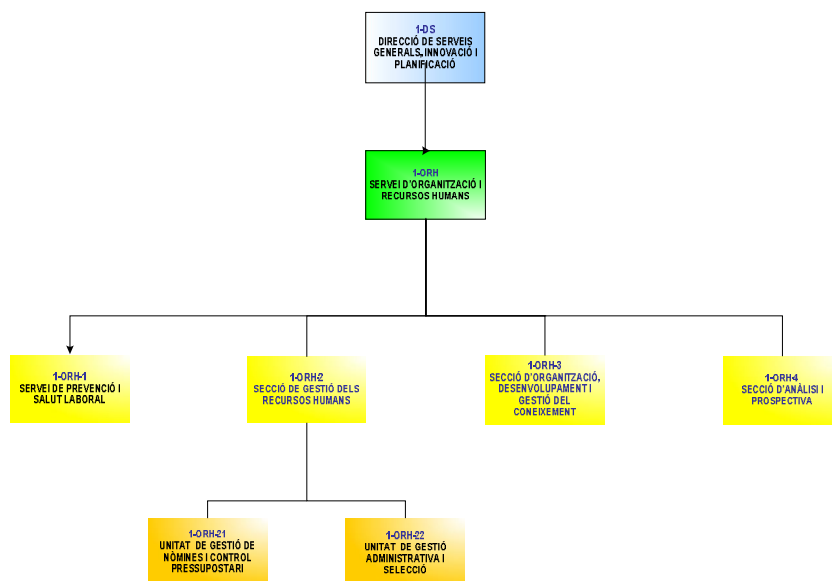
Dirección de Servicios Generales, Innovación y Planificación

DIRECCIÓ DE SERVEIS GENERALS, INNOVACIÓ I PLANIFICACIÓ



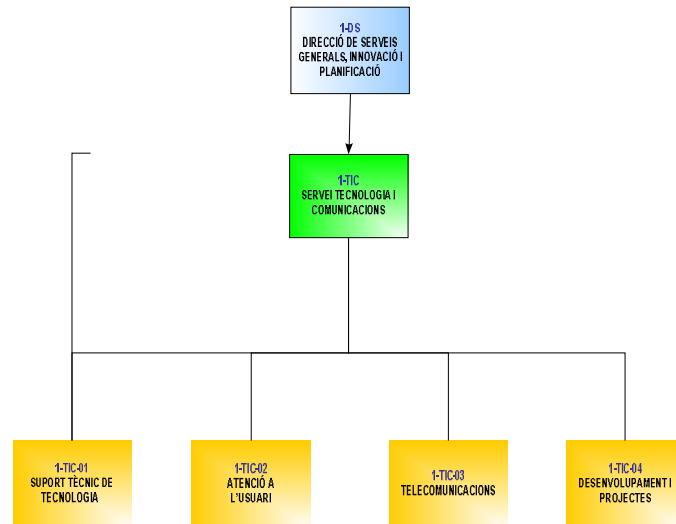
Servicio de Organización y Recursos Humanos

SERVEI D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS



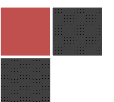
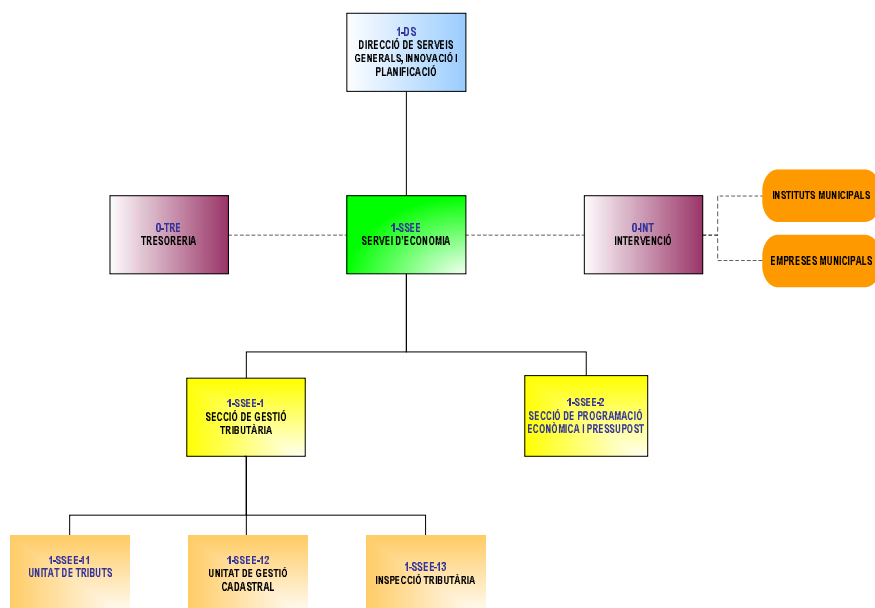
Servicio de Tecnología y Comunicaciones

SERVEI DE TECNOLOGIA I COMUNICACIONS



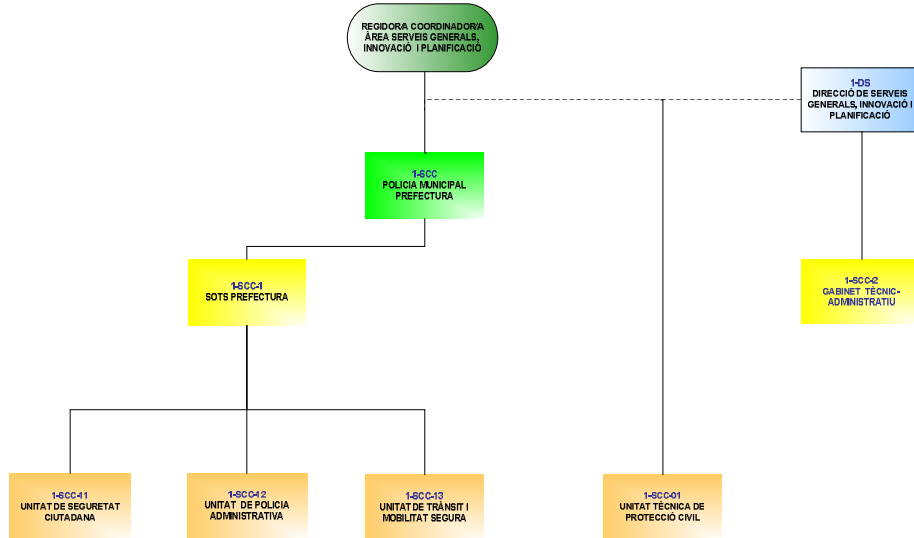
Servicios de Economía

SERVEI D'ECONOMIA



Servicio de Seguridad Ciudadana, Protección Civil y Convivencia

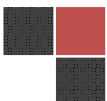
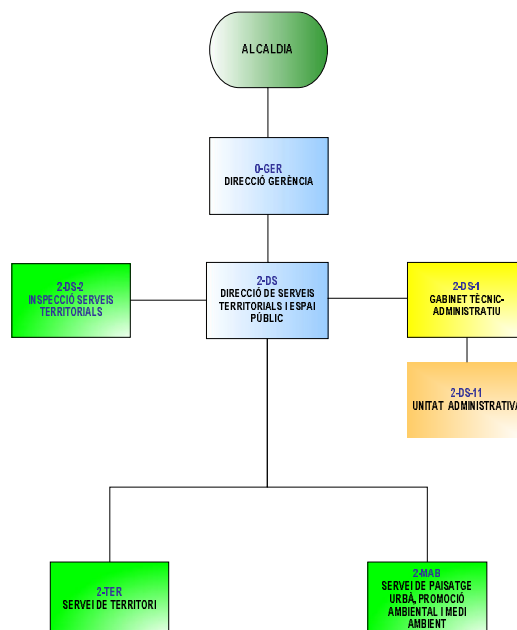
SERVEI DE SEGURETAT CIUTADANA, PROTECCIÓ CIVIL I CONVIVÈNCIA



114

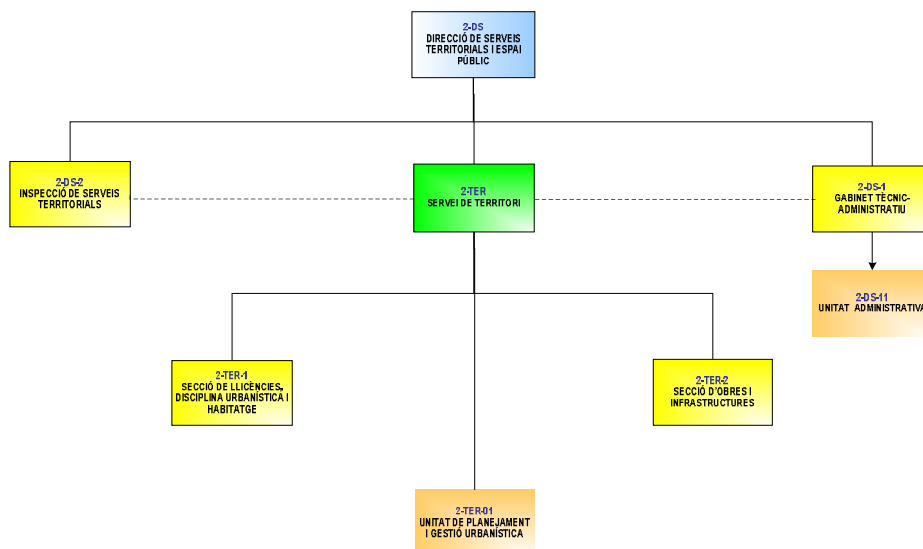
Dirección de Servicios Territoriales y Espacio Público

DIRECCIÓ DE SERVEIS TERRITORIALS I ESPAI PÚBLIC



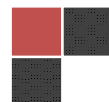
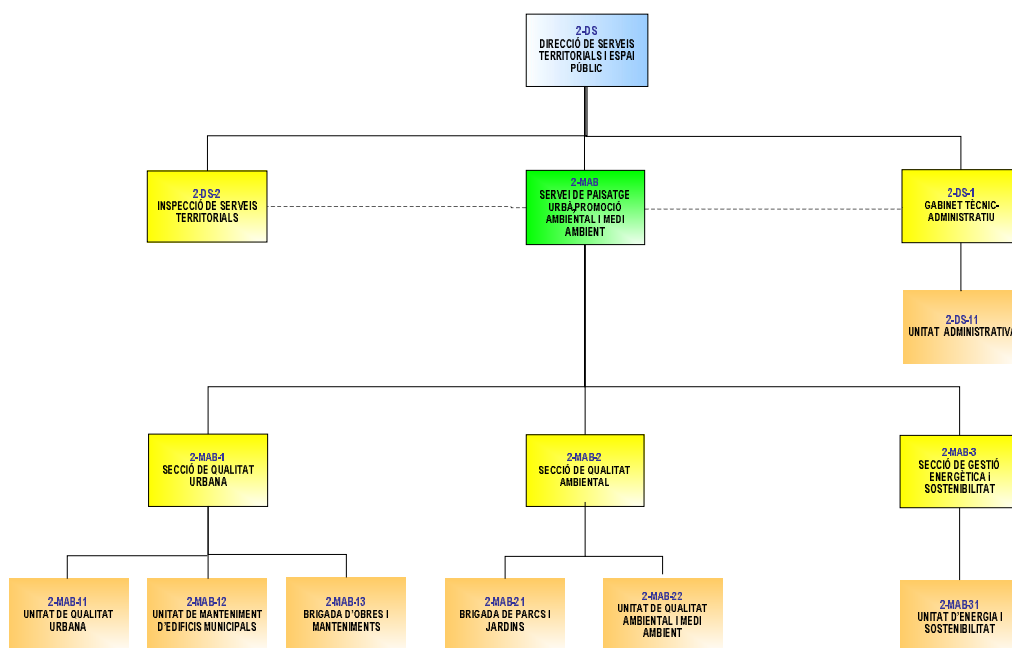
Servicios de Territorio

SERVEI DE TERRITORI



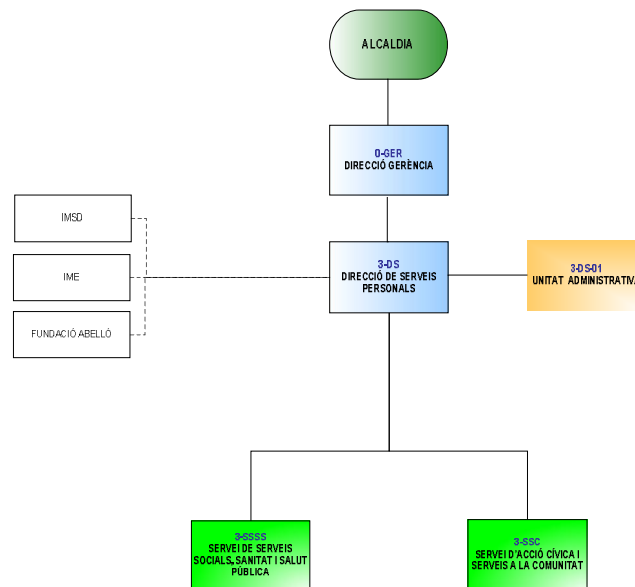
Servicio de Paisaje Urbano, Promoción Ambiental y Medio Ambiente

SERVEI DE PAISATGE URBÀ, PROMOCIÓ AMBIENTAL I MEDI AMBIENT



Dirección de Servicios Personales

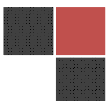
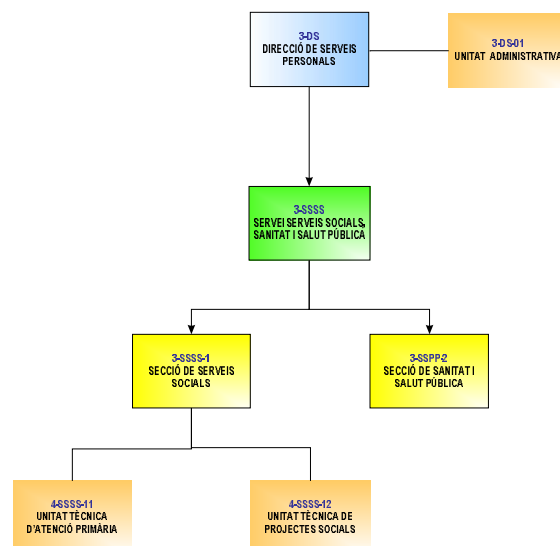
DIRECCIÓ DE SERVEIS PERSONALS



116

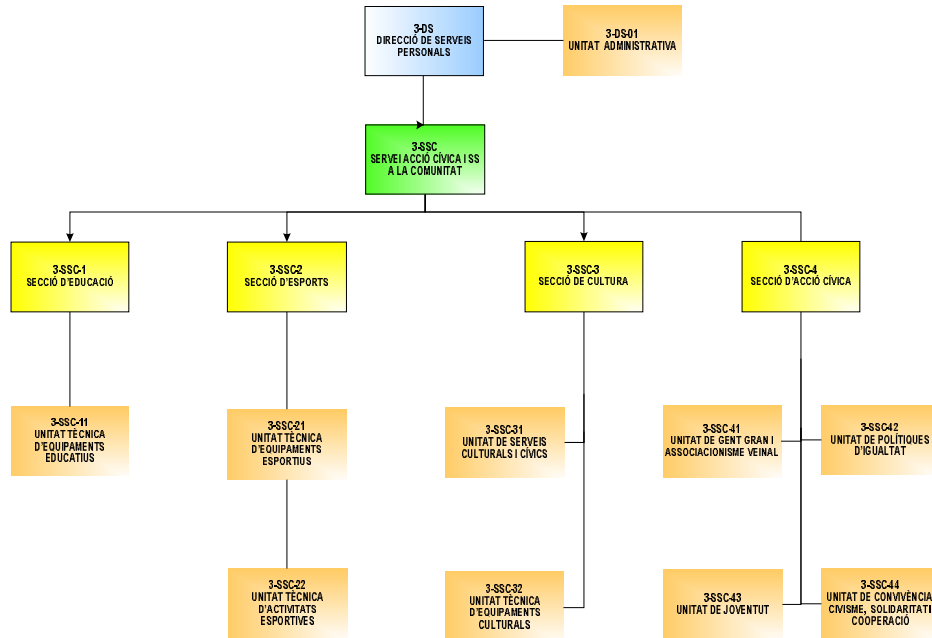
Servicio de Servicios Sociales y Salud Pública

SERVEI DE SERVEIS SOCIALS, SANITAT I SALUT PÚBLICA



Servicio de Acción Cívica y Servicios a la Comunidad

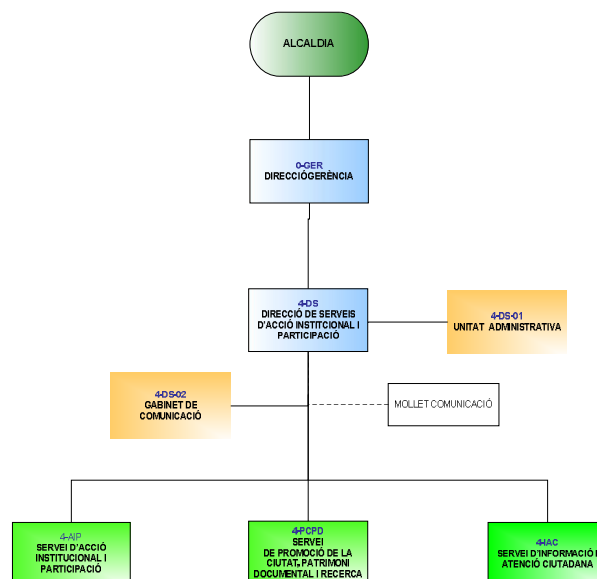
SERVEI D'ACCIÓ CÍVICA I SERVEIS A LA COMUNITAT



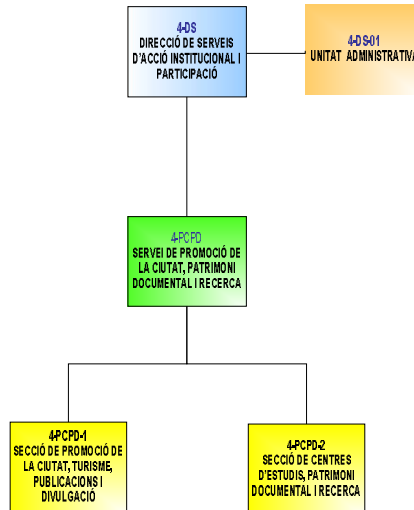
117

Dirección de Servicios de Acción Institucional y Participación

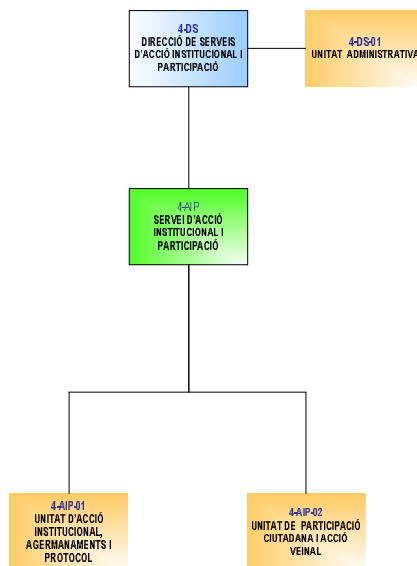
DIRECCIÓ DE SERVEIS D'ACCIÓ INSTITUCIONAL I PARTICIPACIÓ



SERVEI DE PROMOCIÓ DE LA CIUTAT, PATRIMONI DOCUMENTAL I RECERCA

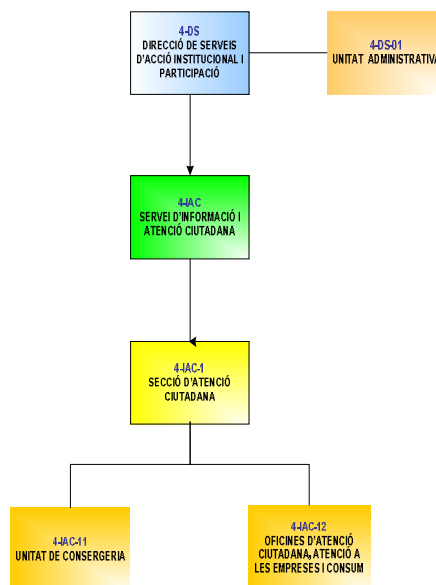


SERVEI D'ACCIÓ INSTITUCIONAL I PARTICIPACIÓ



Servicio de Información y Atención Ciudadana

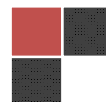
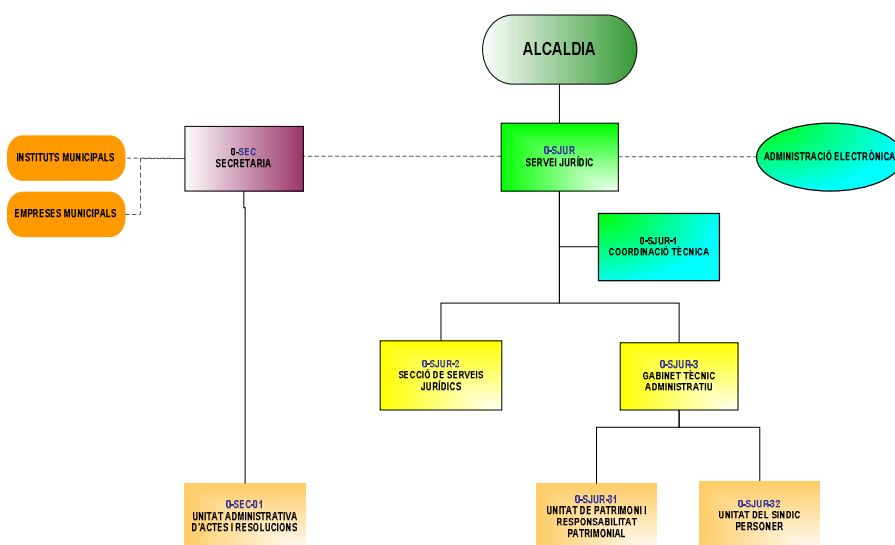
SERVEI D'INFORMACIÓ I ATENCIÓ CIUTADANA



119

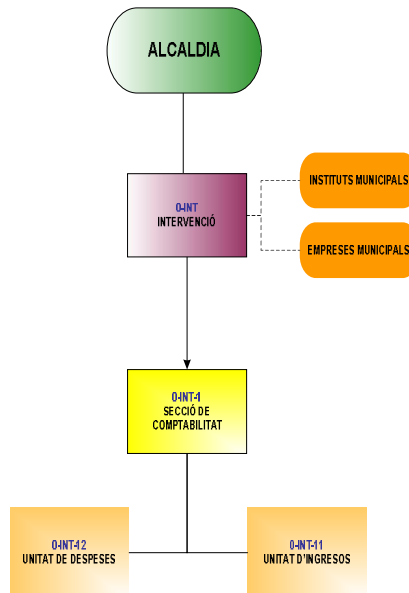
Servicios Jurídicos

SERVEI JURÍDIC I SECRETARIA



Intervenció

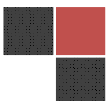
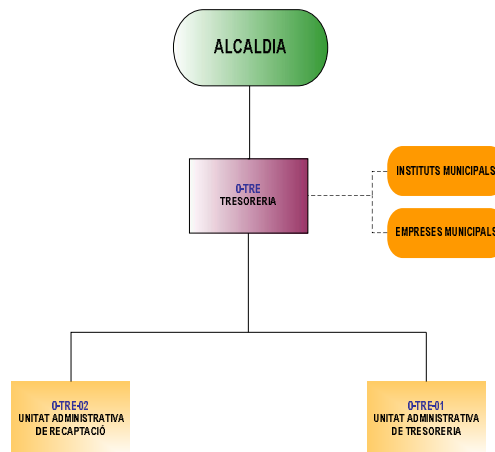
INTERVENCIÓ



120

Tesorería

TRESORERIA



PLAN DE ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL GASTO

RESUMEN EJECUTIVO

Análisis y mejora del proceso de gestión del gasto

El actual contexto de contención del gasto, el cumplimiento del plan de ajuste económico y la incorporación de los requerimientos que emanan de las últimas disposiciones normativas sobre aspectos como la sostenibilidad financiera, la liquidez y la transparencia, hacen necesario que haya una profunda revisión del sistema de gestión del gasto municipal.

También el desarrollo de la administración electrónica, la automatización de procesos de trabajo y la mejora de los sistemas de información hacían recomendable cierta reingeniería del proceso.

La disposición de un sistema contable que dé información fiable en tiempo real sobre el estado económico y financiero de la organización fue también una de las motivaciones y líneas de trabajo principales. Finalmente, la apuesta que el Ayuntamiento está haciendo en la implantación de la administración electrónica se materializa, entre otras medidas, en el desarrollo de un nuevo aplicativo de gestión de acuerdos y resoluciones que deben interrelacionarse con otros procesos como es el de gestión del gasto.

Fruto de estas necesidades se inició el análisis y mejora del proceso de gasto que aquí se presenta.

El trabajo realizado se dividió metodológicamente en cuatro fases: planificación, análisis, diagnóstico y mejora.

PLANIFICACIÓN

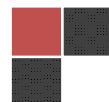
En esta fase se fijaron los objetivos del proyecto, se determinó el equipo, la metodología y el calendario de trabajo.

a. Objetivos

Como objetivos generales y de carácter estratégico, se fijaron dos objetivos:

- Elaborar, probar e institucionalizar una metodología válida para el análisis, mejora y evaluación de procesos.
- Disponer de un sistema de información económico fiable para la toma de decisiones por parte del equipo directivo y político de la organización.

Como objetivos específicos derivados del proceso, destacamos:



- Describir y analizar las actividades que constituyen la gestión de los gastos en la situación actual, desde la propuesta de gasto hasta su pago.
- Rediseñar el actual procedimiento teniendo en cuenta las oportunidades de mejora detectadas y basándonos en los criterios de mejora y simplificación de procesos.

b. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo del proyecto se compuso con personal técnico de Intervención y el servicio de Economía y los dos técnicos de organización. El proyecto fue liderado por el jefe de servicio de Organización y Recursos Humanos y la coordinadora de Servicios Jurídicos.

c. Metodología de trabajo

La metodología empleada consistió en el análisis y mejora del proceso mediante sesiones de trabajo del equipo en que se describió el funcionamiento, características y problemáticas de los procedimientos actuales de tramitación del gasto y posteriormente se formularon propuestas de mejora. La metodología habitual consistió en la diagramación conjunta y consensuada del mapa del proceso y de los 14 procedimientos de gestión del gasto identificados como subprocesos, la identificación de oportunidades de mejora y la diagramación de las propuestas.

ANÁLISIS

En líneas generales, el proceso de gestión del gasto se puede definir como el conjunto de actividades y controles a través de las cuales se realiza el gasto. Está fundamentalmente orientado a garantizar la legalidad financiera de los actos administrativos y viene condicionado por dos requisitos previos: la existencia de crédito adecuado y suficiente y el nacimiento de una obligación que hay que satisfacer.

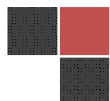
Se trata, por tanto, de un proceso de carácter transversal en la medida que transita por diferentes servicios, y de carácter universal en la medida en que todos los servicios son centros de gasto.

La fase de análisis consistió en:

1. Plasmar gráficamente el mapa del proceso de gestión del gasto.
2. Identificar los procedimientos que forman parte de la gestión del gasto.
3. Describir las actividades y diagramar los flujos de estos procedimientos.

El resultado debía ser una representación fiel de la situación actual.

Los procedimientos analizados fueron:



1. Contratos mayores
2. Contratos menores
3. Convenios
4. Subvenciones
5. Nómina
6. Facturas
7. Gastos financieros
8. Pagos a justificar
9. Anticipos
10. Aportaciones a OO.AA y EE.MM.
11. Gastos plurianuales
12. IRPF y Seguridad Social
13. Modificaciones presupuestarias
14. Gastos con financiación afectada

Para cada uno de estos procedimientos se ha elaborado una ficha de procedimiento (*ejemplo en Fig. 1*) de situación actual que se incorporan en el apartado de anexos del informe final del proyecto. Cada ficha recoge información básica del procedimiento como el nombre, la unidad organizativa propietaria o de referencia del procedimiento, la misión y toda la documentación asociada. Los indicadores asociados al procedimiento sólo se han definido para los procedimientos que han sido objeto de mejora.

Codi identificació: 	Versió 1.0	Data de creació 05/11/2012	Data de revisió	Validat per	Pág. 1 / 1
--	---------------	-------------------------------	-----------------	-------------	------------

NOM DEL PROCES
Contractes menors

PROPIETARI / UNITAT ORGANITZATIVA DE REFERENCIA
Intervenció

MISSIO
Aprovar i fiscalitzar la despesa derivada de contractes menors.

DADES DE SEGUIMENT I AVALUACIO (Indicadors associats)

DOCUMENTACIO DEL PROCES
• Petició de despesa • Document comptable RC • Document comptable ADO • Resolució aprovació de factures

DIAGRAMA DEL PROCES


DESCRIPCIO DEL PROCES – Taula d'activitats




Asimismo, la ficha incorpora dos apartados descriptivos: el diagrama del proceso (*ejemplo en Fig.2*), el cual enlaza con el diagrama de flujo descriptivo del procedimiento en situación actual, y, finalmente, la tabla de actividades (*ejemplo en Fig. 3*) en la que se describen de forma más literal las diferentes actividades o pasos que componen el procedimiento. Su objetivo es complementar la diagramación y facilitar su interpretación.

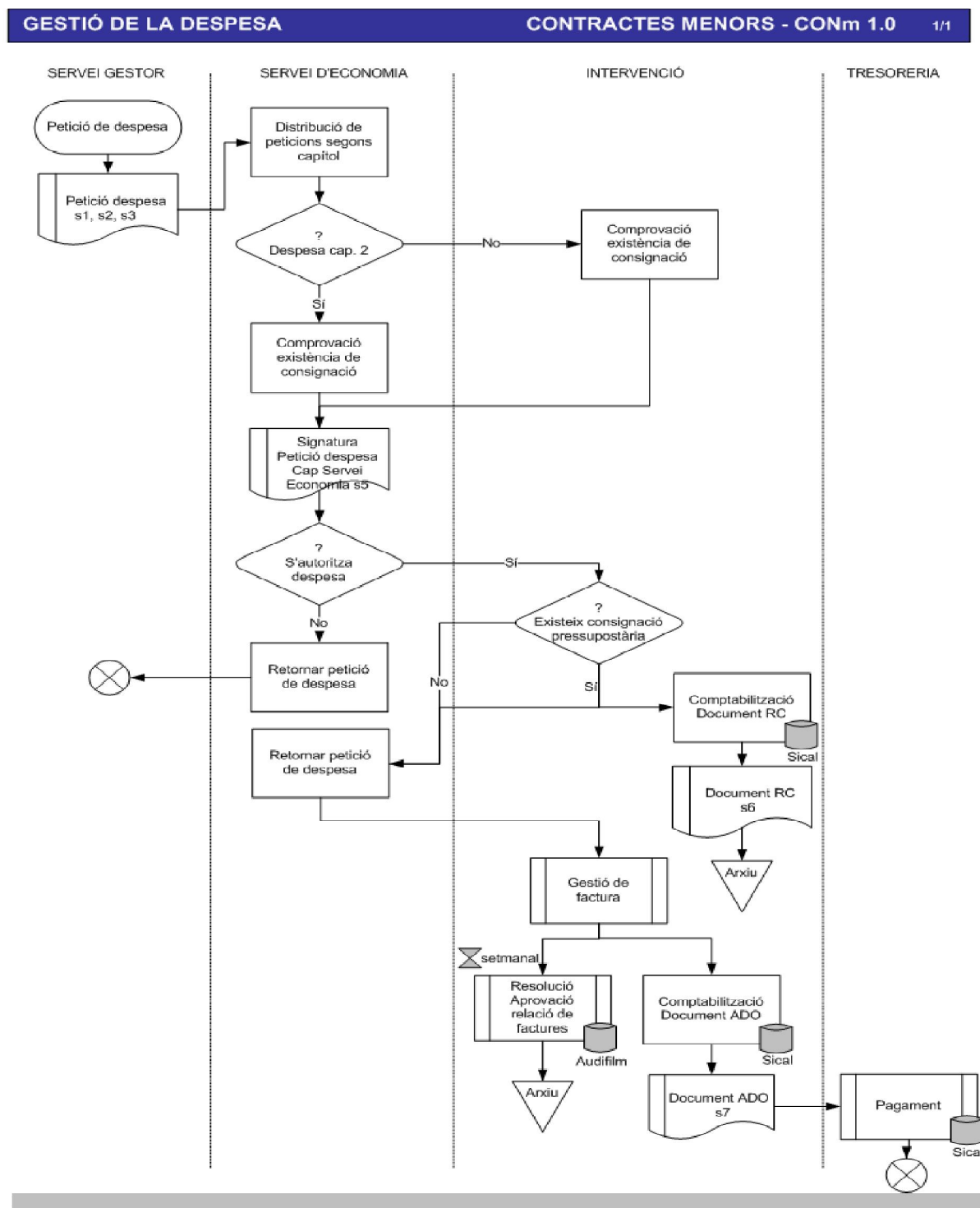


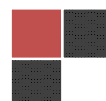
Fig. 2. Diagrama de flujo

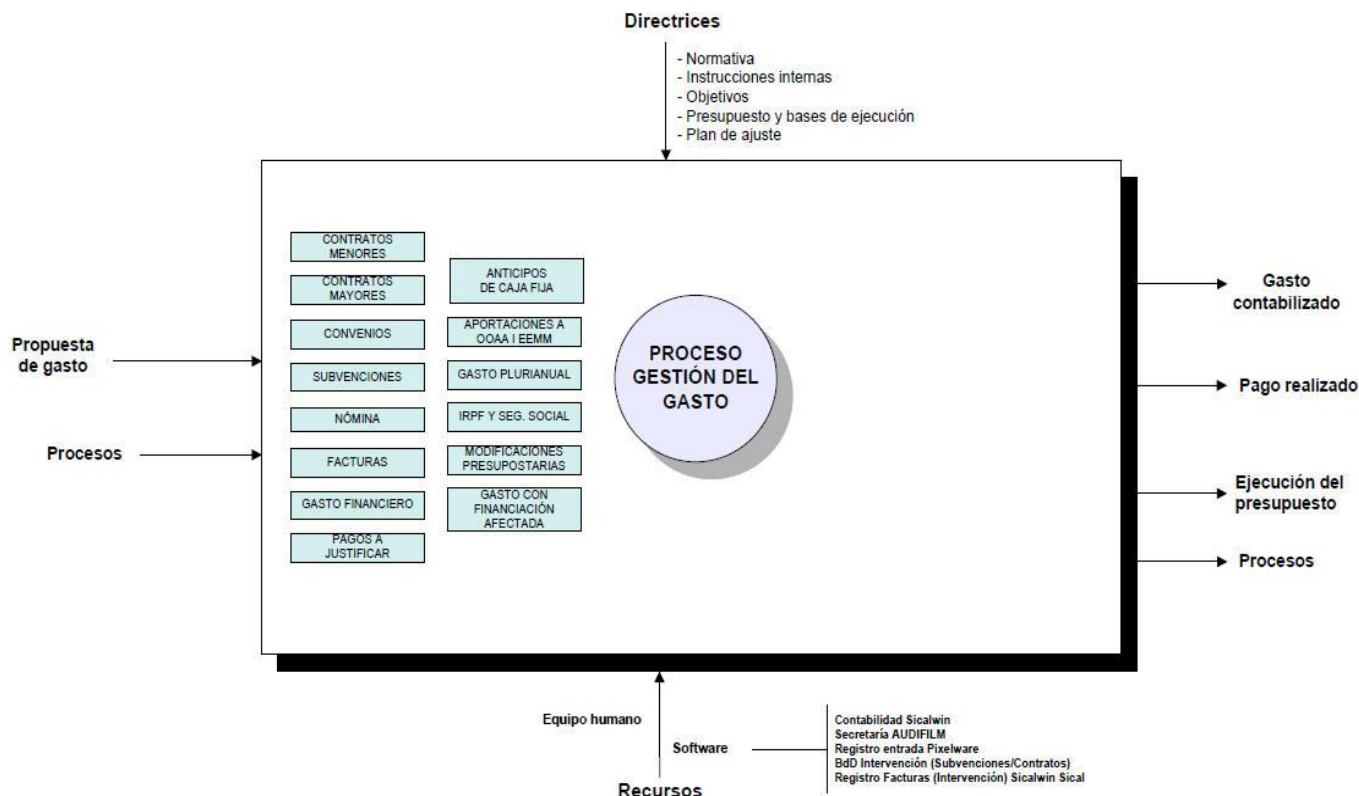
Taula d'activitats

1. El servei gestor fa arribar al Servei d'Economia una **petició de despesa** en forma de Retenció de Crèdit (RC).
Els documents de petició de despesa presenten tres signatures de sol·licitants: Tècnic/a, Cap de Servei i Director/a de Servei; dues signatures de persones autoritzadores: Cap del Servei d'Economia i conformitat del/de la Regidor/a i, finalment, la signatura de fiscalització de l'Interventor i d'aprovació del/de la secretari/ària de l'òrgan competent.
Si es tracta d'un contracte menor d'obres, a la petició de despesa s'adjunta el projecte executiu de l'obra.
2. El Servei d'Economia **distribueix** la petició de despesa entre el personal d'Intervenció i del propi Servei d'Economia en funció del capítol del pressupost a què afecta la despesa.
3. Si es tracta d'una despesa del capítol 2, el propi Servei d'Economia comprova l'existència de **consignació pressupostària**. Si és una despesa de la resta de capítols, és Intervenció la que comprova si existeix consignació.
4. La petició de despesa toma al Servei d'Economia i la Cap del Servei la **signa autoritzant-la o no**.
Si no s'autoritza la despesa per manca de consignació, es retoma en ma la petició no autoritzada al servei gestor sol·licitant i el Servei d'Economia es queda una còpia.
Si s'autoritza la despesa, pot ser sense que hi hagi consignació pressupostària i en aquest cas la despesa restarà subjecta a modificació pressupostària. Es retoma en ma la petició al servei gestor sol·licitant i el Servei d'Economia es queda una còpia.
Si s'autoritza la despesa perquè existeix consignació pressupostària, es retoma en ma la petició al servei gestor sol·licitant i el Servei d'Economia es queda una còpia.
5. Un cop autoritzada la despesa amb consignació, Intervenció **comptabilitza el document de RC** a l'aplicatiu de Sical, signa el document i l'arxiva.
6. Les despeses autoritzades, existeixi o no consignació pressupostària, segueixen el procediment de **gestió de factures** (veure fitxa del procediment FAC).
7. Un cop Intervenció rep les factures, les agrupa i, setmanalment, es fa un **Decret d'aprovació de la relació de factures** (tramitació dels decrets a través de l'aplicatiu Audifilm de Secretaria), s'annexa la relació de factures i s'arxiva a Intervenció.
8. En paral·lel a l'aprovació del Decret, Intervenció **comptabilitza el document ADO** a l'aplicatiu Sical, signa i arxiva el document.
9. Finalment, Tresoreria procedeix a fer el **pagament** i el registra a l'aplicatiu Sical.

Fig. 3. Tabla de actividades

Así, los resultados de la fase de análisis fueron el mapa del proceso y la diagramación de los 14 procedimientos identificados con sus correspondientes fichas descriptivas y tablas de actividad.





PROCESO	NIVEL	PROPIETARIO	ACTUALIZACIÓN	Versión
PROCESO GESTIÓN Gasto	1	INTERVENCIÓN	Octubre 2012	1.0

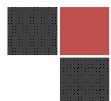
DIAGNOSIS Y MEJORA

Para la fase de diagnóstico y mejora se previeron tres sesiones con los objetivos de identificar las oportunidades de mejora de los 5 procedimientos seleccionados y del proceso en general y formular propuestas de mejora específica.

El análisis de la situación actual para la formulación de mejoras se llevó a cabo desde dos vertientes metodológicas: el análisis en clave vertical o micro y el análisis en clave horizontal o macro.

En lo que respecta al análisis vertical o micro, se focaliza en la revisión y formulación de mejoras de los procedimientos críticos seleccionados por su potencialidad de mejora, impacto sobre el proceso de gestión del gasto y su representatividad de problemáticas transversales.

Los 5 procedimientos seleccionados considerados procedimientos críticos fueron:



1. Contratos menores
2. Contratos mayores
3. Anticipo
4. Facturas
5. Modificaciones presupuestarias

Para la diagnosis y mejora se aplicaron criterios de simplificación y mejora de procedimientos (análisis del valor añadido, eliminación de controles y registros duplicados, simplificación de la documentación utilizada, análisis de los tiempos y cuellos de botella, minimización de la probabilidad de errores, eficiencia en la utilización de recursos humanos y materiales, estandarización o protocolarización de partes del procedimiento).

El análisis en clave horizontal o *macro* se focaliza en el proceso de gestión del gasto globalmente considerado. Esto es, en el análisis e identificación de puntos de mejora transversales que afectan a más de un procedimiento o que tienen que ver con aspectos más organizativos o de cultura así como con aspectos difícilmente clasificables en un procedimiento específico.

Así, los resultados de la fase de mejora fueron la diagramación de los 5 procedimientos seleccionados, las fichas de proceso y las tablas de actividad de cada procedimiento, una recopilación de mejoras de cada uno de los 5 procedimientos, los indicadores de control y una recopilación general de mejoras propuestas que describen los puntos de mejoras identificados.

RESULTADOS DEL PROYECTO

Oportunidades de mejora

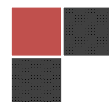
Aparte de las mejoras detectadas en cada uno de los 5 procedimientos seleccionados que son detalladas en el informe del proyecto, el trabajo realizado ha permitido identificar las oportunidades de mejora de carácter general:

- *Estado de ejecución del presupuesto*

La consulta del presupuesto vigente no permite obtener una información fiable y actualizada de su estado de ejecución y éste es un hecho especialmente crítico teniendo en cuenta el plan de ajuste al que el ayuntamiento se ha acogido y que requiere de un seguimiento exhaustivo.

Son varios los elementos identificados que están provocando este *gap* entre el estado de ejecución real y el que se deriva del actual sistema de información: se detecta un importante número de facturas registradas pero que están sin conformar y sin contabilizar, os uso abusivo de las reservas de crédito y un proceso poco ágil de la tramitación de las modificaciones presupuestarias

- *Agilidad en la tramitación*



El análisis de la situación actual ha puesto de manifiesto potenciales mejoras en el tiempo de tramitación a partir de la detección de elementos que lo ralentizan.

- Existencia de una única bandeja de entrada de documentación compartida para los ámbitos de Intervención, Tesorería y el Servicio de Economía.
- Excesiva circulación física de documentos relacionados con la gestión del gasto.
- Existencia de dobles sistemas de control y registro.
- Excesivo número de firmas de validación

- *Sistematización en los procedimientos:*

El análisis del proceso de gasto ha puesto de manifiesto una cierta opacidad procedimental sobre todo en cuanto a la gestión presupuestaria. La primera evidencia de esta carencia procedimental identifica en el mismo sistema de elaboración del presupuesto. Asimismo, el procedimiento de modificaciones presupuestarias y la gestión de anticipos es otro ejemplo de esta falta de una sistematización y formalización procedimental.

- *Corresponsabilización en la gestión contable y presupuestaria:*

Tal como se ha desprendido del análisis de la situación actual, la gestión contable y presupuestaria está centralizada en los ámbitos de intervención y del Servicio de Economía respectivamente. Esta centralización viene acompañada de la imposibilidad, por parte de los servicios gestores, de consultar y gestionar activamente el estado de las partidas que son de su responsabilidad. La falta de acceso a la información y la escasa participación de los servicios en la gestión del gasto se traduce en una baja corresponsabilización. Asimismo, se evidencia una cierta desconexión entre la tramitación administrativa y económica.

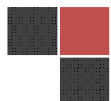
Propuestas de mejora

En las oportunidades de mejora descritas anteriormente corresponde también formular y detallar las propuestas de mejoras que se relacionan sintéticamente a continuación y que son buena parte del resultado final del proyecto. Entre las propuestas más relevantes se encuentran las siguientes:

- *Un presupuesto participado y por programas*

El proceso de elaboración y ejecución del presupuesto debe ser conocido y participado para garantizar la vinculación del presupuesto a los objetivos y programas de actuación de los servicios gestores y, por otra parte, debe facilitar su mayor corresponsabilización en el gasto.

En este sentido, hay que reformular las formas y procedimientos de configuración del presupuesto de cara a garantizar el cumplimiento de objetivos financieros (estabilidad, sostenibilidad y liquidez), cumplir las prioridades estratégicas, estimular la eficiencia y hacer frente con rigor a la situación de crisis y facilitar la participación y compromiso de los centros de gasto.



Una de las técnicas de presupuestación que se orienta a estos objetivos es el presupuesto por programas ya que pone el acento en la planificación, la discriminación de programas alternativos basada en el análisis de eficiencia y la garantía de cumplimiento de prioridades estratégicas.

- *Descentralización de la gestión contable y presupuestaria*

Se propone habilitar la posibilidad de consulta y precontabilización al aplicativo de contabilidad por parte de los servicios gestores. Con esta medida cada servicio gestor puede consultar el estado actualizado de sus partidas presupuestarias y hacer la petición de un gasto o de una modificación presupuestaria a partir de la información consultada.

- *Informatización de los procedimientos e incorporación de la firma electrónica*

La propuesta de informatizar determinados procedimientos de gestión del gasto es una consecuencia directa de la descentralización propuesta. Asimismo, da respuesta a la necesidad de agilizar una tramitación actualmente caracterizada por la circulación física de documentos, los dobles sistemas de control de documentos contables y la acumulación de firmas.

Se prevé, la integración de la aplicación informática de contabilidad (Sical) con el portafirmas (Firmadoc), lo que hace posible la automatización y aplicación de la firma electrónica en los documentos contables.

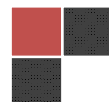
Esta integración debería permitir:

- La sustitución de documentos en soporte físico para archivo electrónico
- La consulta descentralizada del estado de los procedimientos de aprobación del gasto
- La firma electrónica de todos los documentos de los procedimientos de tramitación del gasto
- Implantación de la compulsa electrónica de facturas
- Automatización e integración del procedimiento de registro, conformación, aprobación y contabilización de facturas.

En definitiva, el sometimiento a aprobación mediante firma electrónica de los justificantes de gastos garantiza el cumplimiento de todos los requisitos formales y los procedimientos establecidos por la propia organización antes de que puedan ser contabilizados, dotando al sistema de agilidad y garantías de cara al proceso contable.

- *Regulación de las firmas*

Con la posibilidad de firmar electrónicamente los documentos contables y facturas y aprovechando la fase de diseño de los procedimientos para su informatización, se propone regular el sistema de firmas mediante resolución. Se deben definir los puestos de trabajo que deben firmar los diferentes documentos y aquellos que los sustituyen en caso de ausencia.



- *Eliminar bandeja única en la tercera planta*

De acuerdo con lo apuntado en el apartado de diagnóstico, la existencia de un único punto de entrada de documentación dirigida tanto a Intervención como Tesorería o el Servicio de Economía, retrasa notablemente el tiempo de tramitación. En este sentido, se debe garantizar que la documentación llegue directamente al ámbito al que va dirigida sin paradas intermedias. Así, se propone habilitar tres bandejas de entrada de documentación diferenciadas para los diferentes ámbitos organizativos que comparten el espacio de trabajo de la tercera planta.

- *Establecer plazos de control de los procedimientos*

Con el objetivo de controlar los tiempos de tramitación y de garantizar el cumplimiento del nuevo plazo de pago a proveedores de 30 días fijado por la Ley de Morosidad, se propone la definición de plazos de control en diferentes procedimientos. La informatización de los procedimientos permitirá, además, incorporar avisos que faciliten su cumplimiento por parte de los usuarios. Los diferentes plazos de control que se han definido, se especifican en los mismos procedimientos mejorados.

Anexo III. Resumen ejecutivo del Plan de mejora de los sistemas de comunicación interna del Ayuntamiento de Mollet del Vallès

PLAN DE MEJORA DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

1.- Resumen ejecutivo

La realización del presente Plan de Mejora responde a la necesidad surgida como consecuencia de mi participación en la IX edición del Curso Superior de Dirección Pública Local organizado por el Instituto Nacional de Administración Pública como proyecto de fin de curso.

Mi trayectoria profesional en el Ayuntamiento de Mollet del Vallès comenzó en abril de 2009, cuando asumí la dirección del Servicio de Organización y Recursos Humanos.

De los diferentes ámbitos sobre los cuales podría haber versado el presente Plan, me pareció importante dedicarlo al ámbito de la comunicación interna y aprovechar los conocimientos adquiridos durante la realización del curso para poder aplicarlos en la organización dónde presto servicios.

El objetivo del presente Plan, como su nombre indica, es la mejora de los sistemas de comunicación interna del Ayuntamiento de Mollet del Vallès (Barcelona). Por lo tanto la resolución de los problemas detectados se limita al ámbito de la comunicación interna.

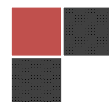
Existe también una limitación del ámbito temporal, ya que este deberá implantarse durante los años 2011 y parte de 2012.

La metodología seguida se ha basado fundamentalmente en dos ámbitos, uno a nivel de las personas, a través del análisis en profundidad de la Evaluación de Riesgos Psicosociales realizada en la organización a finales de 2008, y otro a nivel de la organización, a través de la observación directa, el estudio de documentos y la entrevista con diversas personas en la organización. También se han analizado los antecedentes a través de la documentación que existe en el Servicio de Organización y Recursos Humanos.

Mollet del Vallès es un municipio situado en la comarca barcelonesa del Vallès Oriental. Dista 19 km de la capital catalana y cuenta con una población de 52.527 habitantes. Tiene una superficie de 10 km², de los cuales aproximadamente la mitad se corresponde con Gallecs, un espacio rural protegido.

El presupuesto consolidado de 2010 ronda los 70 millones de euros y la plantilla consolidada de todo el grupo municipal asciende a aproximadamente 600 empleados, aunque la plantilla directa del Ayuntamiento, sobre la cual se proyecta el Plan de Mejora, es de 357 empleados con una media de edad de 46 años.

A pesar de la existencia de una sede centra, donde se encuentra el grueso de la plantilla, un elevado número de personas presta sus servicios en otras dependencias repartidas por el término municipal. Esta dispersión implica además que no todo el personal dispone de un ordenador conectado a la red informática corporativa.



En el ámbito de las relaciones laborales, el Ayuntamiento cuenta con una plantilla fuertemente sindicalizada, con la presencia de tres organizaciones sindicales en la Junta de Personal, aunque sólo CCOO y UGT cuentan con representación en la Mesa General de Negociación (el 60% de la plantilla está actualmente afiliada a algún sindicato).

La evaluación de riesgos psicosociales puso de manifiesto una serie de problemas a nivel de clima laboral, falta de compromiso y sentido de pertenencia en los empleados, mala calidad del liderazgo de los mandos y falta de motivación, entre otras cuestiones.

El origen del problema que este plan de mejora pretende contribuir a solucionar, lo encontramos en la carencia de canales de comunicación interna formales y estables, que permitan llegar a todos los empleados de manera homogénea. La organización no tiene definida una política de comunicación interna y por lo tanto no proyecta en sus trabajadores los valores y cultura deseables, ni transmite los objetivos estratégicos corporativos.

Por lo tanto, se han identificado tres objetivos estratégicos, sobre los cuales se han formulado los correspondientes objetivos operativos y actividades asociadas a ellos:

OE³⁵ 1- Mejorar el nivel de satisfacción de las personas empleadas en el Ayuntamiento de Mollet del Vallés a través de la comunicación.

OO³⁶ 1.1- Incrementar los canales de comunicación para impactar de forma regular a todas las personas de la organización.

OO1.2- Desarrollar canales de comunicación ascendente, ágiles y eficaces.

OO1.3- Lograr que el correo electrónico sea el medio de comunicación interna prioritario.

OE 2- Promover una cultura organizativa que refuerce la identidad corporativa, fomentando el sentido de pertenencia en los empleados de la organización.

OO2.1- Incrementar el conocimiento interno de la organización.

OO2.2- Mejorar la cohesión organizativa.

OO2.3- Potenciar los espacios de interrelación personal.

OE 3- Mejorar el desempeño profesional de las personas que trabajan en el Ayuntamiento de Mollet del Vallés.

OO3.1-Incrementar el número de reuniones interdepartamentales planificadas.

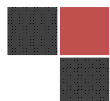
OO3.2-Incrementar el número de personas que reciben formación en gestión de la comunicación.

Cabe señalar que los objetivos operativos propuestos se apoyan, y garantizan su cumplimiento, sobre uno de los valores de la organización como es la transparencia, y contribuirán de manera decisiva en la consecución de los objetivos estratégicos definidos, pero también será necesario conectar este plan con otros programas de desarrollo de recursos humanos que actualmente están en marcha y que quedan fuera del alcance del mismo.

Aunque se prevé la utilización de diferentes herramientas el plan gira en torno al establecimiento de canales estables de comunicación que, de manera homogénea, tengan un elevado impacto en la organización. Para ellos se propone la creación, como elemento central,

³⁵ OE – Objetivo Estratégico

³⁶ OO – Objetivo Operativo



de una Intranet corporativa que estará configurada, no solo como repositorio de documentación, sino como centro prestador de servicios a las personas empleadas, a través de la integración en ella del “autoservicio del empleado”, que se está implantando en estos momentos, y el sistema de gestión del tiempo, que se implantará en breve. Ello permitirá el acceso de las personas empleadas a la información y ciertas tramitaciones electrónicas derivadas de la gestión de los recursos humanos.

Para poder hacer accesible la Intranet al total de la plantilla, se prevé la habilitación de acceso desde fuera de la organización.

También se potencian o crean otros canales de comunicación tales como el correo electrónico, la reedición de la revista electrónica “el finestril”, revisión del procedimiento y manual de acogida, creación de un canal de comunicación ascendente mediante el cual todas las personas de la organización puedan aportar sugerencias para la mejora del servicio.

Otras de las herramientas a utilizar hacen referencia a facilitación de la cohesión, la interrelación de las personas empleadas. Para ello se propone crear espacios de intercambio como la I convención “Treballem per Mollet” o la recepción de Navidad, que se transforma en un acto de reconocimiento a las personas empleadas.

Finalmente se articula un sistema más eficiente de reuniones, con la creación otros ámbitos de discusión, coordinación e intercambio, al margen de la ya existente Comisión de Dirección. También se prevé la utilización de formación para fomentar los valores de la comunicación entre el personal de mando.

Para todo ello se ha previsto movilizar una serie de recursos materiales y humanos, que se han agrupado en recursos internos (aquellos de los cuales disponemos) y recursos externos (aquellos que debemos buscar en el mercado).

n cuanto a recursos internos, se trata fundamentalmente de la dedicación del personal de plantilla que colabora en los diferentes equipos de trabajo.

En el apartado de los recursos externos, nos encontraremos con los costes derivados de la utilización de servicio de consultoría para la implementación de la Intranet, la adquisición de software, la organización de la formación y otros gastos de menor entidad.

El coste total previsto para el plan de mejora es de 44.688,18 Euros, de los cuales el 52% se trata de coste de recursos internos y el 48% se corresponde a los externos.

El calendario de implantación del plan abarca todo el año 2011 y parte del año 2012 (el cronograma completo se incluye en el plan). Este plan abarca la primera fase de puesta en servicio de los canales de comunicación, pero nos permitirá monitorizar el sistema de cara a posteriores años, lo cual debe permitir establecer las modificaciones que correspondan.



En la evaluación de la implantación del plan se tendrán en cuenta dos dimensiones: El nivel de consecución del objetivo de implantación del propio plan y el impacto obtenido sobre cada uno de los objetivos operativos y estratégicos definidos.

Para ellos se utiliza un cuadro de seguimiento de actividades donde se recogen las incidencias en la implantación y las desviaciones respecto al calendario inicial previsto. Se considerará cumplido el objetivo de implantación material del plan si todas las actividades se completan y al menos el 75% de ellas se hace en tiempo, incluyendo los márgenes de tolerancia definidos.

Por lo que respecta al nivel de consecución de los objetivos propuestos, también se señalan los diferentes indicadores, con indicación de los estándares a cumplir en la fecha determinada y, si procede, los márgenes de tolerancia admisibles.

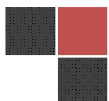
Cabe señalar que se ha puesto fecha a la medición que ha de dar como resultado la consecución o no de los objetivos, pero el sistema de indicadores está previsto para que recoja la información de forma periódica, por lo que podrá intervenir sobre aquellos objetivos sobre los cuales la evolución de los indicadores no sea la deseada dentro del período establecido.

Anexo IV. Costes del Plan de mejora por objetivos operativos

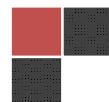
Puesto de trabajo	Horas dedicadas	% sobre jornada	Coste / hora	Coste total
OO1.1 - Implementar un órgano de coordinación				74.417,98
Directora Gerente	300	5,01%	44,63	13.389,85
Directora de servicios generales, innovación y planificación	240	4,01%	44,63	10.711,88
Director de servicios territoriales	240	4,01%	44,63	10.711,88
Director de servicios personales	240	4,01%	44,63	10.711,88
Directora de servicios de acción institucional i participación	240	4,01%	44,63	10.711,88
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	240	4,01%	41,80	10.032,60
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	240	4,01%	33,95	8.148,03
OO1.2 - Desarrollar la dirección pública profesionalizada				1.252,58
Directora Gerente	3	0,05%	44,63	133,90
Directora de servicios generales, innovación y planificación	3	0,05%	44,63	133,90
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	13	0,22%	41,80	543,43
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	13	0,22%	33,95	441,35
OO1.3 -Racionalizar la estructura administrativa				3.405,39
Directora Gerente	6	0,10%	44,63	267,80
Directora de servicios generales, innovación y planificación	6	0,10%	44,63	267,80
Director de servicios territoriales	6	0,10%	44,63	267,80
Director de servicios personales	6	0,10%	44,63	267,80
Directora de servicios de acción institucional i participación	6	0,10%	44,63	267,80



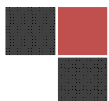
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	40	0,67%	41,80	1.672,10
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	10	0,17%	33,95	339,50
Técnica de organización y recursos humanos	2	0,03%	27,40	54,80
OO1.4 -Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones				2.011,37
Directora Gerente	3	0,05%	44,63	133,90
Directora de servicios generales, innovación y planificación	3	0,05%	44,63	133,90
Director de servicios territoriales	3	0,05%	44,63	133,90
Director de servicios personales	3	0,05%	44,63	133,90
Directora de servicios de acción institucional i participación	3	0,05%	44,63	133,90
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	10	0,17%	41,80	418,02
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	3	0,05%	33,95	101,85
Técnico de organización y recursos humanos	30	0,50%	27,40	822,00
OO2.1 - Implementar un órgano ejecutivo				30.878,70
Directora Gerente	120	2,00%	44,63	5.355,94
Directora de servicios generales, innovación y planificación	120	2,00%	44,63	5.355,94
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	200	3,34%	41,80	8.360,50
Jefe del servicio de tecnologías y comunicaciones	120	2,00%	41,80	5.016,30
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	200	3,34%	33,95	6.790,03
OO2.2 - Elaborar el mapa de procesos				6.723,57
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	10	0,17%	41,80	418,02
Técnica de organización y desarrollo	60	1,00%	30,24	1.814,12



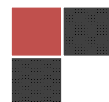
Técnico de organización y recursos humanos	60	1,00%	27,40	1.643,77
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	10	0,17%	33,95	339,50
Jefe de servicio (responsable de proceso)	60	1,00%	41,80	2.508,15
OO2.3 - Implementar la gestión por procesos				117.589,03
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	80	1,34%	41,80	3.344,20
Técnica de organización y desarrollo	1.500	25,03%	30,24	45.353,02
Técnico de organización y recursos humanos	1.500	25,03%	27,40	41.094,30
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	80	1,34%	33,95	2.716,01
Jefe de servicio (responsable de proceso)	600	10,01%	41,80	25.081,50
OO2.4 - Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas				15.612,25
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	100	1,67%	33,95	3.395,01
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	20	0,33%	41,80	836,05
Técnico de organización y recursos humanos	100	1,67%	27,40	2.739,62
Letrada/o de servicios jurídicos	110	1,84%	33,95	3.734,51
Jefe de servicio (según ámbito)	100	1,67%	41,80	4.180,25
Responsable de administración electrónica	20	0,33%	36,34	726,80
OO2.5 - Incrementar los niveles de transparencia en la gestión municipal				2.076,97
Directora Gerente	6	0,10%	44,63	267,80
Directora de servicios generales, innovación y planificación	6	0,10%	44,63	267,80
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	6	0,10%	41,80	250,81
Jefe del servicio de tecnologías y comunicaciones	6	0,10%	41,80	250,81
Jefa del servicio de economía	20	0,33%	41,80	836,05



Coordinadora técnica de servicios jurídicos	6	0,10%	33,95	203,70
Técnica de organización y desarrollo	60	1,00%	34,95	2.097,01
OO2.6 - Avanzar en la consecución de una Administración Electrónica				13.574,84
Directora de servicios generales, innovación y planificación	40	0,67%	44,63	1.785,31
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	40	0,67%	41,80	1.672,10
Jefe del servicio de tecnologías y comunicaciones	40	0,67%	41,80	1.672,10
Responsable de administración electrónica	80	1,34%	36,34	2.907,07
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	40	0,67%	33,95	1.358,01
Jefe de servicio (según ámbito)	100	1,67%	41,80	4.180,25
OO2.7 - Implementar el presupuesto por objetivos				11.056,37
Directora Gerente	10	0,17%	44,63	446,33
Directora de servicios generales, innovación y planificación	10	0,17%	44,63	446,33
Interventor	60	1,00%	42,25	2.535,27
Tesorero	10	0,17%	42,25	422,54
Jefa del servicio de economía	10	0,17%	41,80	418,02
Jefa de contabilidad	100	1,67%	35,22	3.522,20
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	10	0,17%	41,80	418,02
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	10	0,17%	33,95	339,50
Jefe de servicio (según ámbito)	60	1,00%	41,80	2.508,15
OO3.1 - Introducir la cultura del nuevo modelo de gestión				2.876,08
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	10	0,17%	41,80	418,02
Técnica de organización y desarrollo	20	0,33%	30,24	604,71



Técnico de organización y recursos humanos	20	0,33%	27,40	547,92
Técnica de organización y recursos humanos	20	0,33%	27,40	547,92
Responsable gabinete de comunicación	10	0,17%	41,80	418,00
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	10	0,17%	33,95	339,50
OO3.2 - Implementar encuesta de clima laboral				5.719,90
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	10	0,17%	41,80	418,02
Técnica de organización y desarrollo	4	0,07%	30,24	120,94
Técnica de organización y recursos humanos	4	0,07%	27,40	109,58
Técnico de organización y recursos humanos	4	0,07%	27,40	109,58
Técnico de prevención de riesgos laborales	100	1,67%	31,54	3.153,86
Jefe de servicio (según ámbito)	40	0,67%	41,80	1.672,10
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	4	0,07%	33,95	135,80
OO3.3 -Mejorar los sistemas de comunicación interna				23.188,00
Costes internos derivados del plan de mejora	580	9,68%		23.188,00
OO3.4 - Diseñar y ejecutar un Plan de Formación				3.806,69
Jefe del servicio de organización y recursos humanos	8	0,13%	41,80	334,42
Técnica de organización y desarrollo	8	0,13%	30,24	241,88
Técnica de organización y recursos humanos	8	0,13%	27,40	219,17
Técnico de organización y recursos humanos	100	1,67%	27,40	2.739,62
Coordinadora técnica de servicios jurídicos	8	0,13%	33,95	271,60

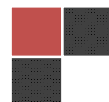


Anexo VI. Recursos asignados al Plan de mejora por objetivos operativos

1. Recursos materiales

Recursos materiales	Coste previsto
OO1.1 - Implementar un órgano de coordinación	100,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	100,00
OO1.2 - Desarrollar la dirección pública profesionalizada	2.100,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	100,00
Publicaciones oficiales	2.000,00
OO1.3 -Racionalizar la estructura administrativa	0,00
Sala de reuniones	0,00
OO1.4 -Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones	100,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	100,00
Aplicativo de gestión de indicadores	0,00
OO2.1 - Implementar un órgano ejecutivo	100,00
Sala de reuniones	0,00
material de oficina	100,00
OO2.2 - Elaborar el mapa de procesos	100,00
Sala de reuniones	0,00

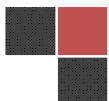
Material de oficina	100,00
OO2.3 - Implementar la gestión por procesos	1.000,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	1.000,00
OO2.4 - Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas	500,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	500,00
OO2.5 - Incrementar los niveles de transparencia en la gestión municipal	0,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	0,00
Aplicativo de gestión de indicadores	0,00
Sede electrónica municipal	0,00
OO2.6 - Avanzar en la consecución de una Administración Electrónica	1.000,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	1.000,00
Plataforma de tramitación de Pixelware	0,00
Sede electrónica municipal	0,00
Portal de trámites	0,00
OO2.7 - Implementar el presupuesto por objetivos	500,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	500,00
Sistema de información de gestión económica SAGE-AYTOS	0,00



Plataforma de firma electrónica FIRMADOC	0,00
OO3.1 - Introducir la cultura del nuevo modelo de gestión	100,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	100,00
OO3.2 - Implementar encuesta de clima laboral	1.000,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	1.000,00
OO3.3 -Mejorar los sistemas de comunicación interna	1.750,00
Material de oficina y otros gastos	1.750,00
OO3.4 - Diseñar y ejecutar un Plan de Formación	7.000,00
Sala de reuniones	0,00
Material de oficina	1.000,00
Aportación municipal al Plan de Formación	6.000,00

2. Recursos externos

Recursos externos	Coste previsto
OO1.1 - Implementar un órgano de coordinación	0,00
OO1.2 - Desarrollar la dirección pública profesionalizada	0,00
OO1.3 -Racionalizar la estructura administrativa	0,00
Consultoría estudio organizativo - Diputación de Barcelona	0,00
OO1.4 -Mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones	0,00



OO2.1 - Implementar un órgano ejecutivo	0,00
OO2.2 - Elaborar el mapa de procesos	0,00
Soporte técnico del Servicio de asistencia a la organización municipal de la Diputación de Barcelona	0,00
OO2.3 - Implementar la gestión por procesos	2.400,00
Soporte técnico del Servicio de asistencia a la organización municipal de la Diputación de Barcelona	0,00
Formación en gestión por procesos para personal directivo	2.400,00
OO2.4 - Simplificar procedimientos administrativos y reducir cargas administrativas	0,00
Acceso al programa APLICA para el cálculo de cargas administrativas	0,00
OO2.5 - Incrementar los niveles de transparencia en la gestión municipal	0,00
OO2.6 - Avanzar en la consecución de una Administración Electrónica	3.000,00
Campaña de publicidad	3.000,00
OO2.7 - Implementar el presupuesto por objetivos	3.000,00
Formación en gestión presupuestaria por objetivos	3.000,00
OO3.1 - Introducir la cultura del nuevo modelo de gestión	0,00
OO3.2 - Implementar encuesta de clima laboral	0,00
OO3.3 - Mejorar los sistemas de comunicación interna	10.000,00
Costes externos de la implantación del Plan de Mejora de los sistemas de comunicación - Trabajos de consultoría para el diseño e implementación de la intranet corporativa	10.000,00
OO3.4 - Diseñar y ejecutar un Plan de Formación	6.000,00
Soporte técnico de la Dirección de Servicios de Formación de la Diputación de Barcelona para elaboración del plan de formación: Contenidos y formadores	0,00
Financiación de la formación derivada del plan de formación por parte de la Diputación de Barcelona	6.000,00

