



AJUNTAMENT DE VALENCIA

**MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
VI CURSO DE DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL**

**INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**CENTRO DE ESTUDIOS
LOCALES Y TERRITORIALES**

**PLAN DE MEJORA ORGANIZATIVA Y DE GESTIÓN PARA LA
CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR DEL
AYUNTAMIENTO DE VALENCIA MEDIANTE LA UTILIZACIÓN
DEL MODELO EVAM.**

**IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.
INTRODUCCIÓN DE UNA CULTURA DE CALIDAD.**

**ANA M^a GONZÁLEZ GIMÉNEZ.
JEFA DE SECCIÓN DE ESCOLARIZACIÓN
Y CHEQUE ESCOLAR.**

**SERVICIO DE EDUCACIÓN.
AYUNTAMIENTO DE VALENCIA.
amgonzalez@valencia.es
NOVIEMBRE 2007.**

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
AGRADECIMIENTOS	2
1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. INTRODUCCIÓN	13
3. EL DIAGNÓSTICO	20
3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA CIUDAD	21
3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	36
3.3. MARCO LEGISLATIVO	50
3.4. OBJETIVOS DE LA CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR, DE ACUERDO A SU MARCO COMPETENCIAL E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE.....	58
3.5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	60
3.5.1. ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO	60
3.5.2. APLICACIÓN DEL MODELO EVAM (EVALUACIÓN, APRENDIZAJE Y MEJORA)	64
3.5.2.1. PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LA AUTOEVALUACIÓN	71
3.5.2.2. ANÁLISIS DE ÁREAS DE MEJORAS POR EJES.....	73
3.5.2.3. PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORAS POR EJES.....	75
3.5.2.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	77
4. PLAN DE MEJORA	79
4.1. DETERMINACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL	80
4.2. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR	82
4.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y SU OPERATIVIZACIÓN PARA SUPERAR LOS PROBLEMAS DETECTADOS	84
4.4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA: LA ELECCIÓN DEL MODELO EVAM Y SU POSTERIOR DESARROLLO MEDIANTE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN POR OBJETIVOS	95
4.4.1. INTRODUCCIÓN	95
4.4.2. LA ELECCIÓN DEL MODELO EVAM.....	98
4.4.3. LA ELECCIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN POR OBJETIVOS. SU MARCO TEÓRICO.....	100
4.5. ASPECTOS RELATIVOS A LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA. SU VIABILIDAD.....	110
4.5.1. PREVISIÓN DE RECURSOS.....	110
4.5.2. CALENDARIO DE ACTUACIÓN. CRONOGRAMA	110
4.6. SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	112
5. CONCLUSIONES	119
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ÍNDICE DE TABLAS, RECUADROS Y FIGURAS	128
ANEXOS	135
ANEXO I: CUESTIONARIO DEL MODELO EVAM CUMPLIMENTADO	135
ANEXO II: MEMORIA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR.....	169
ANEXO III: DESARROLLO DEL OBJETIVO OPERATIVO “ESTUDIO PRELIMINAR PARA LA CREACIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL 0-3 AÑOS EN LA CIUDAD DE VALENCIA”.	

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS.

Comienzo estas líneas de agradecimiento desde la constatación del compromiso ético y profesional, que todo el equipo de personal que ha colaborado en este Plan de Mejora, tiene contraído con la prestación de unos servicios educativos para toda la ciudadanía, desde la solidez de los valores públicos que sustentan, y los códigos de buenas prácticas que muestran en su trabajo diario.

Quiero mostrar mi agradecimiento al Concejal Delegado de Educación y Universidad Popular, D. Emilio del Toro, tanto por el apoyo institucional prestado, como por su firme apuesta por la introducción de unas buenas prácticas educativas de gobierno en la ciudad, a través del presente Plan de Mejora.

Al Secretario de esta Corporación, D. Hilario Llavador, quiero agradecerle su consideración hacia el Plan como un valor añadido a la prestación de los servicios educativos municipales para los ciudadanos, dentro del contexto de la modernización de las Administraciones Públicas. Su labor de orientación y su espíritu crítico, por una parte, y su actitud de acompañamiento y apoyo, ha sido la mejor guía para la acción.

Al Jefe del Servicio de Educación, D. Jesús R. López, quiero agradecerle su decidido impulso y empeño manifestado para que este Plan de Mejora pueda ser un modelo de calidad para la gestión de los servicios públicos. Su convicción en la necesidad de gestionar desde la excelencia en las Administraciones Públicas, ha sido modélica para el enfoque de este Plan.

Asimismo, este Plan ha contado con la cooperación y colaboración del equipo de Jefaturas de Sección, a quienes quiero agradecer su cualificada y continua aportación de ideas innovadoras que ha enriquecido el planteamiento del Plan.

A Dña. Carolina Carot, la persona que ha hecho posible la entrega física de este Plan, quiero agradecerle su dedicación y atención continua. Su ayuda informática ha sido de un inestimable valor.

A Dña. Consuelo Hidalgo, mi tutora del Plan de Mejora, quiero agradecerle todas sus enseñanzas y el ánimo que me ha infundido en todo momento. Sus valiosas aportaciones de mejora a este Plan han sido, en sí mismas, el mejor modelo demostrativo de que la calidad no es un acto, sino un hábito.

A todas ellas y ellos, mi más sincero y profundo agradecimiento.

1. RESUMEN EJECUTIVO

1. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente Plan de Mejora de la Concejalía de Educación y Universidad Popular del Ayuntamiento de Valencia es el resultado de la evaluación y análisis que se ha realizado de la organización y funcionamiento de la Concejalía, para aportar soluciones a una situación actual que presentaba ciertas deficiencias, relativas al modelo de gestión existente y que podían estar condicionando el logro de unos resultados más satisfactorios en la prestación de los servicios educativos municipales.

Así, **el problema al que se le pretende dar solución** se centra en la inexistencia en la Concejalía de una planificación estratégica que incorpore un modelo de gestión de calidad para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia, en su funcionamiento y resultados.

La Concejalía de Educación y Universidad Popular ha venido prestando los diversos servicios educativos de su competencia de un modo satisfactorio, si nos guiamos por la no contestación de su gestión a nivel de la ciudadanía, en general. Sin embargo, se tenía la impresión que tanto su funcionamiento como sus resultados de gestión pública, no respondían a las posibilidades que la Concejalía podría tener si se dotase de una gestión que incorporase ciertos modelos y metodologías de calidad que no se habían introducido hasta la actualidad.

En el momento de abordar la elaboración del Plan de Mejora, **la situación de la Concejalía se caracterizaba por:**

- a.) No haber realizado nunca una evaluación ni posterior diagnóstico de la situación de la organización para detectar las áreas críticas y establecer referencias y líneas de mejora viables.
- b.) No existir una planificación estratégica que diese coherencia a todas las actuaciones e incorporase una visión de futuro, en donde se puedan detectar y se prevean los nuevos escenarios de actuación para implementar las actuaciones necesarias, de acuerdo a los datos que configuran la realidad educativa actual de la ciudad.
- c.) No existir una definición de la misión, visión, valores y líneas estratégicas propias de la Concejalía que conformen una cultura organizacional de calidad, diese coherencia a la formulación de objetivos y facilitase la consecución de los resultados deseados.
- d.) No haber introducido los programas de calidad que, dado el contexto de nuestra sociedad actual y el desarrollo de nuestras Administraciones Públicas, se están mostrando como garantes de respuestas adecuadas a la ciudadanía.

Así, **el objetivo general del Plan de Mejora** es implantar en la Concejalía de Educación y Universidad Popular un sistema de gestión estratégica y de dirección por objetivos (DPO), orientado a la mejora continua y a la adopción de una cultura de calidad total. Para este fin último, la elaboración del Plan ya se inició con un modelo de calidad para realizar la

autoevaluación y el diagnóstico de la Concejalía, como es el Modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora). Asimismo, para las propuestas de mejora que se diseñaron, en función de los resultados del diagnóstico, también se han definido a través de objetivos estratégicos que se operativizan mediante la propuesta de implantación de programas de calidad como:

- La elaboración de una Carta de Servicios de la Concejalía de Educación y Universidad Popular.
- La consecución de certificaciones de calidad para la propia Concejalía y los centros educativos de titularidad municipal.
- El diseño de una red de escuelas infantiles de 0-3 años, siguiendo ya un modelo de planificación estratégica y por objetivos.

Con el planteamiento y la ejecución del presente Plan de Mejora, **el propósito de la Concejalía de Educación y Universidad Popular** es integrarse y adecuarse al contexto actual de programas de políticas públicas de carácter intergubernamental, de procesos de integración internacional y de participación de múltiples agentes procedentes de distintas organizaciones públicas y privadas en la gestión de lo público. La Concejalía ha querido hacer una apuesta por un concepto de modernización de la Administración Local que sobrepase el planteamiento de basarse exclusivamente en la legitimación institucional, que le aporta el marco legal, para legitimarse también por los rendimientos y resultados que ofrece a los ciudadanos. Como respuesta al planteamiento anterior, este Plan de Mejora se diseña y articula adoptando programas de calidad de experiencia probada, que permitan una mayor eficiencia para optimizar los recursos, incorporando los nuevos conocimientos relativos a la actividad pública sobre la fijación y consecución de objetivos, obtención de mejores rendimientos, y acogiendo a modelos de gestión y evaluación de la calidad.

De este modo, la Concejalía quiere asumir un compromiso de calidad, según las recomendaciones realizadas en el seno de la Unión Europea y de la OCDE al respecto de la calidad y evaluación de los servicios y políticas públicas, considerando que la introducción de modelos de calidad en las Administraciones es hoy una exigencia ciudadana y una necesidad política y de gestión, para conformar prácticas de buen gobierno, de mejora continua de la gestión de los servicios educativos que se prestan a los ciudadanos, a la vez que adopta un aumento de transparencia, participación y control social, como principios esenciales de la modernización de las Administraciones Públicas y la madurez democrática.

El proceso y la metodología seguido en el Plan de Mejora se ha basado en las siguientes herramientas de calidad: el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) para realizar la autoevaluación y el diagnóstico de la Concejalía, y la adopción de un modelo de Dirección Estratégica y una DPO para implementar las propuestas de mejora, surgidas del análisis de los resultados tras la aplicación del Modelo EVAM.

El Modelo EVAM se utilizó como modelo de evaluación de la calidad de las organizaciones que surge del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio por el

que se establece la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. La Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios (DGIECS) del Ministerio de Administraciones Públicas, la cual participa en el grupo de servicios públicos innovadores (IPSG), que pertenece a la Red Europea de Administración Pública (EPAN), con la intención de seguir avanzando en el propósito de la mejora de los servicios públicos, diseñó el Modelo EVAM que permite realizar un diagnóstico organizacional, con una metodología propia desarrollada en base a las experiencias acumuladas en procesos de autoevaluación y Modelos de referencia aplicados en la Administración Pública (EFQM, CAF, ISO, etc.). Así, la Resolución de 6 de febrero de 2006, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueban directrices para el desarrollo de los programas del Marco general para la mejora de la calidad establecido en el ya citado Real Decreto 951/2005, determina en su apartado quinto que, entre los modelos de gestión de calidad reconocidos, se encuentra el Modelo EVAM. En la actualidad, el Modelo EVAM es desarrollado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, cuya creación fue autorizada por la Disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos, y regulada por el Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por el que se aprueba su Estatuto.

El Modelo EVAM permite no sólo realizar un diagnóstico (puntos fuertes, áreas de mejora, etc.), sino también asociar actuaciones concretas para favorecer la mejora continua y valorar la madurez organizativa para planificar las líneas de actuación futura.

La lógica subyacente en este sistema de evaluación es la del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar), estando compuesto el Modelo EVAM por cinco ejes, cuya representación gráfica es la siguiente:

FIGURA 1. EJES DEL MODELO EVAM.



El proceso de evaluación se realizó mediante el cuestionario del Modelo EVAM cumplimentado por el Jefe de Servicio y las distintas Jefaturas de

Sección (en adelante equipo directivo), tras el estudio de su metodología. La cumplimentación del mismo se incluye como Anexo de este documento, para la consulta detallada del contenido de las respuestas y sus resultados.

A través de las preguntas del cuestionario, se fue evaluando la Concejalía conforme a cada uno de los ejes establecidos, de forma gradual:

- a) En una primera fase se realizó una aproximación a la evaluación mediante las cuestiones básicas.
- b) En una segunda fase se realizó la evaluación propiamente dicha constando evidencias de acuerdo al esquema del cuestionario, registrando los aspectos relevantes de la gestión y resultados alcanzados y asignando la puntuación correspondiente.

Finalizada la evaluación, se procedió a elaborar:

- El diagnóstico de la situación de la Concejalía, de acuerdo a los resultados alcanzados para cada uno de los ejes de evaluación.
- Las áreas de mejora y puntos fuertes detectados.
- Recomendaciones de actuaciones a desarrollar para garantizar la mejora de los resultados obtenidos y que son las que han configurado el Plan de Mejora que se presenta.

Una vez realizado el diagnóstico tras la aplicación del Modelo EVAM, y detectadas las áreas de mejora **se pasó a definir la Misión, la Visión y los Valores** de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, formulando su definición del siguiente modo:

MISIÓN.

La Concejalía de Educación y Universidad Popular del Ayuntamiento de Valencia tiene como misión ofrecer una oferta educativa de calidad a todas las personas, en las distintas etapas de la vida, para contribuir a su máximo desarrollo educativo y formativo, y a la plena madurez democrática de la ciudad.

La calidad de la oferta educativa, la satisfacción de las necesidades formativas y educativas de los ciudadanos, el empeño en la competencia de los equipos de profesionales y el acompañamiento a la ciudadanía en su continuo proceso de aprender a ser, son el centro de nuestro trabajo y esfuerzo diario, como el mejor modo de garantizar nuestro futuro colectivo.

VISIÓN.

Ser un referente de ciudad educadora, líder en la prestación de servicios educativos para todos los ciudadanos, facilitando el aprender a ser en una ciudad de valores.

Queremos ofrecer una gestión de la educación integral, innovadora y eficaz, a través de la competencia de nuestro equipo de profesionales, prestando la máxima atención a las necesidades cambiantes de los ciudadanos. Todo ello para proyectar a nuestros ciudadanos al mundo, desde una ciudad que ofrece una educación de calidad total y excelencia. Trabajamos para nuevos horizontes educativos, en la línea del futuro.

VALORES.

Los valores que orientan las actuaciones de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, se enmarcan en un contexto de principios éticos y en la adopción de un código de buenas conductas, para prestar unos servicios educativos públicos a la ciudadanía, en donde se traduzcan los siguientes valores:

- La consecución de una óptima educación como garante de una verdadera igualdad de oportunidades,
- La responsabilidad y ejemplaridad en las actuaciones.
- La transparencia.
- La credibilidad.
- La accesibilidad a todos los ciudadanos.
- La información y participación ciudadana.
- La búsqueda de la coordinación, colaboración y alianzas necesarias.
- El compromiso profesional.
- La promoción del entorno educativo-cultural y medioambiental.
- La innovación, formación y mejora permanente.
- La eficacia, economía y eficiencia.
- El compromiso con la excelencia y calidad total en la prestación de los servicios públicos.
- La calidad de vida ciudadana.

Definida la Misión y la Visión como aspectos teleológicos o finales hacia los que tiende la Concejalía, a continuación se procedió a definir **el objetivo general, los objetivos estratégicos y los objetivos operativos**, según la siguiente formulación.

OBJETIVO GENERAL.

Implantar en la Concejalía de Educación y Universidad Popular un sistema de gestión estratégica orientado a la mejora continua y a la adopción de una cultura de calidad total.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- 1.- Alcanzar niveles de calidad contrastados en la prestación de los servicios educativos.
- 2.- Impulsar una cultura de calidad entre el personal de la Concejalía, en el desempeño de sus funciones y la prestación de los servicios.
- 3.- Implantar un proceso de mejora permanente en el funcionamiento de todos los servicios educativos.
- 4.- Aumentar la calidad de vida de los ciudadanos y su nivel de satisfacción, prestando servicios educativos que cubran las necesidades de conciliación de la vida familiar y laboral.

OBJETIVOS OPERATIVOS.

- 1.1.- Elaborar una Carta de Servicios de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, durante el año 2008.
- 1.2.- Conseguir certificaciones de calidad para los centros educativos de titularidad municipal, durante el periodo temporal 2008-2010.
- 1.3.- Conseguir la certificación de calidad de la Concejalía a través del Modelo EVAM, durante el año 2008.
- 2.1.- Comunicar y difundir el Plan de Mejora de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, durante el primer trimestre de 2008.
- 2.2.- Organizar cursos de formación en materia de Calidad, con una cadencia de uno por curso académico, en el periodo temporal 2008-2010.
- 3.1.- Diseñar materiales de seguimiento de procesos y baterías de indicadores y sistemas de retroalimentación en todos los programas, durante el año 2008.
- 3.2.- Establecer un sistema interno y externo de sugerencias y aplicación de iniciativas, durante el año 2008.

4.1.- Diseñar una red de escuelas infantiles de 0-3 años, para su implantación durante el periodo temporal 2008-2010, utilizando ya en su planificación y desarrollo un modelo de dirección estratégica y de calidad.

La relación entre **las herramientas de calidad utilizadas, consistentes en el Modelo EVAM, la Dirección Estratégica y la Dirección por objetivos (DPO)**, se da en el nexo que se produce al diseñar las propuestas de mejora extraídas del análisis de los datos del Modelo EVAM, de acuerdo a la metodología de una Dirección Estratégica y una DPO, en donde la articulación entre la planificación estratégica y su operativización, se realiza a través de una gestión por objetivos.

En relación con los límites de las propuestas realizadas en el Plan de Mejora y su viabilidad, se ha destinado el mayor esfuerzo para proponer actuaciones con posibilidades reales de ser implantadas en la actual situación organizativa de la Concejalía, con el personal ya existente y sin que su desarrollo suponga recursos financieros adicionales, más allá de que, en ampliación de los objetivos propuestos, su ulterior desarrollo precise de aportaciones económicas cuya viabilidad se debería estudiar en el momento oportuno, como es el caso del objetivo relativo a la creación de una red de escuelas infantiles 0-3 años.

Como se observa en el Plan, las propuestas de mejora no abordan todas las áreas de mejoras que se evidenciaron en la aplicación del Modelo EVAM, sino que en aras al realismo, la viabilidad y, sobre todo, ante el reconocimiento de que este Plan constituye los primeros pasos dentro del camino hacia la calidad, se han abordado aquellos aspectos más deficitarios que se evidenciaron en el Modelo EVAM, transformándolos en objetivos y planes de actuación para poder mejorar la situación inicial existente.

El calendario de implantación del Plan se inicia en el presente año 2007 para finalizar en el 2010. La mayoría de objetivos planteados se han planificado para ser desarrollados durante el año 2008. Sin embargo, algunos objetivos, por ser de naturaleza cíclica, como los relativos a la formación del personal, se programan año tras año y, otros objetivos, por su nivel de complejidad, como el relativo a la creación de una red de escuelas infantiles 0-3 años o la consecución de certificaciones de calidad para los centros educativos, se ha proyectado su finalización para 2010. Con todo, en el planteamiento de objetivos y su desarrollo se ha previsto el intercalar objetivos de consecución a corto plazo, con otros a medio plazo, para que la consecución de los primeros ayude al esfuerzo mantenido y a la necesaria motivación para alcanzar los segundos.

En cuanto a la evaluación del Plan de Mejora, se ha realizado a través de la elaboración de indicadores por objetivos, los cuales se han integrado en un sistema de seguimiento permanente pero flexible que posibilite recoger de forma periódica y sistematizada la información. Ello puede facilitar la comparación entre una evaluación ex ante y una ex post.

A efectos de que la evaluación no quede reducida a la mera cuantificación de las variables definidas a través de los indicadores, se han diseñado unos materiales de seguimiento para que se vayan realizando recomendaciones que puedan ir orientando nuevas decisiones a adoptar o introducir las modificaciones pertinentes a lo largo del proceso, y no cuando finalice.

A lo largo del Plan de Mejora, se han contemplado distintos momentos evaluativos. El Plan de Mejora ya parte de una evaluación inicial o previa para confeccionar el diagnóstico y realizar las propuestas de mejora, a través del Modelo EVAM. Con los materiales de seguimiento diseñados y cuadros de mando, se ha contemplado una evaluación intermedia para ir realizando un seguimiento continuado de los objetivos y planes de acción y poder introducir las modificaciones necesarias. Finalmente, por anualidades, se presentará a la Concejalía de Educación y Universidad Popular un Informe de Evaluación, a modo de evaluación final. El anterior sistema de evaluación se conforma, pues, como un sistema de evaluación continua y formativa.

Asimismo, se tiene previsto difundir los informes evaluativos a tres niveles: a nivel interno de todos los departamentos de la propia Concejalía, mediante los documentos que se elaboren; a nivel del Ayuntamiento en general, mediante su inserción en la web municipal; y a nivel de la ciudadanía mediante la edición de publicaciones, como mecanismo de rendición de cuentas por parte de la Concejalía.

2. INTRODUCCIÓN

2.- INTRODUCCIÓN.

“La calidad no es un acto. Es un hábito”. Aristóteles (384-322 a.c.).

Con la elaboración del presente Plan de Mejora se quiere iniciar un conjunto de actuaciones encaminadas a implantar en la Concejalía de Educación y Universidad Popular un nuevo modelo de organización más receptiva e innovadora que, proyectándose hacia la ciudad, garantice la creación de valor público para los ciudadanos, a través de una gestión eficaz y eficiente, orientada a la satisfacción de las necesidades educativas de la ciudadanía.

Este propósito, ha supuesto la planificación de cambios en la organización y la introducción de los elementos necesarios para adoptar una cultura de calidad en la prestación de los servicios educativos públicos.

La Concejalía de Educación y Universidad Popular, dentro del proceso de modernización del Ayuntamiento de Valencia, y en el contexto innovador, de progreso y de proyección nacional e internacional en el que está inmersa la ciudad, quiere situarse en una posición de vanguardia en el gobierno municipal con el fin de acercarse a la ciudadanía, de hacerse presente en la ciudad y de avanzar hacia la excelencia en la prestación de los servicios educativos, incorporando una planificación estratégica y una cultura de gestión eficaz, transparente y de mejora continua.

Para ello, la planificación de todas las actuaciones que se van a desarrollar ha contemplado en su diseño las condiciones que, según la OCDE, caracterizan a las organizaciones públicas con un buen desempeño: una fuerte orientación al ciudadano, un liderazgo participativo, un estilo de trabajo innovador y la implicación del personal.

Las líneas estratégicas establecidas para el desarrollo de todas las propuestas de mejora del Plan son:

- 1.- Orientación a las necesidades educativas de la ciudadanía.
- 2.- Sistema integral de gestión y dirección estratégica.
- 3.- Gestión del Conocimiento.
- 4.- Calidad y Evaluación de los Servicios.

El objetivo de la Concejalía de Educación y Universidad Popular es iniciar un modelo de gestión sustentado en la modernización y la participación de los ciudadanos, atendiendo a sus necesidades educativas. A través de las distintas actuaciones de mejora que se van a implementar, se quiere conseguir unos servicios educativos de calidad en donde se manifieste el compromiso de los directivos y de todo el personal.

Así, el **propósito** fundamental de este Plan de Mejora es implantar un **sistema de calidad** mediante la articulación de distintos proyectos que incorporan las actuaciones de mejora que se describirán, cuyas **finalidades** son:

- Iniciar una gestión de calidad en la Concejalía de Educación y Universidad Popular.
- Definir los objetivos a conseguir.
- Establecer la metodología, los procesos y los responsables de la ejecución de todas las actuaciones vinculadas al logro de los objetivos.

Más allá de contemplar los principios de calidad total como la mejora continua, la satisfacción del ciudadano, el compromiso de la dirección, la adhesión del personal, y la eficacia y la eficiencia, y el empleo de las diversas técnicas que conducen a ella, se ha apostado por adoptar la **calidad como filosofía de actuación, como valor** que, incorporado a la escala axiológica de los profesionales, se traduzca en el desempeño de buenas prácticas como única forma de prestar los servicios educativos públicos.

Junto a la definición de las bases para una gestión de calidad, y para alcanzar la óptima prestación de los servicios educativos que se ofrecen se han utilizado en unos casos y, previsto en otros, **modelos o sistemas para la gestión de calidad** como:

- La autoevaluación de la Concejalía mediante el Modelo EVAM.
- El diseño de actuaciones para asegurar y mejorar los procesos internos garantizando los resultados a través de Normas ISO 9000:2000
- El diseño de actuaciones para elaborar una Carta de Servicios que establezca compromisos con los ciudadanos sobre los servicios educativos que se prestan y con qué niveles de calidad, a modo de un contrato de servicios entre la Concejalía y la ciudadanía.
- El diseño mediante un sistema de planificación estratégica, de una red de escuelas infantiles para menores de 0-3 años.

Los principios sobre los que se han asentado los objetivos y actuaciones del Plan de Mejora sobre las bases de introducir una nueva cultura de gestión han sido:

- Orientación al ciudadano, conociendo sus necesidades y expectativas para su satisfacción.
- Liderazgo mediante el compromiso del equipo directivo con la calidad y promoviendo los nuevos valores y cultura.

- Implicación y participación activa del personal para lograr la mejora del funcionamiento de la organización y garantizar la prestación de los servicios educativos de calidad.
- Objetivos bien definidos y método de trabajo adecuado para su logro.

Parece adecuado esbozar mínimamente el entorno terminológico-técnico en el que se sitúa la Planificación Estratégica y, sobre todo, su aplicación en el ámbito administrativo. En toda Administración Pública existe una fuerza constante que motiva a la propia organización en el objetivo de alcanzar su legitimación activa ante la sociedad.

Es decir, aparte de los propios requerimientos reglamentarios, toda Administración Pública pretende mantener e incluso superar las expectativas que tiene puestas la sociedad en ella. Con esta idea se elabora el Plan de Mejora, el cual debe servir de referencia y uso para los trabajadores de la Concejalía de Educación y Universidad Popular. Así, el documento tiene por objetivo marcar la tendencia de actuación futura, con una clara vocación de permanencia en el tiempo, a la vez que pretende ser lo suficientemente abierto para incorporar nuevas aportaciones y flexible para adaptarse a las nuevas situaciones.

Por otra parte, la introducción de la calidad en los procesos de las actuaciones de mejora propuestas, implica el establecimiento de una organización paralela a la simplemente productora para pasar a controlar todo el proceso de producción, con la idea no sólo de detectar, sino sobretodo de prevenir.

El Plan de Mejora define, de forma conjunta y cohesionada, las estrategias, objetivos, medios y normas básicas que han de orientar las actuaciones de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, para lo que se diseña un conjunto de proyectos y actuaciones que la organización ha de desplegar para lograr la excelencia en su modo de proceder y resultados.

Asimismo, contiene los principios que se han de asumir para adoptar las recomendaciones surgidas después del análisis organizativo a través del Modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora) para conformar una organización inspirada en la calidad total.

Para ello el Plan se configura conforme al siguiente esquema básico:

- Análisis organizacional y diagnóstico a través del Modelo EVAM.
- Concreción de la misión de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, es decir, su razón de ser y justificación de su existencia.
- Definición de la visión de la misma, la imagen de futuro que se desea alcanzar.
- Establecimiento de los valores que orientan el comportamiento del personal y las relaciones en el seno de la organización, con su necesaria proyección en el entorno.

- Propuestas de mejora a través de la definición e implementación de los objetivos planteados.

El problema al que se le pretende dar solución se centra en la inexistencia en la Concejalía de una planificación estratégica que permita introducir una gestión de calidad en el funcionamiento y resultados de la organización logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Hasta el momento actual, la Concejalía de Educación y Universidad Popular ha venido cumpliendo sus servicios de prestación de diversos servicios educativos de un modo satisfactorio, si nos guiamos por la no contestación de su gestión, mayoritariamente, a nivel de la ciudadanía en general.

Sin embargo, por parte de los responsables del Servicio, se tenía la impresión que tanto su funcionamiento como sus resultados de gestión pública no respondían a las posibilidades que la Concejalía podría tener si se dotase de una gestión de calidad.

La anterior situación descrita se caracteriza por:

- a) No haber realizado nunca una evaluación ni posterior diagnóstico de la Concejalía, para detectar las áreas críticas y establecer referencia de mejoras viables.
- b) No existir una planificación estratégica que dé coherencia a todas las actuaciones e incorpore una visión de futuro, en donde se detecten y se prevean los nuevos escenarios de actuación para implementar las actuaciones necesarias, de acuerdo a los datos que configuran la realidad actual.
- c) No existir una definición de la misión, visión, valores y líneas estratégicas propias de la Concejalía que conforme una cultura organizacional, dé coherencia a la formulación de objetivos y facilite la consecución de obtener los resultados deseados.

Así **el objetivo general** del Plan de Mejora es implantar en la Concejalía de Educación y Universidad Popular un sistema de gestión estratégica orientada a la mejora continua y a la adopción de una cultura de calidad total. Para ello se han planteado los distintos **objetivos estratégicos** que se explicitan en la parte de la propuesta de mejora, todos ellos orientados a:

- Conseguir niveles de calidad en la prestación de los servicios educativos.
- Impulsar una cultura de calidad entre todo el personal e implantar un proceso de mejora permanente.
- Aumentar la calidad de vida de los ciudadanos y su nivel de satisfacción, prestando servicios educativos que cubran sus necesidades.

Dichos objetivos estratégicos se han operativizado a través del diseño de actuaciones como:

- La elaboración de una Carta de Servicios.
- La consecución de certificaciones de calidad de la Concejalía y de los centros educativos de titularidad municipal.
- La difusión del Plan de Mejora.
- La organización de cursos en materia de Calidad.
- El diseño de materiales de seguimiento de procesos y baterías de indicadores.
- El establecimiento de un sistema interno y externo de sugerencias y aplicación de iniciativas.
- El diseño de una red de escuelas infantiles de 0-3 años.

El proceso y la metodología seguidos para el diseño del Plan de Mejora ha supuesto una profunda reflexión sobre los servicios públicos que presta la Concejalía, sobre la imagen y la percepción que de los mismos tienen los ciudadanos, la Administración Educativa y otros clientes y aliados externos, sobre la participación de los empleados públicos, así como sobre la necesidad de introducir una gestión de calidad para implantar mejoras permanentes que ya se establecieron, básicamente, en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración del Estado, la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local y en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio por el que se regula el marco general para la gestión de la calidad en la Administración General del Estado. Todo ello para introducir mecanismos que permitan prestar unos servicios eficaces y eficientes respondiendo, además, a la calidad esperada por los ciudadanos.

Los principios básicos de actuación que también se establecen en este Plan tienen como objetivo implicar a la organización en el nuevo modelo de gestión y mentalizar a todo el personal de la Concejalía en la necesidad de que se opere un cambio de cultura que conduzca a la implantación de la Calidad Total, considerando al ciudadano como principal cliente.

Para llevar a cabo este cambio se ha elegido como herramienta de calidad el Modelo EVAM, utilizando para el posterior desarrollo de las actuaciones de mejora propuestas la metodología utilizada por los modelos de la Planificación, Estrategia y la Dirección por objetivos (DPO). Con respecto, al EVAM, además de ser un instrumento para la evaluación y realización del diagnóstico es, en sí mismo, una metodología para la elaboración e implantación de proyectos de calidad. En resumen, la metodología utilizada siguiendo el Modelo EVAM ha sido la primer actuación de calidad de la Concejalía para introducir un sistema de aseguramiento de la calidad, de seguimiento de los proyectos, basado en la opinión del personal interno y de los ciudadanos, así como un análisis objetivo de resultados y una autoevaluación, en aras a una mejora continua en la prestación de los servicios educativos. Y sobre todo, lo que se quiere destacar y transmitir es que el

presente Plan no es un punto de llegada sino de partida para adentrarnos en el camino de la excelencia.

3. DIAGNÓSTICO

3. DIAGNÓSTICO.

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CIUDAD.

La ciudad de Valencia tiene un término municipal con una superficie territorial de 13.465 Ha de la cual, 26 kilómetros corresponden a zona costera. Su literal adapta una forma de curva cóncava cuyo punto más adentrado es el puerto de Valencia. A lo largo de su extensión se encuentran espacios de dunas y otras formaciones geológicas, entre las que destaca la Albufera de Valencia, situada a 10 km al sur de la ciudad, tratándose de uno de los espacios naturales protegidos más importantes de la península por su alto valor e interés paisajístico, su dedicación agrícola y su función ecológica. El lago de la Albufera situado en ella, pertenece en su totalidad al término municipal de Valencia, ocupa unas 2000 hectáreas y contiene un cordón dunar denominado Devesa de L'Albufera, con 800 hectáreas, y un entorno de humedales.

Con respecto a su población, Valencia cuenta actualmente con un total de 807.396 habitantes y es el centro de una extensa área metropolitana que alcanza el millón y medio. Representa el 18% de la población de la Comunidad Valenciana y es, por tamaño demográfico, la tercera ciudad de España después de Madrid y Barcelona.

A lo largo del siglo XX la ciudad ha multiplicado por tres y medio su población inicial, siendo los periodos de máximo crecimiento demográfico los años 1930-1940 y la década de los sesenta. En los primeros años del siglo XXI la ciudad está experimentando una dinámica demográfica muy positiva, impulsada por los movimientos migratorios, así como por un repunte de la natalidad.

El progresivo aumento de la esperanza de vida y la reducción de la fecundidad experimentada a partir de los años sesenta, se han reflejado en una pirámide de edades que se estrecha en su base y se ensancha en la parte superior, con un peso creciente de las generaciones de mayor edad. No obstante, el crecimiento de los últimos años ha llevado a un ensanchamiento de la base de la pirámide. La población de la ciudad es relativamente joven, con un 20% de sus efectivos en las generaciones de 15 a 29 años y un 32% en las de 30 a 49 años.

TABLA 1. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE VALENCIA DESDE 1900.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE VALENCIA DESDE 1900		
AÑO	POBLACIÓN DE DERECHO	% DE VARIACIÓN
1900	215.687	-
1910	233.018	8,0%
1920	247.281	6,1%
1930	315.816	27,7%
1940	454.654	44,0%
1950	503.886	10,8%
1960	501.777	-0,4%
1970	648.003	29,1%
1981	744.748	14,9%
1991	752.909	1,1%
1996	746.683	-0,8%
2001	750.476	0,5%
2002	764.010	1,8%
2003	782.846	2,5%
2004	790.754	1,0%
2005	797.291	0,8%
2006	807.396	1,3%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2001-2006, población a 1 de enero, Padrón Municipal de Habitantes

TABLA 2. MOVIMIENTOS MIGRATORIOS.

MOVIMIENTOS MIGRATORIOS			
AÑO	INMIGRANTES	EMIGRANTES	DIFERENCIA
1990	9.972	10.395	-423
1991	5.316	6.310	-423
1992	9.093	10.575	-1.482
1993	10.063	12.220	-2.157
1994	9.948	13.929	-3.981
1995	11.144	14.472	-3.328
1996	11.126	12.404	-1.278
1997	10.388	12.902	-2.514
1998	12.047	16.683	-4.636
1999	14.433	18.033	-3.600
2000	27.360	17.829	9.531
2001	34.293	20.636	13.657
2002	37.203	25.594	11.609
2003	37.830	29.159	8.671
2004	39.389	28.851	10.538
2005	40.577	31.756	8.821

Fuente: Padrón Municipal de Habitantes. Ayuntamiento de Valencia. Datos provisionales.

TABLA 3. CRECIMIENTO VEGETATIVO.

CRECIMIENTO VEGETATIVO			
AÑO	NACIMIENTOS	DEFUNCIONES	DIFERENCIA
1990	7.300	6.819	481
1991	7.077	7.075	2
1992	7.316	7.051	265
1993	7.049	6.990	59
1994	6.770	6.992	-222
1995	6.599	6.834	-235
1996	6.361	7.179	-818
1997	6.704	7.109	-405
1998	6.370	7.105	-735
1999	6.800	7.460	-660
2000	6.682	6.454	228
2001	7.292	7.043	249
2002	7.663	7.260	403
2003	8.065	7.594	471
2004	7.846	6.824	1.022
2005	8.198	7.259	939

Fuente: 1990-2003, Movimiento Natural de la Población Española. Instituto Nacional de Estadística.

Fuente: 2004 Movimientos registrados en Padrón Municipal. Datos provisionales.

TABLA 4. POBLACIÓN SEGÚN EDAD Y SEXO EN GRUPOS DE CINCO AÑOS.

POBLACIÓN SEGÚN EDAD Y SEXO EN GRUPOS DE CINCO AÑOS						
EDAD	TOTAL		HOMBRES		MUJERES	
Total	807.396	100,0%	389.677	48,3%	417.719	51,7%
0-4	38.101	4,7%	19.423	2,4%	18.678	2,3%
5-9	34.347	4,3%	17.707	2,2%	16.640	2,1%
10-14	34.650;	4,3%	17.810	2,2%	16.840	2,1%
15-19	37.431	4,6%	19.123	2,4%	18.308	2,3%
20-24	51.175	6,3%	26.113	3,2%	25.062	3,1%
25-29	72.018	8,9%	37.500	4,6%	34.518	4,3%
30-34	73.947	9,2%	38.672	4,8%	35.275	4,4%
35-39;	68.893	8,5%	35.544	4,4%	33.349	4,1%
40-44	63.482	7,9%	31.807	3,9%	31.675	3,9%
45-49	57.194	7,1%	27.782	3,4%	29.412	3,6%
50-54	49.233	6,1%	22.979	2,8%	26.254	3,3%
55-59	47.502	5,9%	22.135	2,7%	25.367	3,1%
60-64	40.388	5,0%	18.560	2,3%	21.828	2,7%
65-69	36.837	4,6%	16.305	2,0%	20.532	2,5%
70-74	35.447	4,4%	15.087	1,9%	20.360	2,5%
75-79	30.138	3,7%	11.649	1,4%	18.489	2,3%
80-84	21.114	2,6%	7.203	0,9%	13.911	1,7%
85-89	10.329	1,3%	2.955	0,4%	7.374	0,9%
90-94	4.021	0,5%	1.043	0,1%	2.978	0,4%
95 y más	1.149	0,1%	280	0,0%	869	0,1%

Fuente: Padrón Municipal de Habitantes

En relación a la actividad económica, la ciudad de Valencia es fundamentalmente un área de servicios cuya influencia llega mucho más allá de los límites de su término municipal. Actualmente la población ocupada en el sector servicios es el 75% del total, con un gran peso de las actividades de demanda final, del comercio minorista y mayorista, de los servicios especializados a empresas y de actividades profesionales.

La ciudad mantiene una base industrial importante, formada por pequeñas y medianas empresas entre las que destacan los sectores de papel y artes gráficas, de madera y mueble, de productos metálicos y de calzado y confección.

La economía de la ciudad ha tenido durante los últimos años una dinámica positiva que se ve reflejada en las cifras de desempleo registrado, de matriculación de vehículos, o de licencias de construcción. Su dinamismo como centro económico y como lugar de referencia para múltiples actividades económicas se refleja también en la pujanza de instituciones claves para el desarrollo económico como Feria Valencia, el Puerto Autónomo, la Bolsa, el Palacio de Congresos o sus Universidades.

Valencia cuenta también con importantes instituciones culturales que tienen una importancia creciente en su desarrollo: el Palau de les Arts, el IVAM, el Palau de la Música y la Ciudad de las Artes y las Ciencias y las Ciencias aportan un innegable valor añadido a la ciudad y a su entorno metropolitano como centro cultural y de ocio.

Por otra parte, las actividades agrarias, aún teniendo una importancia relativamente menor, perviven en el término municipal, ocupando un total de 3.689 ha., en su mayor parte por cultivos hortícolas.

TABLA 5. POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR ECONÓMICO.

POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR ECONÓMICO - 2006		
	OCUPADOS (MILES)	%
Total	377,5	100,0%
Agricultura	6,5	1,7%
Industria	50,9	13,5%
Construcción	37,5	9,9%
Servicios	282,6	74,9%

Fuente: E.P.A. 1er trimestre 2005. Instituto Nacional de Estadística.

TABLA 6. ACTIVIDADES ECONÓMICAS SEGÚN TIPOS.

ACTIVIDADES ECONÓMICAS SEGÚN TIPOS					
	2001	2002	2003	2004	2005
Ganaderas	20	20	22	21	34
Industriales	3.925	3.842	3.779	3.899	3.881
Construcción	4.154	4.389	4.723	5.161	6.453
Comercio y servicios	42.491	42.571	43.847	46.579	51.087
Profesionales y Artistas	15.964	16.058	16.353	17.576	18.770
Total	66.554	66.880	68.724	73.236	80.225

Fuente: Impuesto de Actividades Económicas. Ayuntamiento de Valencia.

Desde el punto de vista social y geográfico, Valencia ha mantenido desde fechas históricas una clara preponderancia económica, siendo hoy uno de los centros industriales más importantes del Mediterráneo. En la actualidad, se ha convertido en un destacado centro de congresos europeos y un lugar de encuentro de actividades comerciales, certámenes feriales e intercambio cultural. Asimismo, es de destacar la cualificación de sus recursos humanos, teniendo unos niveles educativos superiores a la media española y siendo la tercera ciudad europea, tras París y Manchester, en plazas de educación universitaria y postgrado, estando ello relacionado con los niveles de empleo, productividad y con la apuesta de la ciudad por la economía del conocimiento.

Una de las características más significativas de la ciudad en los últimos diez años, ha sido su importante desarrollo urbanístico acompañado de la gran transformación que ello supone a nivel de crecimiento, renovación y transformación urbana.

Desde su fundación en el año 138 a.c., la ciudad está intensamente influida por su personalidad marítima, siendo hoy más que nunca una ciudad orientada al mar y definida por su relación con él, habiendo culminado dicha trayectoria con su elección para ser sede de la 32ª y 33ª edición de la Copa América, convirtiéndose la ciudad en una privilegiada ventana al Mediterráneo.

En el momento actual, Valencia es conocida internacionalmente como centro económico, sede permanente de organismos internacionales, punto de encuentro internacional y uno de los destinos principales de turismo de congresos y reuniones con una gran oferta de infraestructuras turísticas. A todo ello ha contribuido el espectacular cambio de fisonomía de la ciudad, a través de sus manifestaciones urbanísticas y arquitectónicas que van desde el Modernismo que pudo haber sido hasta las innovadoras y emblemáticas construcciones como el Palau de la Música, el Museo Príncipe Felipe, el Oceanográfico, el Palacio de Congresos y el recientemente inaugurado Palau de les Arts Reina Sofía.

Tal vez, como recuerda el Director General del Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia, citando al reconocido comunicador, periodista y autor Tom Burns, en relación a uno de los secretos mejor guardados de Europa, “el futuro está a orillas del Turia”.

Por último, y a efectos de mostrar gráficamente un resumen de las variables más importantes que configuran las características y la estructura de la ciudad, se presentan los siguientes datos.

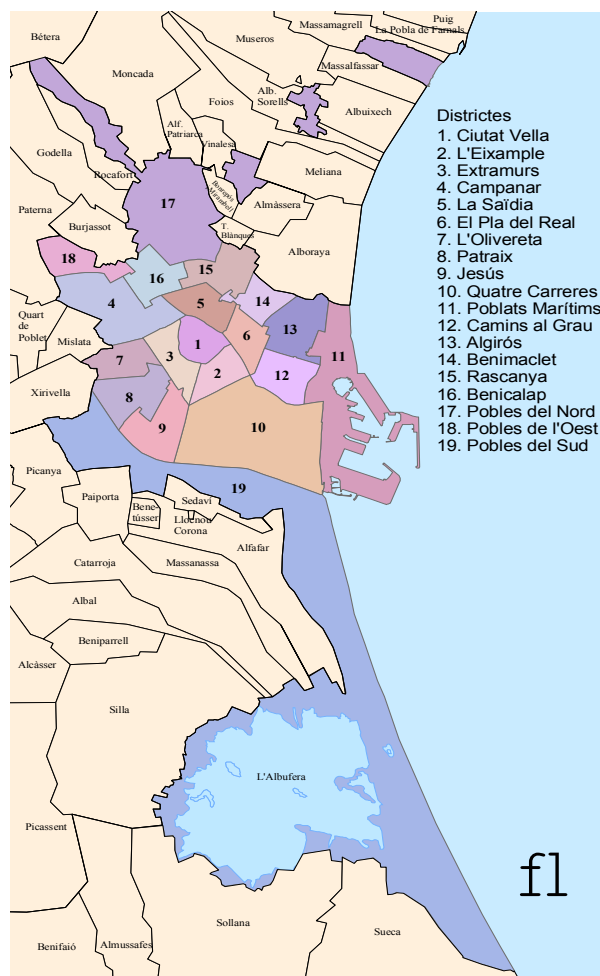
RECUADRO 1. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LA CIUDAD.

Localización geográfica.

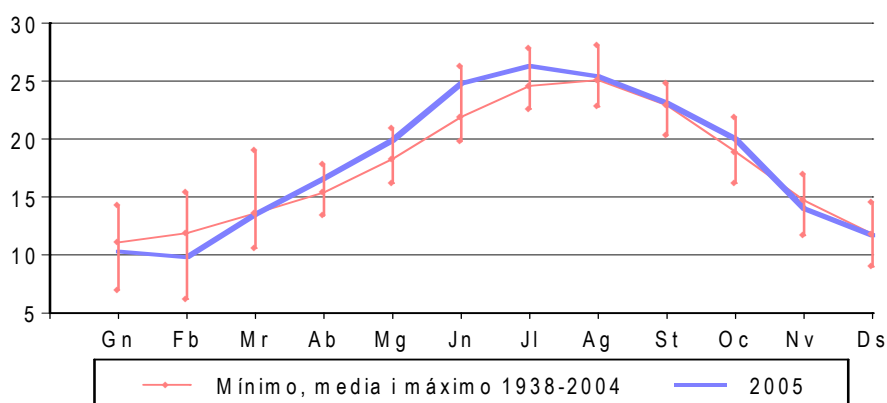
	Longitud	Latitud
Extremo oriental	0° 16' 27" O	39° 16' 49" N
Extremo occidental	0° 25' 53" O	39° 33' 45" N
Extremo septentrional	0° 18' 53" O	39° 34' 04" N
Extremo meridional	0° 16' 27" O	39° 16' 49" N
Altitud máxima	93 m	0° 25' 20" O 39° 33' 06" N
Altitud	-1,5	0° 23' 11" O 39° 19' 39" N
Centro	15 m	0° 22' 28" O 39° 28' 36" N

Total termino municipal	13.707,3 ha
Suelo urbano	3.632 ha
Suelo urbanizable	815 ha
Suelo no urbanizable	9.018 ha
Superficie cultivada	3.735 ha
Superficie forestal	890 ha
Superficie de l'Albufera	3.375 ha

Temperatura máxima (29 junio)	37,5 °C
Temperatura mínima (28 enero)	-1,6 °C
Temperatura media anual	18,0 °C
Días de temperatura superior a 25 °C	149 días
Días de temperatura superior a 30 °C	45 días
Precipitación total anual	345,2 l/m2
Precipitación máxima mensual	114,8 l/m2
Día de precipitación máxima (14)	37,9 l/m2
Días de lluvia	70 días
Días con precipitación mayor de 30 mm	3 días



Temperatura media mensual. 2005

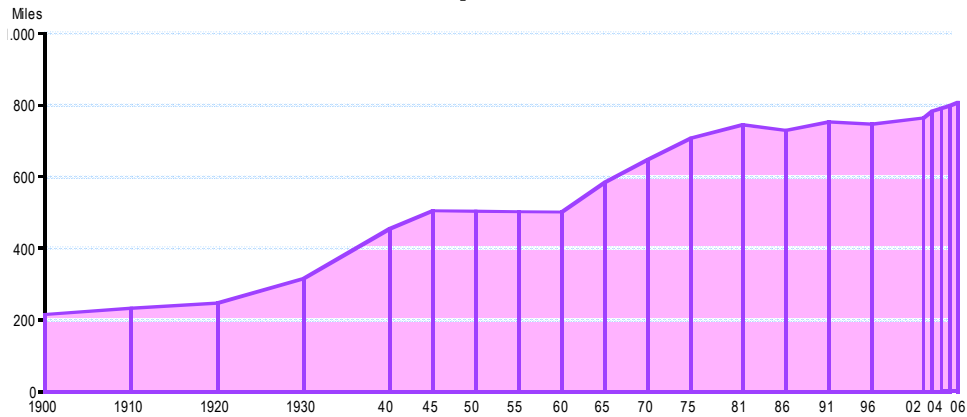


Fuentes:

- * Plan General de Ordenación Urbana 1988
- * Ayuntamiento de Valencia (Servicio de Planeamiento: Consell Agrari Municipal: Oficina de Estadística)
- * Instituto Nacional de Meteorología. Centre Meteorològic Zonal de Valencia

RECUADRO 2. DEMOGRAFÍA.

Evolución de la población. 1900-2006



Población a 1/1/2006			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	807.396	389.677	417.719
Según edad			
0-15	114.239	58.553	55.686
16-64	554.122	276.602	277.520
65 y más	139.035	54.522	84.513
Según lugar de nacimiento			
Valencia	435.727	213.750	221.977
Resto de l'Horta	21.554	10.303	11.251
Resto Comunidad	67.338	29.311	38.027
Resto del Estado	168.360	74.898	93.462
Extranjero	114.417	61.415	53.002
Extranjeros según nacionalidad			
Total	99.820	54.644	45.176
UE(25)	10.617	5.910	4.707
Resto de Europa	13.352	6.852	6.500
África	13.271	9.417	3.854
América del Norte	1.282	624	658
América Central	2.090	935	1.155
América del Sur	48.770	22.948	25.822
Asia	10.291	7.865	2.426
Oceanía y otros	147	93	54

Población de 10 y más años según nivel de estudios realizados. 2001			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	673.699	318.358	355.341
Analfabetos	12.295	3.567	8.728
Sin estudios	62.693	23.964	38.729
Primer grado	155.341	69.944	85.397
ESO, EGB, Bach. Elemental	156.233	77.477	78.756
Bachillerato Superior	91.875	47.303	44.572
FP Grau Medio	33.222	16.116	17.106
FP Grau Superior	32.007	17.284	14.723
Diplomatura	54.997	24.351	30.646
Licenciatura	68.148	33.972	34.176
Doctorado	6.888	4.380	2.508

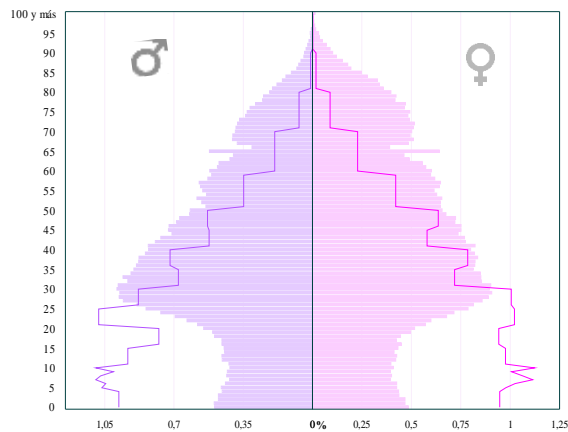
Fuentes:

- * Oficina de Estadística del Ayuntamiento de Valencia (Población a 1/1/2005 aprobada al Pleno del Ayuntamiento del 30/3/2006; Movimientos registrados al Padrón Municipal de Habitantes en el año 2005).
- * INE (Censo de Población y Vivienda 2001).

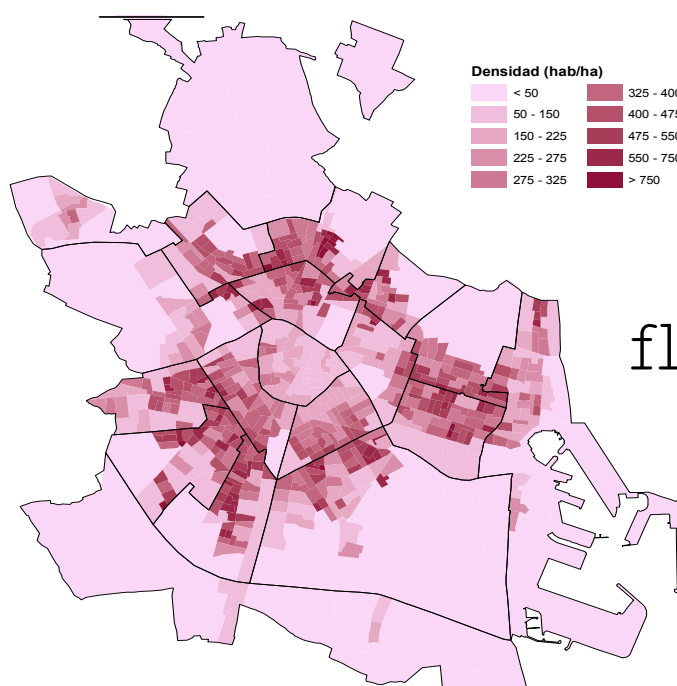
Nota:

Para las tasas se ha utilizado la población calculada a 1/7/2005. Para el resto de indicadores se ha utilizado la población a 1/1/2006.

**Pirámide de población
Comparación 1900 y 2006**



Densidad de población



Movimientos Población.

Nacimientos	8.086
Hombres	4.066
Mujeres	4.020
Defunciones	7.118
Hombres	3.519
Mujeres	3.599
Inmigrantes	40.577
Hombres	22.804
Mujeres	17.773
Emigrantes	31.756
Hombres	16.723
Mujeres	15.033

Inmigrantes según procedencia. 2005

Extranjero	15.531 (38%)
Resto del estado	11.968 (29%)
Resto Com. Valenciana	6.794 (17%)
L'Horta	6.284 (15%)

Principales indicadores demográficos.

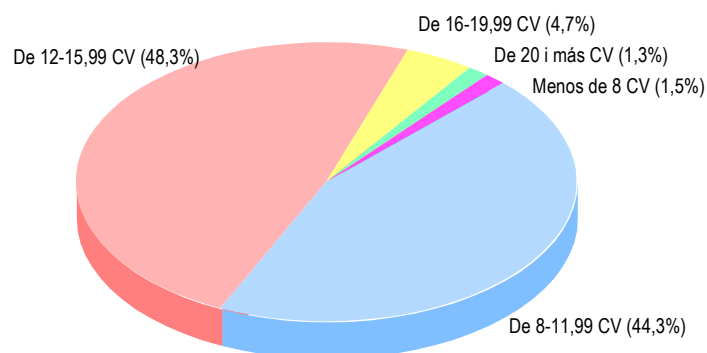
Densidad de población	81,7 hab/he
Tasa bruta de natalidad	10,1 ‰
Tasa bruta de mortalidad	8,9 ‰
Tasa bruta de inmigración	50,6 ‰
Tasa bruta de emigración	39,6 ‰
Tasa bruta movilidad intraurbana	52,4 ‰
Tasa general de fecundidad	39,0 ‰
Relación de masculinidad	93,3 %
Edad media	40,8 años
Índice de envejecimiento	121,7 %
Índice demográfico de dependencia	45,7 %
Índice de estructura de la población activa	87,0 %
Índice reemplazamiento de activos	103,3 %
Esperanza de vida. Hombres. 2000-03	76,1 años
Esperanza de vida. Mujeres. 2000-03	83,3 años

RECUADRO 3. TRÁFICO Y TRANSPORTES.

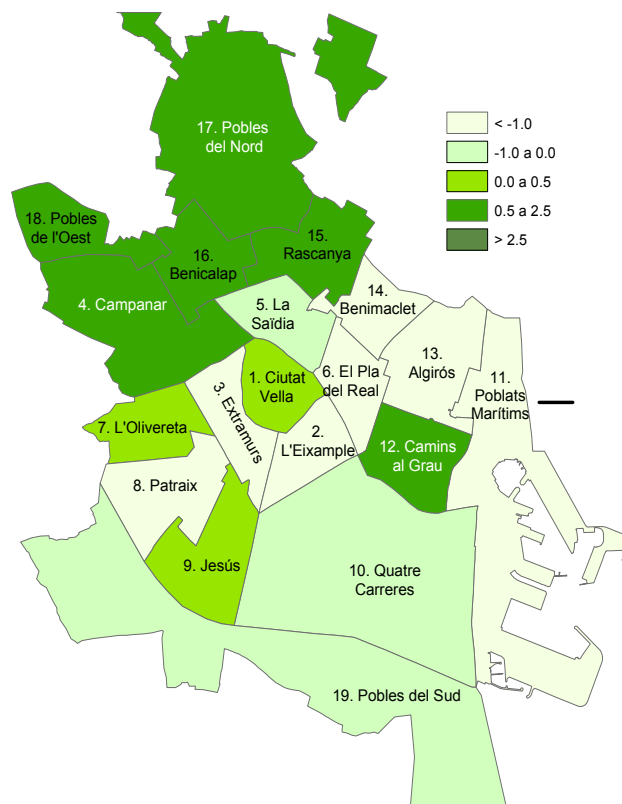
Parque de vehículos. 2006

Total	484.262	Camiones	41.489
Turismos	358.556	Tractores	7.781
Particulares	331.861	Remolques	5.853
Por 100 habitantes	41,1	Motocicletas	37.757
Autobuses	1.003	Ciclomotores	31.823

Turismos según potencia. 2006



Variación anual del número de turismo

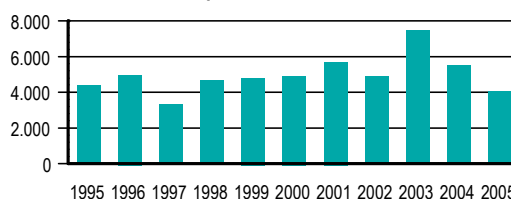


RECUADRO 4. EDIFICIOS Y VIVIENDAS.

Viviendas y garajes con licencia de construcción y ocupación, 2005

	Construcción	Ocupación
Viviendas	3.978	3.977
Garajes	7.307	4.753

Licencias de ocupación de viviendas.



Precio medio del m² de las viviendas de menos de 2 años de antigüedad.



Fuentes:

- * Ayuntamiento de Valencia (Servicio Licencias de Construcción y Ocupación; Oficina de Estadística)
- * Oficina de Catastro de Valencia.
- * Ministerio de la Vivienda * Ministerio de Fomento.
- * INE (Censo de población y vivienda 2001).

Solares. 2005

Número de solares	6.345
Superficie total	7.140,00
Superficie media	1.125
Valor total (miles de euros)	421.050,23
Valor medio (euros)	66.359,37
Valor medio del m ² (euros)	58,97

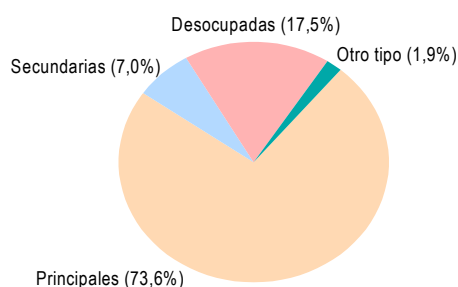
Superficie de los aparcamientos. 2005

Superficie total aparcamientos (m ²)	5.578.909
Número de viviendas	392.047
Superficie aparcamientos / N. viviendas	14,2
Número de turistas 2005	350.649
Superficie aparcamientos / N. turistas	15,9

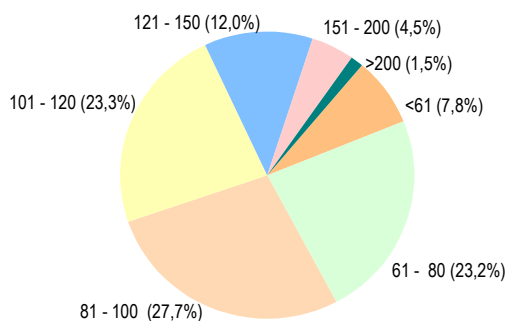
Valores catastrales medios por vivienda. 2005

Valor del suelo por vivienda	10.438 €
Valor construcción por vivienda	15.766 €
Valor total por vivienda	26.203 €
Valor del m ²	266,16 €

Viviendas familiares según clase. 2001



Viviendas según superficie (m²). 2005



Viviendas según año de antigüedad. 2005

Total	392.047	100,0%
≤ 1800	423	0,1%
1800-1900	7.854	2,0%
1901-20	8.952	2,3%
1921-40	24.356	6,2%
1941-60	49.994	12,8%
1961-70	93.885	23,9%
1971-80	99.100	25,3%
1981-90	40.845	10,4%
1991-00	43.942	11,2%
2001-03	18.738	4,8%
2004	3.958	1,0%

RECUADRO 5. ACTIVIDAD ECONÓMICA.

Actividades económicas. 2006

Total	88.196	100,0%
Ganaderas	39	0,0%
Industriales	3.922	4,4%
Construcción	7.672	8,7%
Comercio y Servicios	56.745	64,3%
Profesionales y Artísticas	19.818	22,5%

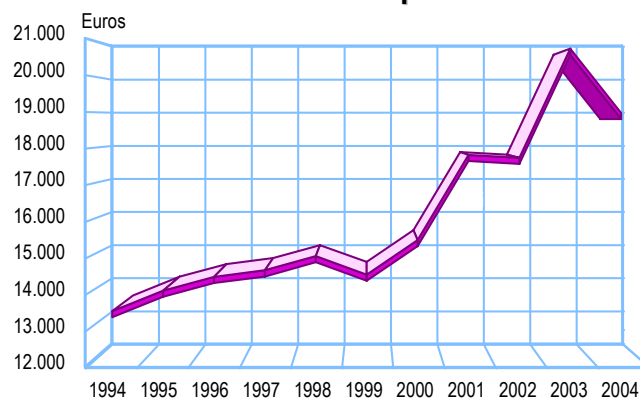
Bolsa de Valencia. Índice de cotización



Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. 2004

Número de declarantes	368.964
Rendimiento medio	18.860,4
Tipo efectivo medio	17,7 %
Cuota líquida media	3.330,5

Evolución de la base imponible media

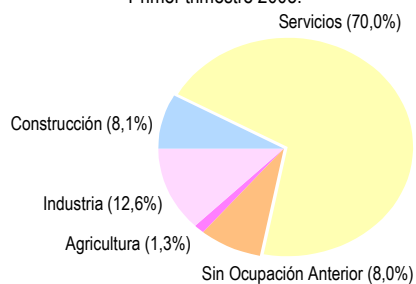


Encuesta Industrial de Empresas. 2004

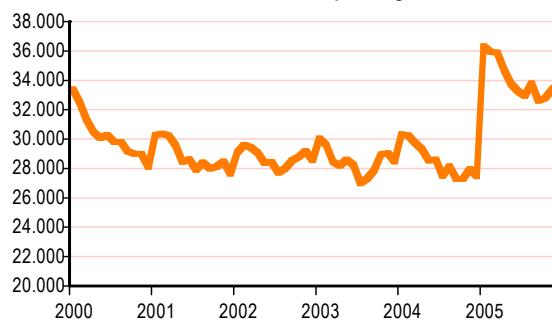
Número de empresas	2.083	Ingresos de explotación (millones euros)	1.911,0
Número de establecimientos	2.122	Gastos de explotación (millones euros)	1.787,6
Personas ocupadas	18.724	Resultados de la explotación (millones euros)	152,4
Horas trabajadas (miles)	32.622	Variación de existencias de productos (millones euros)	7,5
		Inversión neta de activos materiales (millones euros)	174,1

RECUADRO 6. TRABAJO.

Paro registrada por sector económico.
Primer trimestre 2005.



Evolución del paro registrado.



Paro registrado por titulación.
Primer trimestre 2005.

Total	28.247
Analfabetos y sin certificado	1.246
Certificado Escolaridad	8.097
E.G.B.	9.437
F.P.1	694
F.P. 2	918
B.U.P.	4.102
F.P. Logse	298
Titulación Grado Medio	1.212
Titulación Grado Superior	2.241

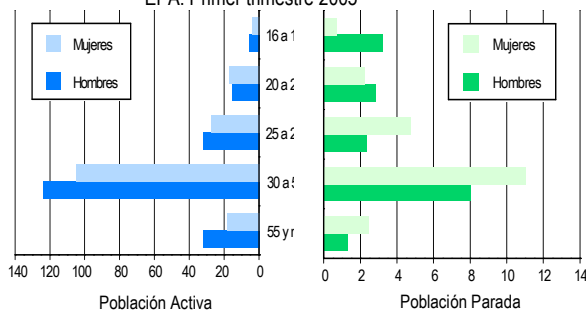
Relación con la actividad económica. Datos en miles.
EPA. Primer trimestre 2005.

	Total	Hombres	Mujeres
≥ 16 años	670,	315,8	357,7
Activos	377,	207,0	177,1
Ocupados	338,	189,4	149,2
Parados	38,6	17,6	21,0
Buscan 1ª ocupación	3,7	1,4	2,3
Inactivos	293,	108,8	184,6

Fuentes:

* INE (EPA) * Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales *
SERVEF
* Ayuntamiento de Valencia (Oficina de Estadística)

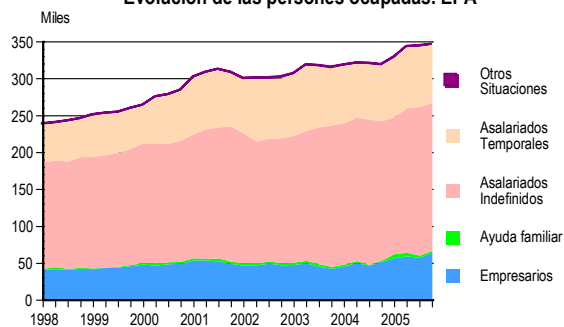
Población activa y parada.
EPA. Primer trimestre 2005



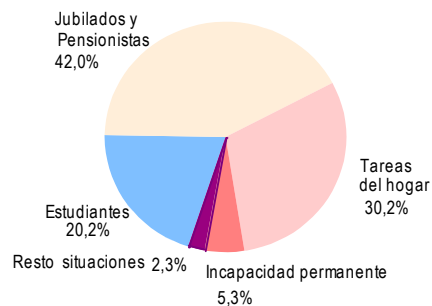
Hogares según actividad de los miembros.
EPA. Primer trimestre 2005



Evolución de las personas ocupadas. EPA



Inactivos según situación de inactividad.
EPA. Primer trimestre 2005

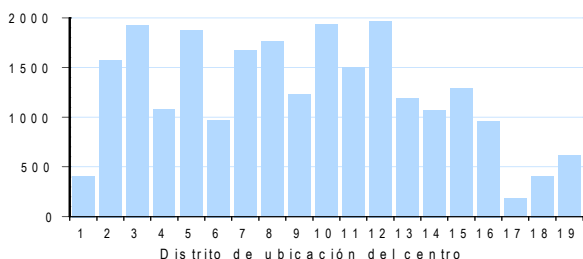


RECUADRO 7. EDUCACIÓN Y CULTURA

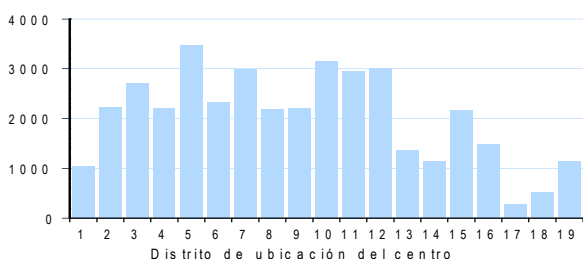
Educación no universitaria. Curso 2005/06

	Centros	Alumnos
Educación Preescolar / Infantil	239	23.557
Educación Primaria	167	38.404
Educación Secundaria Obligatoria (ESO)	125	28.585
Bachillerato	64	10.858
Ciclos Formativos de Grado Medio	41	5.327
Ciclos Formativos de Grado Superior	37	6.447

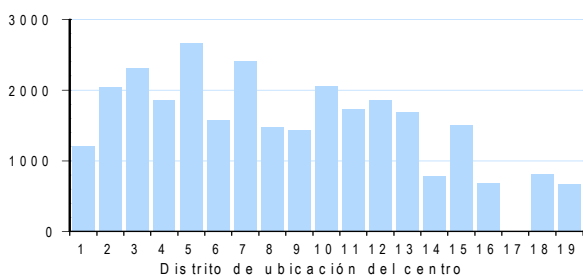
Alumnos Preescolar / Infantil. Curso 2005/06



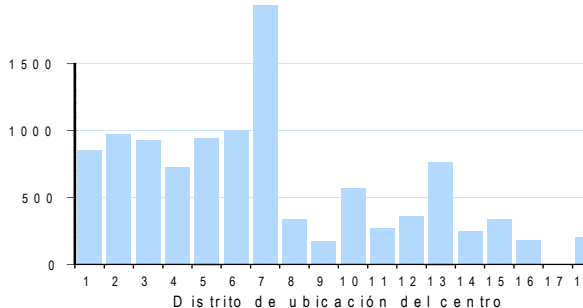
Alumnos Primaria. Curso 2005/06



Alumnos ESO. Curso 2005/06



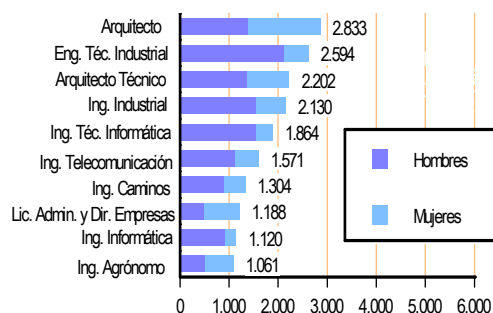
Alumnos Bachillerato. Curso 2005/06



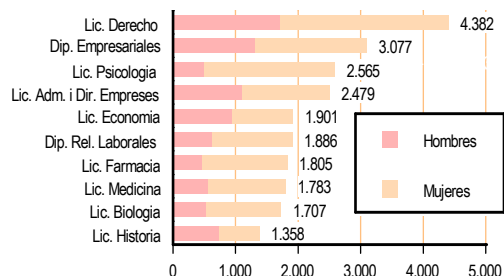
Educación universitaria. Alumnos curso 05/06

Universitat de València	45.495
Universidad Politécnica de	24.814
Cardenal Herrera-CEU	6.440
UNED (Sede Valencia)	7.726
Universidad Internacional Menéndez y	1.845
Universidad San Vicente Mártir	4.535
La Florida	994
Centros adscritos a la Universitat de	504
Centro universitario ESTEMA	468
Facultad de Teología San Vicente Ferrer	220

Titulaciones UPV con mayor alumnado. 2005/06



Titulaciones UV con mayor alumnado. 2005/06



Universidad Popular. 2005/06

	Grupos	Alumnos
Total	608	9.054
Educación Básica	70	725
Formación Ocupacional	131	1.656
Lenguas Extranjeras	59	869
Cursos Culturales	39	494
Cursos Expresión	309	5.310

Instalaciones deportivas	74
Superficie m²	347.458
Escuelas deportivas municipales	147
Alumnos	9.504

Visitantes principales museos. 2005

La Lonja	598.488
IVAM	275.761
MuVim	266.270
Museo de Bellas Artes	186.794
Museo Cerámica González Martí	104.596
Museo Ciencias Naturales	86.459
Almudín	70.484

Teatros. 2005

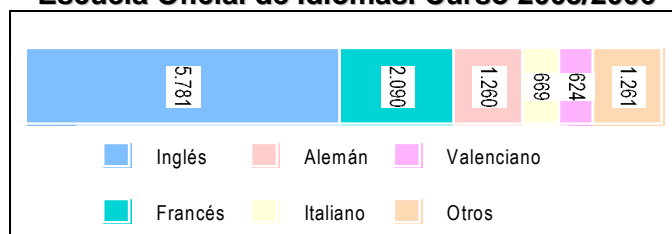
	Representaciones	Espectadores
Total	695	268.534
Teatro Olympia	352	166.044
Teatro Principal	170	76.440
Teatro Rialto	173	26.050

Mostra de València. 2005

Espectadores	35.824
Películas exhibidas	175

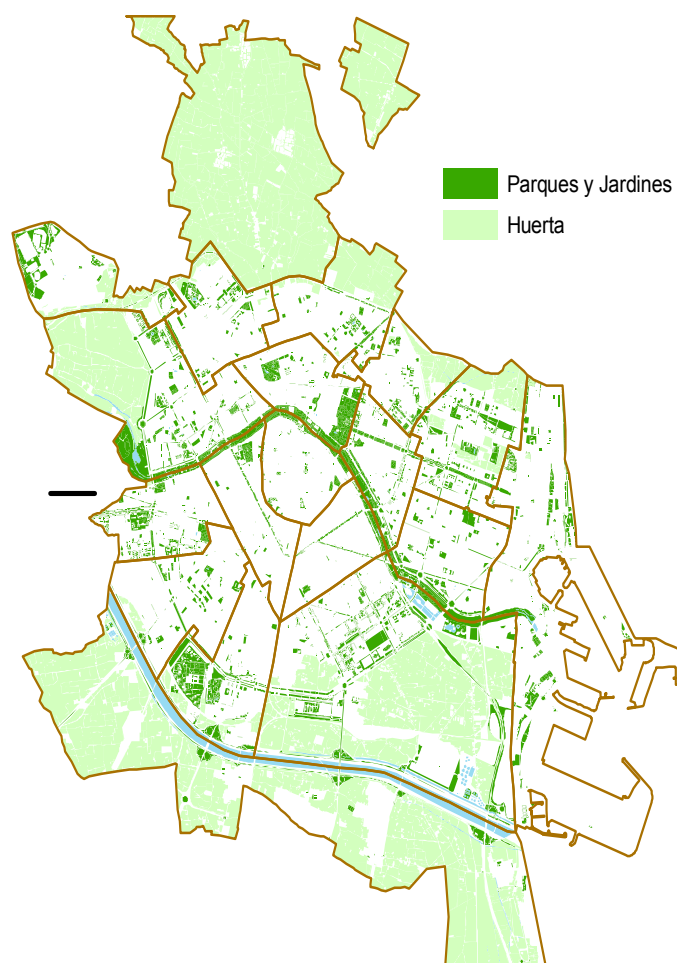
Visitantes a centros culturales y de ocio. 2005

La Beneficència	121.523
L'Hemisfèric	517.150
Museu de les Ciències	2.732.995
L'Oceanogràfic	1.227.686

Escuela Oficial de Idiomas. Curso 2005/2006**Fuentes:**

* Conselleria de Cultura, Educación y Deporte * UNED
 * Universitat de València * Universidad Politécnica de Valencia * UIMP Sede Valencia * Otras universidades * Escuela Oficial de Idiomas
 * SGAE * Ciutat de les Arts i de les Ciències * Diputación de Valencia * Ayuntamiento de Valencia (Universidad Popular; Palacio de la Música y Congresos; Fundación Deportiva Municipal; Servicio de Acción Cultural; Sección de Archivos y Hemeroteca; Fundación Municipal de Cine) * Consejo Superior de Deportes * Cartelera Turia * Valencia Convention Bureau

RECUADRO 8. MEDIO AMBIENTE.



Contaminación. 2005

Medias anuales	Nuevo Centro	Viveros
Dióxido de azufre	18	17
Humos	41	19
Dióxido de nitrógeno	57	40
Ozono	30,8	36,2
Monóxido de carbono	0,5	0,4
Nivel sonoro (ruido)	66,7	63,6

Zonas verdes. Superficie (m2). 2005

Total Valencia	4.384.075
Unidades ajardinadas	2.396.354
Parques urbanos	632.415
Río Turia	1.173.237
Otros	182.069

Fuentes:

* Ayuntamiento de Valencia (Servicio del Laboratorio Municipal y de Medio Ambiente; Servicio de Planeamiento; Fundación de la Escuela Municipal de Jardinería y Paisaje; Fundación Pública Municipal de Parques y Jardines Singulares)

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La composición política actual del Ayuntamiento de Valencia responde a la distribución de escaños entre 33 concejales, de los cuales 21 pertenecen al Partido Popular y 12 pertenecen al Partido Socialista, recayendo la Alcaldía, obviamente, en el Partido Popular.

El Gobierno Municipal se estructura en seis grandes Áreas, integradas por Delegaciones, a cuyo frente se encuentra un concejal, Teniente de Alcalde -con la salvedad del Área de Alcaldía- al que por delegación de ésta le corresponde la responsabilidad de dirigir las materias que se le han atribuido y que conforman el Área de la que es titular.

Cada uno de los Tenientes de Alcalde reúne, a su vez, a los concejales responsables de las distintas Delegaciones que conforman el Área respectiva, a quienes compete llevar a cabo las previsiones programadas en las materias que les han sido delegadas.

Las competencias atribuidas a las distintas Delegaciones que se ubican en las diferentes Áreas de Gobierno, se corresponden básicamente, aunque no idénticamente, con los diferentes Servicios municipales, a través de los cuales se produce su desarrollo administrativo.

En cuanto al régimen de organización, al Ayuntamiento de Valencia se le aplica el Título X, adicionado a la Ley 7/1985 por la Ley 57/2003 de Modernización de Gobierno Local, como municipio de gran población. De acuerdo al mencionado Título de la Ley Reguladora de Bases del Régimen local (LBRL), el Ayuntamiento de Valencia se organiza del siguiente modo: Alcalde, Tenientes de Alcalde, Pleno, Junta de Gobierno Local, Comisiones Informativas, Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones y Comisión Especial de Cuentas.

El organigrama funcional, estructurado jerárquicamente, responde básicamente al siguiente esquema: Secretario (de Pleno y de Apoyo a la Junta de Gobierno Local), Oficial Mayor, tres Secretarios Delegados, Interventor, Vice-interventor, Tesorero, Vicetesorero, Jefe de Servicio, Adjunto a la Jefatura del Servicio, Jefe de Sección, Directores, Jefe de Negociado, Administrativo, Auxiliar Administrativo y Subalterno.

La estructura administrativa de un Servicio Municipal se reproduce en el organigrama que se presenta más hacia delante del Servicio de Educación, con las variaciones propias de las dimensiones y contenidos de cada Servicio. En general responde al siguiente esquema: Concejal Delegado, Jefatura de Servicio, Jefatura de Sección (con o sin adjuntía a la Jefatura de Servicio), Dirección, Jefatura de Negociado, Administrativo, Auxiliar Administrativo y Subalterno.

TABLA 7. ORGANIGRAMA DEL AYUNTAMIENTO DE VALENCIA.

ALCALDÍA <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Coordinación Jurídica en las Delegaciones - Delegación de Relaciones con los Medios de Comunicación - Delegación de Orquesta y Bandas Municipales - Delegación de Relaciones Institucionales 	
ÁREA DE ECONOMÍA Y GRANDES PROYECTOS <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Grandes Proyectos - Delegación de Turismo - Delegación de Presupuestos y Política Tributaria y Fiscal - Delegación de Empleo y Promoción de Proyectos Emprendedores - Delegación de Comercio y Abastecimiento - Delegación de Contratación - Delegación de Actividades - Delegación de Innovación y Sociedad de la Información - Delegación de Tecnologías de la Información y Comunicación - Delegación del Centro de Estrategia y Desarrollo - Delegación de Procedimiento Sancionador 	ÁREA DE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Residuos Sólidos y Limpieza - Delegación de Jardines y Parques - Delegación de Ciclo Integral del Agua - Delegación de Cementerios - Delegación de Playas - Delegación de Calidad Medioambiental - Delegación de Energías renovables y cambio climático - Delegación de Sanidad - Delegación de Contaminación Acústica y Laboratorio Municipal - Delegación de Consumo y relaciones con los consumidores - Delegación Devesa-Albufera
ÁREA DE SEGURIDAD CIUDADANA <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Policía Local - Delegación de Bomberos - Delegación de Prevención e Intervención en Emergencias 	ÁREA DE PROGRESO HUMANO <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Bienestar Social e Integración - Delegación de Cultura - Delegación de Educación y Universidad Popular - Delegación de Deportes - Delegación de Juventud - Delegación de Fiestas y Cultura Popular
ÁREA DE URBANISMO, VIVIENDA Y CALIDAD URBANA <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Urbanismo - Delegación de Vivienda - Delegación de Ordenación Urbana - Delegación de Expropiaciones - Delegación de Coordinación de Servicios en Vía Pública - Delegación de Circulación y Transp. e Infraestructura del Transporte - Delegación de Alumbrado y Fuentes Ornamentales. - Patrimonio y gestión patrimonial. 	ÁREA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMÓN. DESCENTRALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Personal - Delegación de Administración Interna - Delegación de Información al Ciudadano con la Oficina de Relaciones con el Defensor del Pueblo y el Síndic de Greuges - Delegación de Descentralización y Participación Ciudadana - Delegación de Pedanías

Asimismo, por Resoluciones de la Alcaldía Presidencia, se efectúan Delegaciones en los siguientes **Organismos Autónomos Municipales**:

- Consell Agrari Municipal.
- Patronato de Viviendas para Funcionarios Municipales.
- Fundación Municipal de Parques y Jardines Singulares.
- Fundación Municipal de la Escuela de Jardinería y Paisaje.
- Palau de la Música, Congresos y Orquesta de Valencia.
- Fundación Municipal de Cine.
- Fundación Deportiva Municipal.
- Junta Central Fallera.
- Universidad Popular.

Como otras Delegaciones de Alcaldía y regulados por las correspondientes Resoluciones figuran:

- Comité Organizador de la 36ª Asamblea General de los Comités Olímpicos Europeos.
- Fundación Turismo Valencia Convention Bureau.
- Consorcio para la Gestión del Palacio de Congresos.
- Centro de Estrategias y Desarrollo (CEyD).
- Observatorio del Comercio de la Ciudad de Valencia.
- Ponencia Técnica Municipal de Análisis Ambiental.
- Comité Municipal de Patrimonio.
- Consejo Municipal de Medio Ambiente.
- Comisaría de Francos y Marjales.
- Parque Infantil de Tráfico de Viveros.
- Consejo de Policía Local.
- Fundación de la Comunidad Valenciana de Teatro, Música y Danza.
- Museo Marítimo.

- Consejo Escolar Municipal.
- Consejo Municipal de Acción Social.
- Federación Valenciana de Municipios y Provincias.
- Red de Ciudades C-6 A.E.I.E.
- Fundación COTEC.
- Red de Eurocítrics.
- Global Cities Dialogue.
- Instituto de Aplicaciones de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones Avanzadas (ITACA).
- Comisión Provincial de Colaboración del Estado con las Corporaciones Locales.
- Comunidad de Desagüe Lago de la Albufera.
- Consejo de Administración de la Entidad Pública de Transporte Metropolitano de Valencia.
- Consorcio de Museos de la Comunidad Valenciana.
- Consorcio de Gestión del Centro de Artesanía de la Comunidad Valenciana.
- Patronato Valenciano de Zoología Ignacio Docavo.
- Fundación Valenciana de Estudios Avanzados.
- Fundación Jaume II El Just.
- Fundación Entomológica Juan torres Sala de la Comunidad Valenciana.
- Observatorio Astronómico de la Universidad de Valencia.
- Consulado de la Lonja.
- Fundación para la Restauración de la Basílica de la Mare de Deu dels Desamparats.
- Fundación Valencia Club de Fútbol.
- Universidad Internacional Menéndez y Pelayo.
- Fundación Fontilles.

- Comisión Consultiva de los Mercados Municipales.
- Fundación Pacto para el Empleo.
- Fundación Policía Local de Valencia.
- Comunidad de Usuarios de Vertido de Quart-Benàger.
- Comunidad de Usuarios de Vertido de la Cuenca del Carraixet.
- Fundación de la Comunidad Valenciana para la Innovación Urbana y la Economía del Conocimiento.
- Comité Asesor en materia de Política y Gestión Aeroportuaria de Valencia.
- Agrupaciones de Interés Urbanística.
- Fundación Chirivella Soriano.
- Mercavalencia.
- Valencia Plataforma Intermodal y Logística, S.A.
- Emivasa.
- Pacto para el Empleo en la Ciudad de Valencia.
- Órgano Gestor de Playas.
- Autoridad Portuaria de Valencia.

Pasando ya a la Concejalía de Educación, el Servicio de Educación fue uno de los primeros en crearse en el Ayuntamiento de Valencia teniendo una estructura orgánica y funcional muy desarrollada debido a la preponderancia que, desde tiempos históricos, ha tenido la Educación Municipal en la ciudad. Así, la Concejalía de Educación integraba un Instituto Municipal de Educación (IME) y ostentaba la titularidad de la gran mayoría de centros educativos de la ciudad.

En 1992, coincidiendo con un cambio político, cambió la estructura de la Concejalía, desapareciendo el IME, a la vez que se fue produciendo un cierre paulatino de los colegios de titularidad municipal, tanto por el descenso de población escolar como por la asunción de competencias educativas por la Comunidad Autónoma.

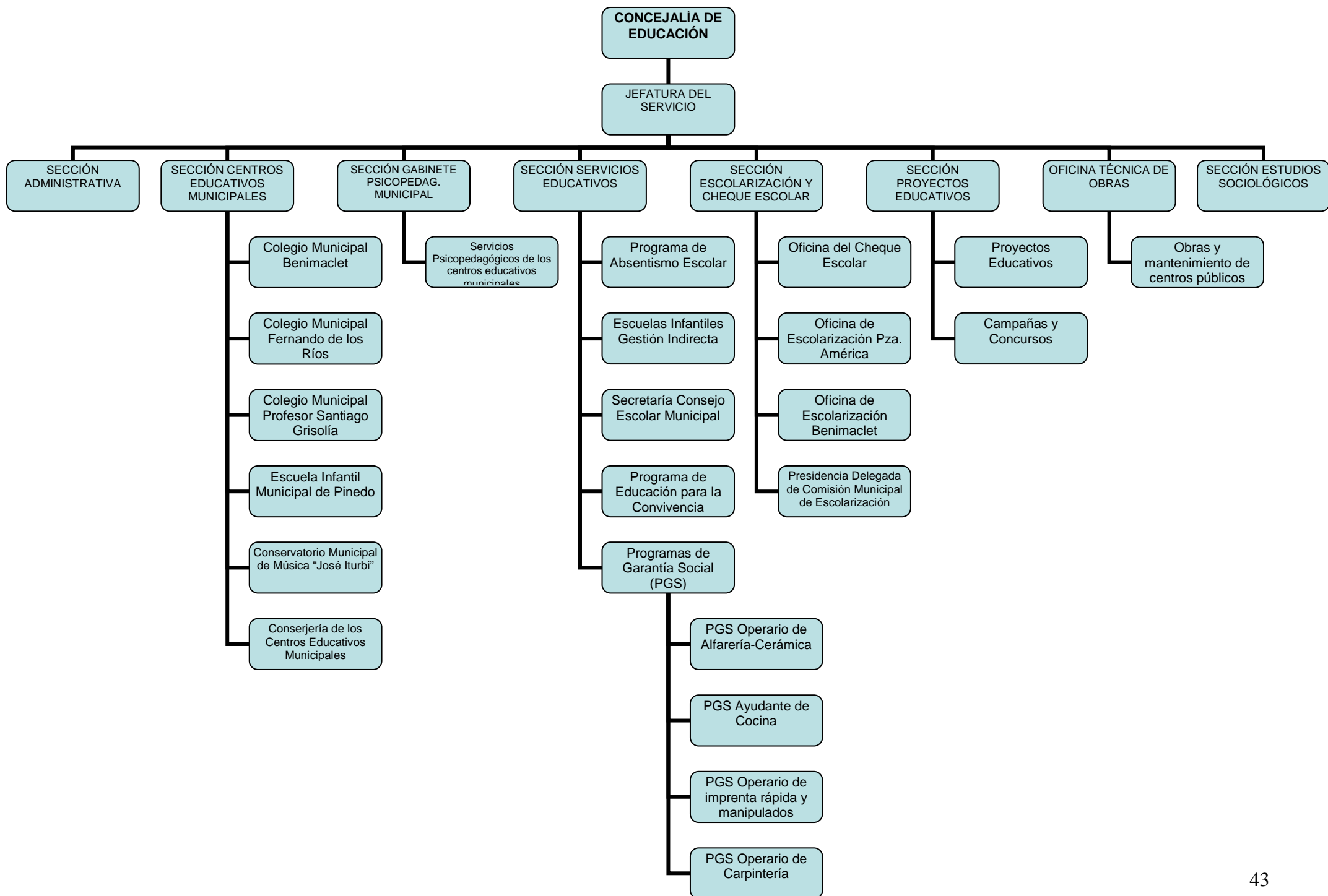
A partir de este momento, la estructura de la Concejalía cambió sustancialmente su estructura orgánica y funcional quedando representada por una Jefatura de Sección, Adjunta a la Jefatura del Servicio que, obviamente no podía hacer frente a todos los servicios educativos a prestar.

Ante la anterior situación, progresivamente, se fueron creando nuevas Jefaturas de Sección para estructurar y poder gestionar el amplio contenido de materias y actuaciones que se desarrollaban en la Concejalía (Universidad Popular, Centros Educativos de titularidad municipal, Conservatorio de Música de grado medio, Programas de Garantía Social, absentismo, apoyo a la escolarización, subvenciones económicas para la escolarización infantil, proyectos educativos, mantenimiento de centros públicos, prestación del servicio de conserjería a los centros públicos, etc.). Sin embargo, la ampliación de la estructura orgánica y funcional no fue resultado de un estudio organizativo del Servicio que quedase documentado, y en donde se analizase la distribución de funciones por Secciones y el personal necesario en cada una de ellas.

Como se recoge en el organigrama del Ayuntamiento de Valencia, representado anteriormente, la Concejalía de Educación y Universidad Popular, se ubica orgánicamente en el Área de Progreso Humano. Asimismo, se ha de destacar que en la Concejalía de Educación se integra también la Universidad Popular la cual tiene como Presidente al mismo Concejal Delegado de Educación pero, siendo un Organismo Autónomo Municipal de carácter administrativo, de los regulados en el artículo 43.1.a) de la Ley 6/1997 de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, y siendo pues su soporte jurídico, organización, recursos, objetivos y líneas de actuación, diferentes a los que rigen el marco de actuación y competencias de la educación municipal, tanto el diagnóstico organizativo como las propuestas del Plan de Mejora se han centrado en la Concejalía de Educación por ser áreas diferenciadas tanto jurídica y competencialmente, como orgánica y funcionalmente.

Tras las distintas modificaciones experimentadas, el organigrama actual de la Concejalía de Educación y Universidad Popular es el que se representa a continuación.

**TABLA 8. ORGANIGRAMA DE LA CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y
UNIVERSIDAD POPULAR.**



Con respecto al **Presupuesto Municipal** 2007 el mismo asciende a 713.473.522,94, nivelado en Ingresos y Gastos, con un aumento de 30.001.590,24 sobre el 2006, lo que supone un 4,4%.

El Presupuesto General Municipal Consolidado, integrando el del Ayuntamiento, sus Organismos Autónomos y Empresas Municipales alcanzará en 2007 la cifra de 828.588.762,19 €, con un aumento de 25.163.541,34 €, un 3,1%, respecto al del año anterior. Ambos presupuestos, como se observa, mantienen una senda de crecimiento en los últimos años, mostrando la fortaleza de la hacienda municipal y su contribución al proceso expansivo que vive la ciudad.

TABLA 9. PRESUPUESTO DE INGRESOS 2006-2007.

PRESUPUESTO DE INGRESOS 2006-2007					
Capítulo	Denominación	Presupuesto 2006	% 2006	Presupuesto 2007	% 2007
OPERACIONES CORRIENTES		619.843.253,26	90,7	656.541.785,14	92,0
1	Impuestos Directos	260.463.260,00	38,1	272.543.140,00	38,2
2	Impuestos Indirectos	31.586.230,00	4,6	33.196.360,00	4,7
3	Tasas y Otros Ingresos	72.519.095,74	10,6	72.878.920,00	10,2
4	Transferencias Corrientes	254.082.957,52	37,2	275.946.255,14	38,7
5	Ingresos Patrimoniales	1.191.710,00	0,2	1.977.110,00	0,3
OPERACIONES DE CAPITAL		63.628.679,44	9,3	56.931.737,80	8,0
6	Enajenación Inversiones Reales	4.510.000,00	0,7	4.512.400,00	0,6
7	Transferencias de Capital	2.318.679,44	0,3	1.315.337,80	0,2
8	Variación Activos Financieros	300.000,00	0,0	300.000,00	0,0
9	Variación Pasivos Financieros	56.500.000,00	8,3	50.804.000,00	7,1
TOTAL INGRESOS		683.471.932,70	100,0	713.473.522,94	100,0

TABLA 10. PRESUPUESTO DE INGRESOS 2006-2007. VARIACIÓN.

PRESUPUESTO DE INGRESOS 2006-2007. VARIACIÓN.					
Capítulo	Denominación	Presupuesto 2006	Presupuesto 2007	Diferencia	%
	OPERACIONES CORRIENTES	619.843.253,26	656.541.785,14	36.698.531,88	5,9
1	Impuestos Directos	260.463.260,00	272.543.140,00	12.079.880,00	4,6
2	Impuestos Indirectos	31.586.230,00	33.196.360,00	1.610.130,00	5,1
3	Tasas y Otros Ingresos	72.519.095,74	72.878.920,00	359.824,26	0,5
4	Transferencias Corrientes	254.082.957,52	275.946.255,14	21.863.297,62	8,6
5	Ingresos Patrimoniales	1.191.710,00	1.977.110,00	785.400,00	65,9
	OPERACIONES DE CAPITAL	63.628.679,44	56.931.737,80	-6.696.941,64	-10,5
6	Enajenación Inversiones Reales	4.510.000,00	4.512.400,00	2.400,00	0,1
7	Transferencias de Capital	2.318.679,44	1.315.337,80	-1.003.341,64	-43,3
8	Variación Activos Financieros	300.000,00	300.000,00	0,00	0,0
9	Variación Pasivos Financieros	56.500.000,00	50.804.000,00	-5.696.000,00	-10,1
TOTAL INGRESOS		683.471.932,70	713.473.522,94	30.001.590,24	4,4

Pasando al desglose del presupuesto por los capítulos con incidencia en Educación, y comparando los datos generales del presupuesto 2007 con los correspondientes a Educación, los datos son los que se presenta a continuación.

El capítulo 1º, "Gastos de Personal", asciende a 226 millones de euros, referido a 6.219 puestos, con un aumento sobre el presupuesto 2006 de 13 millones de euros, el 6,1% cifras mayores a las registradas en 2006/2005, 10,3 millones y 5,1%.

El peso de los gastos de personal sobre el conjunto del presupuesto en 2007 es 31,7% ligeramente mayor al 31,2% del año 2006, al crecer el capítulo en mayor medida que el presupuesto.

TABLA 11. COMPARACIÓN CAPÍTULO 1 2006-2007.

COMPARACIÓN CAPÍTULO 1 2006-2007				
	CAPÍTULO I/06	CAPÍTULO I/07	Diferenc. 2007-2006	% INCR.
PLANTILLA	198.188.382,89	203.391.100,27	5.202.717,38	2,6
<i>PERSONAL FUNCIONARIO</i>	194.204.677,38	197.512.887,69	3.308.210,31	1,7
Retribuciones básicas	65.050.300,17	66.879.110,00	1.828.809,83	1,2,8
Retribuciones complementarias	84.263.146,28	85.301.772,44	1.038.626,16	1,2
Seguridad Social	44.891.230,93	45.332.005,25	440.774,32	1,0
<i>PERSONAL EVENTUAL DE GABINETES</i>	3.564.242,63	3.400.029,84	(164.212,79)	-4,6
<i>PERSONAL LABORAL FIJO</i>	373.041,36	2.112.308,67	1.739.267,31	466,2
<i>PERSONAL LABORAL TEMPORAL</i>	46.421,52	365.874,07	319.452,55	688,2
OTRAS RETRIBUCIONES	14.780.867,11	22.608.899,73	7.828.032,62	53,0
Retribuciones Órganos de gobierno	2.231.000,00	2.302.392,00	71.392,00	3,2
Servicios Extraordinarios	174.794,00	259.846,00	85.052,00	48,7
Contrataciones Laborales	3.074.149,59	1.302.246,61	(1.771.902,98)	-57,6
Pensiones Funcionarios y otros	425.500,00	722.000,00	296.500,00	69,7
Transporte Funcionarios	61.0001,00	61.000,00	0,00	0,0
Acción Social Personal y Pensionistas	386.000,00	791.000,00	405.000,00	104,9
Atrasos y Sentencias	66.908,91	89.347,89	22.438,98	33,5
MUFACE	5.549,42	7.053,12	1.503,70	27,1
Prestación instrumentos fun.. Orquesta	48.048,00	44.000,00	(4.048,00)	-8,4
1% Complemento Específico Adicional	0,00	1.667.022,97	1.667.022,97	
Subfactor Policía Local	550.000,00	480.000,00	(70.000,00)	-12,7
Mayor Productividad	4.900.000,00	11.741.736,14	6.841.736,14	139,6
Seguridad Social Otras Retribuciones	2.857.917,19	3.141.255,00	283.337,81	9,9
TOTAL CAPÍTULO 1	212.969.250,00	226.000.000,00	13.030.750.00	6,1

Por lo que respecta a las plazas de la plantilla de personal del Ayuntamiento de Valencia, éstas se reflejan en el siguiente cuadro:

TABLA 12. PLAZAS DE LA PLANTILLA

	PLAZAS PLANTILLA			
	2006		2007	
	OCUPADAS	VACANTES	OCUPADAS	VACANTES
PLANTILLA	5.039	1.137	5.259	960
Personal Funcionario	4.973	1.130	5.121	954
Personal Eventual Gabinetes	54	7	55	6
Personal Laboral Fijo	11	0	73	0
Personal Laboral Temporal	1	0	10	0

En lo relativo a los recursos humanos en plantilla por niveles y Servicios, el Servicio de Educación es el tercer Servicio, por detrás de Policía Local y Bomberos con mayor número de recursos humanos, ascendiendo éstos a 395, y siendo el segundo Servicio con el mayor número de titulados superiores, con 73, por detrás del Negociado de Banda, el segundo con el mayor número de grupos B con 114, por detrás del Servicio de Bienestar Social e Integración y sobresaliendo también en personal del grupo E con 162, ocupando el primer lugar.

TABLA 13. RECURSOS HUMANOS DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN POR GRUPOS DE TITULACIÓN 2007.

SERVICIOS	Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D	Grupo E	Grupo F	Grupo L	TOTAL
Educación	73	114	31	14	162	0	1	395

El capítulo 2º, “Compra de Bienes y Servicios”, asciende a 197, 4 millones de euros, con un aumento de 11,7 millones de euros, un 6,3%. El capítulo 4º, “Transferencias Corrientes”, asciende a 140,7 millones de euros y crece respecto a 2006, 11,5 millones de euros, el 9%. Ambos capítulos se examinan conjuntamente al canalizar ambos gran parte de los recursos destinados a la provisión de servicios de las distintas Delegaciones. La Delegación de Educación y Universidad Popular dispone de 14,5 millones de euros, con un aumento de 0,9 millones de euros, un 6,7%. Este se produce sobre todo en la aportación al presupuesto del Patronato de la Universidad Popular, 3,85 millones de euros y un 14,2% de aumento, limpieza de centros docentes con 3,2 millones de euros y subvenciones –básicamente el Cheque Escolar- con 3,4 millones de euros.

Los capítulos 6º y 7º del estado de gastos, “Inversiones Reales” y las “Transferencias de Capital”, y el capítulo 8º, “Variación de Activos Financieros”, muestran que las inversiones en materia de Enseñanza ascienden a 1 millón de euros. Dentro de esta cifra destaca con 0,62 millones de euros obras de mejora en colegios municipales, 0,16 millones de euros se dedican a la adquisición de instrumentos musicales para el Conservatorio Municipal, 0,10 millones se dedican a la restauración de la Alquería Albors (sede de la Universidad Popular), 0,08 millones son para adquisición de mobiliario y enseres para colegios municipales y cantidades más pequeñas están previstas para acometidas de servicios públicos en parcelas destinadas a centros escolares, la transferencia de capital al Patronato de la Universidad Popular.

Con respecto a la estructura funcional del presupuesto, la misma informa sobre el destino de los recursos municipales, es decir la prioridad en su asignación a los bienes y servicios que provee el Ayuntamiento. Así, el gasto del Ayuntamiento en materia educativa asciende a 30,4 millones de euros, disminuyendo en 2,2 millones respecto al presupuesto 2006, un 6,9%. El motivo se debe a que en ese año el presupuesto incluía 4,1 millones para expropiación de suelo escolar, sin equivalencia en 2007. Al margen de ese elemento crece entre ambos años el gasto destinado a prestaciones educativas: orientación escolar, cheque escolar, universidad popular, mantenimiento del conjunto de centros públicos de la ciudad, adecuación de parcelas escolares, conservatorio municipal y otras atenciones educativas.

Desglosado por conceptos, el presupuesto de gastos 2007 de la Delegación de Educación-Universidad Popular, es el siguiente:

TABLA 14. PRESUPUESTO DE GASTOS DE EDUCACIÓN 2007.

PRESUPUESTO DE GASTOS 2007 DE EDUCACIÓN.	
PRESUPUESTO DE GASTOS EDUCACIÓN	IMPORTE
Alquiler suelo Educación	360,00
Alquiler centros docentes	710.000,00
Enseñanza alquiler instalaciones	64.300,00
Conservación centros docentes	2.000.000,00
Calefacción centros docentes	180.000,00
Enseñanza suministros	71.000,00
Transporte escolar	44.500,00
Enseñanza publicidad	20.000,00
Enseñanza intercambios y conferencias	10.000,00
Enseñanza gastos diversos	95.000,00
Limpieza centros docentes	3.200.000,00
Enseñanza trabajos con empresas	400.000,00
Patronato Universidad Popular	38.385.700,00
Educación Premios y Becas	105.000,00
Transferencias Educación-Cheque Escolar	3.485.000,00
Convenios y subvenciones Educación	264.350,00
Acometidas Parcelas colegios públicos	24.000,00
Instrumentos musicales Conservatorio	160.000,00
Adquisición mobiliario y enseres colegios municipales	80.000,00
Reparación colegios públicos	621.000,00
Alquería Albors	105.000,00
Aportación Universidad Popular	10.000,00
Total presupuesto de gastos	15.506.210,00

3.3 MARCO LEGISLATIVO.

En el marco legislativo que hay que contemplar para situar en el contexto normativo este Plan de Mejora y analizar la gestión educativa en el ámbito de la Administración Local, se han de distinguir dos bloques normativos: el de la propia legislación de régimen local general que afecta a la educación, y el de la legislación específica en materia educativa.

Dado que el Plan de Mejora se aborda desde la vertiente de análisis y cambio organizativo y cultural, y desde la introducción de parámetros de Calidad, en este apartado se especificará la legislación de régimen local general que afecta a la educación y aquella legislación específica, en materia de educación, que afecta a los aspectos fundamentalmente competenciales y de organización general, de ámbito estatal. No se descenderá a la legislación autonómica y a los distintos Reglamentos, por su amplia profusión y por no incidir su contenido directamente en el tema que se sustancia en el presente Plan.

La Constitución Española de 1978, en su artículo 27, regula el derecho a la educación, las condiciones en las que se debe hacer efectiva y la intervención de los poderes públicos en la misma.

Con respecto a las competencias municipales, la Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases del Régimen Local, en su Título II, artículo 25, señala, en su punto 1, que “El municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, puede promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”. Asimismo, en su punto 2.n) establece que “el municipio ejercerá en todo caso, competencias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en participar en la programación de la enseñanza y cooperar con la Administración educativa en la creación, construcción y sostenimiento de los centros docentes públicos, intervenir en sus órganos de gestión y participar en la vigilancia del cumplimiento de la escolaridad obligatoria”.

La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo, actualmente derogada por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo de Educación, ya supuso un avance decisivo en la articulación de las relaciones entre la Administración Educativa y la Administración Local. En el marco de una concepción más descentralizada de la educación y más estrechamente relacionada en su entorno más próximo preveía, principalmente a través de la disposición adicional decimoséptima, la cooperación y participación activas de las Corporaciones Locales en el ámbito educativo.

Esta cooperación ya se contemplaba, tanto en la legislación local, concretamente en el precitado artículo 25.2.n) de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, como en la legislación educativa, a través de la disposición adicional segunda de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación, según la cual, en su punto 1, establece que las Corporaciones Locales cooperarán con las Administraciones educativas correspondientes en la creación, construcción y mantenimiento de centros públicos docentes, así como en la vigilancia del cumplimiento de la escolaridad obligatoria y, en su punto 2, señala que la creación de centros docentes públicos cuyos titulares

sean las Corporaciones locales, se realizará por convenio entre éstas y la Administración educativa competente, al objeto de su inclusión en la programación de la enseñanza a que se refiere el artículo 27.

El proceso normativo que regula la cooperación de las Corporaciones Locales con la Administración Educativa culmina con el Real Decreto 2274/1993, de 22 de diciembre, de cooperación de las Corporaciones Locales con el Ministerio de Educación y Ciencia. El precitado Real Decreto incide en que un adecuado funcionamiento de los servicios públicos, sobre todo en una organización territorial descentralizada, requiere no sólo el ejercicio por cada Administración de sus competencias respectivas, sino su permanente cooperación. A esta consideración, se añade la demanda de que la formación de los ciudadanos no se agote en los centros docentes, sino que se proyecte en la vida ciudadana persiguiendo una formación integral.

La vinculación de la Administración Local con la educación, se debe fundamentalmente a su relación con los centros docentes públicos, al ser los titulares demaniales de los terrenos y edificios, así como a la tradicional cooperación de la Administración Local con la Administración educativa en la realización de actividades complementarias y la mejora del servicio educativo. Es claro que el incremento de la cooperación entre ambas Administraciones permite optimizar los recursos públicos existentes y rentabilizar al máximo los esfuerzos y actuaciones realizadas por cada Administración.

El mencionado Real Decreto 2274/1993, de 22 de diciembre, estableció el marco de ordenación de la cooperación entre las Administraciones competentes en materia educativa, atendiendo no sólo a la tradicional colaboración prestada por las Entidades Locales y a su vinculación con el mundo educativo, sino también a su mayor proximidad a la ciudadanía y a la agilidad de sus estructuras administrativas, lo que garantiza, en último término, un incremento de la eficacia y una mejor aplicación de las reformas educativas.

El anterior marco de cooperación, se concreta en:

- 1.- Cooperación en la planificación y gestión de construcciones escolares, a través de:
 - Estudio, por parte de los municipios, de las necesidades educativas de su término municipal en el establecimiento del programa de construcciones escolares para realizar propuestas fundamentadas sobre ampliación o modificación de la red escolar de centros docentes públicos no universitarios.
 - Planes de actuación, elaborando los informes necesarios sobre los siguientes aspectos:
 - a. Datos demográficos, basados en el último censo y padrón.
 - b. Características físicas de los solares a ceder con definición de su emplazamiento.

- c. Orden de prioridad de las propuestas en el conjunto de las necesidades locales.
 - d. Indicación, en su caso, de la intención de solicitar la ejecución de la propuesta por el correspondiente convenio.
 - Ofrecimiento de los terrenos necesarios para el uso educativo justificando, mediante Acuerdo Plenario del Ayuntamiento, la puesta a disposición o cesión del solar, la garantía de la propiedad municipal o autorización del titular registral para el comienzo de las obras y la cédula urbanística o documento que refleje las circunstancias urbanísticas en vigor.
 - Cooperación en la gestión de las construcciones escolares con la posibilidad de establecer convenios en la gestión de las construcciones escolares.
- 2.- Cooperación en la conservación, el mantenimiento y la vigilancia de los centros docentes públicos de educación infantil de segundo ciclo, educación primaria o educación especial.
 - 3.- Utilización de los locales e instalaciones de los centros docentes públicos no universitarios, dependientes de la Administración Educativa, fuera del horario lectivo por los Ayuntamientos, centros docentes y otras entidades u organismos y personas físicas y jurídicas, sin ánimo de lucro, para la realización de actividades educativas, culturales, artísticas, deportivas o sociales, de conformidad con el procedimiento que se establezca reglamentariamente.
 - 4.- Cooperación en la vigilancia del cumplimiento de la escolaridad obligatoria por parte de los municipios para garantizar el derecho a la educación de todo el alumnado de su ámbito territorial.
 - 5.- Cooperación de las Corporaciones Locales en la prestación del servicio educativo y en la realización de actividades o servicios complementarios y a través de convenios en los siguientes ámbitos: educación infantil, programas específicos de garantía social, formación profesional específica, enseñanzas de régimen especial, escuelas específicas de música y danza, cuyos estudios no conduzcan a la obtención del título académico, educación de adultos, formación del profesorado, actividades extraescolares, actividades de orientación del alumnado, desarrollo de acciones de carácter compensatorio o actividades y servicios complementarios.
 - 6.- Consejos Escolares municipales y de distrito para dar participación a todos los componentes de la comunidad escolar y órganos representativos del municipio e informar a la Administración Educativa sobre las necesidades de educación acerca de:
 - Ampliación o modificación de la red de centros docentes.
 - Actuaciones y disposiciones municipales relativas a la enseñanza, con incidencia en materias tales como la educación especial,

escolarización de población desfavorecida, actividades complementarias y extraescolares y enseñanza no reglada.

- Actuaciones y normas municipales que afecten o favorezcan la ocupación real de las plazas escolares con la finalidad de mejorar el rendimiento educativo, y, en su caso, de hacer efectiva la obligatoriedad de la enseñanza.
- Necesidades de inversión en la red no universitaria.
- Programación de las actividades educativas, culturales, artísticas, deportivas o sociales, a realizar por el Ayuntamiento, en los locales e instalaciones de los centros docentes públicos del término municipal, fuera del horario escolar previsto en la programación general anual.
- Objetivos y prioridades de las actuaciones municipales relativas a las competencias educativas que la Ley les atribuye.

7.- Creación de centros docentes de titularidad local, según lo dispuesto en el apartado 2 de la disposición adicional segunda de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación, incluyéndolos en la programación de construcciones escolares y suscribiendo el correspondiente convenio en el que se determinarán los criterios para su construcción, financiación y funcionamiento, cumpliendo en todo caso los requisitos mínimos establecidos al respecto en el Real Decreto 1004/1991, de 14 de junio, si impartiera enseñanzas de régimen general, o en el Real Decreto 389/1992, de 15 de abril, en caso de impartir enseñanzas artísticas.

La vigente Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo de Educación, viene a superar la falta de claridad en cuanto a las normas aplicables a la ordenación académica y al funcionamiento del sistema educativo provocada por la proliferación de leyes educativas, a partir de 1990, y sus correspondientes desarrollos reglamentarios que han ido derogando parcialmente las anteriores. En consecuencia, la actual Ley viene a simplificar la normativa vigente con el propósito de hacerla más clara y comprensible.

Además, la finalización en el año 2000 del proceso de transferencias en materia de educación creó unas nuevas condiciones, muy diferentes de las existentes en 1990, que aconsejaron revisar el conjunto de la normativa vigente. Una vez desarrollado plenamente el marco de reparto de competencias, la nueva Ley concilia el respeto a dicho reparto competencial con la necesaria vertebración territorial del sistema educativo. Asimismo, la Ley confiere una propuesta de cooperación territorial y entre Administraciones para desarrollar proyectos y programas de interés general, compartir información y aprender de las mejores prácticas.

Por lo que respecta a los tres principios fundamentales que presiden la Ley Orgánica 2/2006, el presente Plan de Mejora ha intentado armonizar su desarrollo con los mismos, siendo éstos:

1. La exigencia de proporcionar una educación de calidad a todos los ciudadanos de ambos sexos, en todos los niveles del sistema educativo. Se trata de conseguir que todos los ciudadanos alcancen el máximo desarrollo de sus capacidades, garantizando una igualdad efectiva de oportunidades.
2. La necesidad de que todos los componentes de la comunidad educativa colaboren para conseguir el anterior objetivo. La combinación de calidad y equidad exige ineludiblemente un esfuerzo compartido. La responsabilidad del éxito escolar no sólo recae sobre el alumnado individualmente considerado, sino también sobre sus familias, el profesorado, los centros docentes, las Administraciones educativas y, en última instancia, sobre la sociedad en su conjunto, responsable última de la calidad del sistema educativo.
3. El compromiso decidido con los objetivos educativos planteados por la Unión Europea para los próximos años. Es por ello por lo que la Unión Europea y la UNESCO se han propuesto mejorar la calidad y la eficacia de los sistemas de educación y formación, lo que implica mejorar la capacitación de los docentes, desarrollar las aptitudes necesarias para la sociedad del conocimiento, garantizar el acceso de todos a las tecnologías de la información y la comunicación, aumentar la matriculación en los estudios técnicos y artísticos y aprovechar al máximo los recursos disponibles, aumentando la inversión en recursos humanos.

El Preámbulo de Ley Orgánica 2/2006 reconoce que para conseguir que estos principios se conviertan en realidad, se debe concebir la formación como un proceso permanente, que se desarrolla durante toda la vida. Del mismo modo, la precitada Ley, enmarca la educación en el contexto actual de los necesarios mecanismos de evaluación al señalar que la existencia de un marco legislativo capaz de combinar objetivos y normas comunes con la necesaria autonomía pedagógica y de gestión de los centros docentes obliga a establecer mecanismos de evaluación y de rendición de cuentas. En una proyección de futuro, cita la importancia de los desafíos que afronta el sistema educativo, demandado como contrapartida una información pública y transparente acerca del uso que se hace de los medios y los recursos puestos a su disposición, así como una valoración de los resultados que con ellos se alcanzan. En última instancia, la Ley se asienta en la convicción de que las reformas educativas deben ser continuas y paulatinas y que el papel de los legisladores y de los responsables de la educación no es otro que el de favorecer la mejora continua y progresiva de la educación que reciben los ciudadanos.

Por lo que respecta al posicionamiento de la Administración Local dentro de la nueva Ley Orgánica 2/2006, la misma, en el Título Preliminar aborda la cooperación territorial y entre Administraciones, con el fin de lograr la mayor eficacia de los recursos destinados a la educación y alcanzar los objetivos establecidos con carácter general. Así, en su artículo 1, apartado p), señala como uno de los principios de la educación “la cooperación y la colaboración de las Administraciones educativas con las corporaciones locales en la planificación e implementación de la política educativa. También, en su artículo 8.1, destinado a la

cooperación entre Administraciones, señala que las Administraciones educativas y las Corporaciones Locales coordinarán sus actuaciones, cada una en el ámbito de sus competencias, para lograr una mayor eficacia de los recursos destinados a la educación y contribuir a los fines establecidos en la Ley.

La disposición adicional decimoquinta se destina específicamente a municipios, corporaciones o entidades locales, estimulando la gestión conjunta de las Administraciones educativas con las Administraciones locales y citando las competencias de los municipios, ya recogidas con anterioridad:

- Conservación, mantenimiento y vigilancia de los edificios destinados a centros públicos de educación infantil, de educación primaria o de educación especial.
- Cooperación en la obtención de los solares necesarios para la construcción de los nuevos centros docentes.
- Establecimiento de convenios, por parte de las Administraciones educativas, para las enseñanzas artísticas.
- Colaboración para el establecimiento de procedimientos que permitan el doble uso de las instalaciones deportivas pertenecientes a los centros docentes o a los municipios.

Por último, dentro de este apartado destinado al marco legislativo en donde se encuadra la Educación como área temática desde donde se aborda el Plan de Mejora, se quiere hacer una sucinta referencia a la necesidad de que se realice un reconocimiento explícito de la naturaleza política de la autonomía local y se pueda proceder a las reformas necesarias para dotar a los gobiernos locales de más competencias y de más medios. El ámbito competencial resulta esencial para poder establecer el grado de autonomía y de responsabilidad de la Administración local, a partir de los principios básicos de subsidiariedad y proximidad.

Actualmente, las necesidades de los municipios ya no son tan evidentes, las elementales están básicamente cubiertas. Pero hoy el reto es otro. Los ayuntamientos, de forma inadvertida la mayoría de las veces, han contribuido de forma decisiva a cubrir nuevas necesidades que han ido surgiendo como por ejemplo las relacionadas con la inmigración pero, sin embargo, dichas competencias no figuran en el listado de materias señaladas en la Ley de Bases de Régimen Local.

Como se argumenta en el Libro Blanco para la Reforma del Gobierno Local, los ayuntamientos han pasado de ser organizaciones de rendimiento que actúan en un entorno simple y previsible, a ser organizaciones estratégicas que han de dar respuesta a los efectos más inquietantes de la globalización. Lejos de la lectura de la autonomía local como autonomía administrativa, la autonomía local se ha de entender con la capacidad para ordenar y gestionar bajo la propia responsabilidad gran parte de los asuntos públicos mediante el impulso de políticas propias, tal y como lo señala la Carta Europea de Administración Local (CEAL).

Por su flexibilidad y adaptación a las peculiaridades del territorio, el municipio se halla en la mejor disposición para dar respuestas locales a problemas locales. Se ha de retomar el liderazgo político del gobierno local para que los actores públicos y privados formen una red capaz de hacer competitivo el territorio, siendo la calidad de las interacciones entre actores el mayor activo institucional del que una ciudad puede disponer. Es una realidad que distintas experiencias de planificación estratégica llevadas a cabo por los municipios, han constatado como muchas de las competencias que necesitaban activar se hallaban en otros niveles de gobierno con menor información y más recursos económicos.

Aparte de la delimitación del contenido competencial de la autonomía local, se han de establecer unas relaciones interadministrativas en donde el derecho a intervenir no quede reducido a la posibilidad de ser escuchados, sino que en la coordinación los municipios han de acudir con una posición que refleje un ámbito de poder propio, para revertir la tendencia a suplir la falta de competencias con fórmulas de participación en órganos sin más alcance que el proponer o informar.

Para mejorar la situación de la educación, no sólo se ha de dar una coordinación entre Administraciones sino también una cooperación porque, como ha señalado el Tribunal Constitucional, la coordinación se ejerce desde una cierta supremacía institucional, mientras que la cooperación implica la voluntariedad y la equiparación de las instituciones que colaboran en la consecución de un objetivo de un objetivo que, aisladamente, no podrían conseguir.

Siguiendo el Libro Blanco para la reforma del Gobierno Local, en lo que se refiere a la participación de los ciudadanos, y aplicándose a la educación, la participación de los ciudadanos y sus organizaciones constituyen un activo fundamental en la vida pública local que complementa la representación política, en cuanto que le aporta una retroalimentación constante de información, demandas y contacto con la realidad. Esta fórmula permite que cada gobierno local dé una respuesta adaptada y contextualizada a la realidad de la sociedad a la que representa.

Por lo que respecta a las fuentes de financiación de las competencias propias, han de suministrar ingresos que resulten de libre disposición para los entes locales, limitándose las subvenciones a actuar como mecanismos de financiación complementarios. Asimismo, la autonomía de gasto se opone a que pueda imponerse a las entidades locales la obligación de financiar con sus propios recursos las competencias cuya titularidad corresponda a otros niveles de gobierno.

En el contexto normativo, el Plan de Mejora, además de contemplar la normativa específicamente educativa se ha inspirado en el acervo europeo sobre Administración Local, recogido sustancialmente en el conjunto de Recomendaciones y Convenios del Consejo de Europa sobre la democracia local, y especialmente en la Carta Europea de Autonomía Local (CEAL). Así, se han incorporado líneas de actuación que converjan con la CEAL, cuando en su preámbulo destaca que “el derecho de los ciudadanos a participar en la gestión de los asuntos públicos forma parte de los principios democráticos comunes a todos los Estados miembros del Consejo de Europa y que es en este nivel local donde este derecho puede ser ejercicio más directamente”.

Asimismo, y centrándonos en el hecho de que la legislación básica de régimen local no ofrece una lista determinada y formal de competencias locales, efectuando una remisión a las leyes sectoriales estatales y autonómicas, ello no ha obtenido un resultado satisfactorio porque, en algunas ocasiones, las leyes sectoriales ni tan siquiera han atribuido competencias a los gobiernos locales, en otras ocasiones no se atribuyen competencias propias a los gobiernos locales, sino de forma delegada y, por último, en otros casos el contenido atribuido no pasa de ser meras facultades gestoras que en modo alguno permiten hablar de auténticas competencias.

Del mismo modo, en repetidas ocasiones, las leyes sectoriales incrementan las cargas municipales sin poner a disposición de los ayuntamientos los recursos necesarios, dándose una situación lesiva, al igual que el hecho de la prórroga repetida de los convenios administrativos bajo una serie de duras condiciones y a cambio de aportaciones económicas, lo que denota que la competencia debería ser local y se deberían atribuir los recursos necesarios para su ejercicio.

Así, las competencias locales no deben limitarse al plano de la mera gestión de servicios y funciones burocráticas sino que deben comprender potestades normativas, reguladoras, fiscales y de planificación, sin las cuales difícilmente podrán plantearse responsabilidades de auténtico gobierno político de los municipios.

Las materias que cita el Libro Blanco para la Reforma del Gobierno Local, que deben atribuirse como competencias de Educación son:

- Competencia municipal para localizar y promover los centros docentes públicos que se requieran, para cuidar de su mantenimiento y conservación y para regular su uso fuera del temario y del calendario escolar.
- Competencia municipal para cooperar en la planificación y en la gestión de los centros públicos escolares existentes en su término municipal.
- Los municipios también han de participar en el proceso de matriculación en los centros públicos y concertados, radicados en su término municipal, a fin de colaborar en una correcta distribución de los alumnos.
- Capacidad de los ayuntamientos para organizar actividades extraescolares.
- Capacidad de los ayuntamientos para participar en la programación de las actividades docentes, a fin de asegurar la conexión de la escuela con su entorno.

De todas las anteriores competencias nombradas, sólo algunas son desarrolladas en la actualidad por el Ayuntamiento de Valencia, en concreto, las relativas a la promoción de centros docentes públicos y su mantenimiento y conservación. Pero todas ellas podrían asumirse, con el objetivo de mantener la gestión de los intereses locales en la esfera del gobierno local si:

- a) Se ofreciese un listado determinado y formal de competencias locales, acordes a la realidad actual.
- b) Intervención ante nuevas demandas ciudadanas no previstas por el legislador y no cubiertas por la acción de la Administración educativa.
- c) Medios adecuados y suficiencia financiera.

3.4 OBJETIVOS DE LA CONCEJALÍA DE EDUCACION Y UNIVERSIDAD POPULAR, DE ACUERDO A SU MARCO COMPETENCIAL E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE.

De acuerdo a las competencias municipales en Educación, a continuación se exponen los objetivos de la Concejalía de Educación y Universidad Popular y los procesos clave a través de los cuales se han de conseguir, tras el desarrollo de los distintos planes de actuación o su operativización. Este apartado ayuda a sintetizar y contextualizar las acciones de mejora que, en apartados posteriores de este documento, se proponen.

OBJETIVOS:

- 1.) Ofrecer una educación de calidad, tanto desde el punto de vista académico como de formación personal, en los centros educativos municipales. Cooperar en la prestación del servicio educativo y en la realización de actividades y servicios complementarios.
- 2.) Conservar, mantener y vigilar los centros educativos públicos de educación infantil, primaria y secundaria, en su caso, y educación especial, para ofertar a los ciudadanos unas instalaciones educativas de calidad.
- 3.) Prestar el servicio de conserjería en los centros educativos públicos de educación infantil y primaria de la ciudad con una plantilla de personal adecuada a las necesidades de cada centro.
- 4.) Participar en la vigilancia del cumplimiento de la escolarización obligatoria para garantizar el derecho a la educación.
- 5.) Ofertar medidas educativas para el alumnado entre 16 y 25 años que no hayan conseguido los objetivos fijados en la Educación Secundaria Obligatoria, que les proporcione una formación básica y profesional específica que les permita incorporarse a la vida laboral o proseguir estudios.
- 6.) Conceder ayudas económicas para la asistencia de los menores a centros de educación infantil, dentro del marco de garantías para una verdadera igualdad de oportunidades educativas y la conciliación de la vida familiar y laboral.
- 7.) Impulsar la creación de nuevas plazas de educación infantil 0-3 años como respuesta al estudio de necesidades realizado, y a la demanda ciudadana existente.

- 8.) Potenciar la formación intelectual y humana del alumnado, sobre la base de educación en valores, a través de la oferta de programas educativos a todos los centros docentes de la ciudad atendiendo a las necesidades e inquietudes que plantean las comunidades escolares.
- 9.) Hacer efectiva la participación democrática en la programación y control de la enseñanza de nivel no universitario, a través del Consejo Escolar Municipal.
- 10.) Informar sobre el sistema educativo en general a todos los ciudadanos y ciudadanas.
- 11.) Colaborar con la Administración Educativa en los procesos de admisión y escolarización del alumnado, dentro del marco de competencias establecido.
- 12.) Cooperar con la Administración Educativa en la programación de la enseñanza y en la planificación y gestión de construcciones escolares.

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE:

En líneas generales, los procesos que se desarrollan en las distintas Secciones de la Concejalía para cumplir los objetivos de la misma son:

- 1.) Gestión de los centros educativos municipales (Colegios Municipales y Conservatorio de Música).
- 2.) Supervisión de los centros de educación infantil de gestión indirecta.
- 3.) Mantenimiento de todos los centros públicos de educación obligatoria de la ciudad.
- 4.) Prestación y gestión del servicio de conserjes de todos los centros públicos de educación obligatoria de la ciudad.
- 5.) Prestación de información sobre el sistema educativo y sus recursos.
- 6.) Asignación de puestos escolares durante el periodo de escolarización extraordinario.
- 7.) Gestión de las ayudas económicas a la educación infantil, a través del sistema denominado Cheque Escolar.
- 8.) Desarrollo del programa de absentismo escolar en colaboración con la Administración Educativa.
- 9.) Desarrollo del programa de convivencia escolar en los centros educativos de la ciudad en colaboración con la Administración Educativa.
- 10.) Desarrollo y gestión de los programas de garantía social municipales.
- 11.) Desarrollo de proyectos educativos en los centros docentes no universitarios de la ciudad.

- 12.) Presidencia y gestión del Consejo Escolar Municipal y la Comisión Municipal de Escolarización.
- 13.) Participación en la red de ciudades educadoras a nivel nacional e internacional, a través de la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras.

3.5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Para la realización del diagnóstico de la Concejalía de Educación se han utilizado dos metodologías de estudio distintas, aplicadas en dos fases. En una primera fase se elaboró un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y, en una segunda fase se utilizó el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (Modelo EVAM), como modelo de gestión reconocido para la mejora de calidad en la Administración General del Estado.

3.5.1 ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO.

El análisis DAFO se utilizó como herramienta estratégica para conocer la situación de la Concejalía de Educación, según la percibían los miembros del equipo de dirección, identificando desde un análisis interno las debilidades y fortalezas de la organización y, desde un análisis externo, las amenazas y oportunidades que pueden condicionar el desarrollo de la organización y la consecución de sus fines.

Para el análisis de debilidades y fortalezas se consideraron las siguientes áreas:

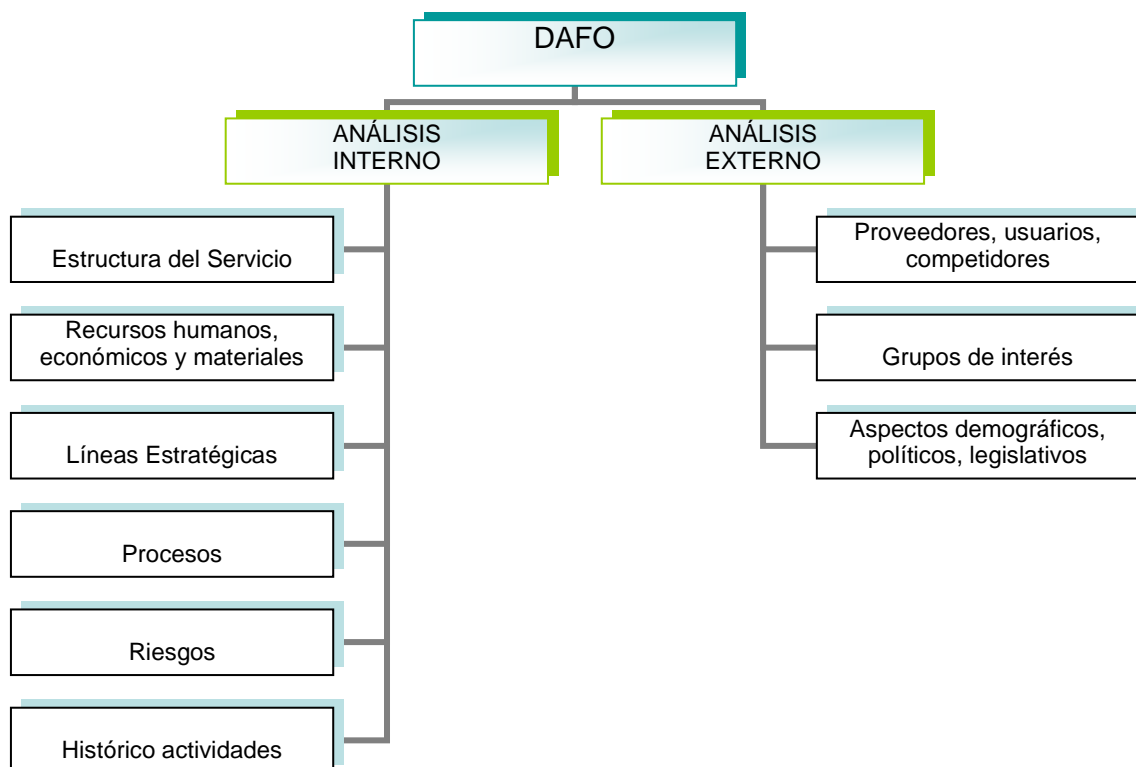
- Análisis de recursos: humanos, económicos y materiales.
- Análisis de actividades: procesos y creatividad.
- Análisis de riesgos: en relación a los recursos y a las actividades de la Concejalía.
- Análisis de histórico: la contribución consolidada de las diferentes actividades de la Concejalía.

Para el análisis de las oportunidades y amenazas se consideraron las siguientes áreas:

- Análisis del entorno, estudiando la estructura de su organización (proveedores, usuarios, competidores, etc.).
- Análisis de los grupos de interés (instituciones públicas, sindicatos, profesionales propios, comunidad educativa).
- Análisis del entorno, considerando aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Este análisis se realizó con el objeto de acotar las amenazas y debilidades detectadas para minimizar los efectos negativos, en su caso, o potenciarlos convirtiéndolos en oportunidades y fortalezas. Por su parte, las oportunidades y fortalezas detectadas se utilizaron para mantenerlas y utilizarlas para la consecución de los fines. Gráficamente, los elementos analizados fueron los que se ilustran a continuación.

FIGURA 2. CUADRO ESTRUCTURA DEL SISTEMA DAFO.



Fuente: Ministerio de Fomento (Mayo 2005)

RECUADRO 9. ANÁLISIS DAFO DE LA CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> – Alta cualificación y preparación del equipo directivo. – Formación en liderazgo del equipo directivo. – Alta cualificación y preparación de los profesionales que prestan los servicios. Competencia profesional y compromiso. – Equipos compuestos por profesionales con dilatada experiencia y profesionales jóvenes. – Competencias y tamaño adecuado del Servicio para acometer cambios organizativos. – Favorable predisposición al cambio. – Recursos materiales y humanos suficientes para realizar el trabajo. – Cultura de valores públicos. – Capacidad de innovación por las características de los profesionales. – Reubicación física en nuevo edificio. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> – Falta de establecimiento de objetivos estratégicos. – Falta de dirección estratégica. – Falta de planificación. – Falta de trabajo en equipo. – Ausencia de medios de control y evaluación de procesos. – Ausencia de plan de comunicación. – Inadecuación de ciertos puestos de trabajo a las funciones. – Falta de estrategias de motivación del personal.

RECUADRO 9. ANÁLISIS DAFO DE LA CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR

ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN)	
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> – Existencia de políticas educativas concretas a nivel estatal y europeo. – Aplicación en desarrollo de la nueva Ley 2/2006 de Educación. – Desarrollo en alza del entramado económico y urbano de la ciudad. – Legitimidad y capacidad de intervención en el territorio. – Proximidad de lo local al ciudadano. – Actualidad del debate político-social a favor de la implantación de ciertos servicios educativos. – Puesta en circulación del discurso de búsqueda de la calidad en los servicios públicos. – Existencia de canales para la participación. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> – Alto coste de la implantación de servicios educativos de calidad. – Participación ciudadana desactivada. – Falta de visibilidad y reconocimiento. – Falta de coordinación con las distintas entidades y organizaciones que ofrecen los mismos servicios educativos, cubriendo el mismo ámbito de necesidades.

3.5.2 APLICACIÓN DEL MODELO EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora).

El Modelo EVAM se utilizó como modelo de gestión reconocido para realizar la evaluación de la Concejalía de Educación y Universidad Popular. Dicho Modelo surge del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. En la actualidad, el Modelo EVAM es desarrollado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, cuya creación fue autorizada por la Disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos, y regulada por el Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por el que se aprueba su Estatuto.

El Modelo EVAM permite no sólo realizar un diagnóstico, estableciendo puntos fuertes, áreas de mejora, etc., sino también asociar actuaciones concretas y específicas para favorecer la mejora continua y planificar las líneas de actuación futuras, de acuerdo al grado de madurez de las organizaciones.

La lógica subyacente en este sistema de evaluación es la del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar), estando compuesto el Modelo EVAM por cinco ejes, cuya representación gráfica es la expuesta a continuación:

FIGURA 1. EJES DEL MODELO EVAM.



El proceso de evaluación se realizó mediante el cuestionario del Modelo EVAM cumplimentado por el Jefe de Servicio y las distintas Jefaturas de Sección (en adelante equipo directivo), tras el estudio de su metodología. La cumplimentación del mismo se incluye como Anexo de este documento para la consulta detallada del contenido de las respuestas y sus resultados.

A través de las preguntas del cuestionario, se fue evaluando la Concejalía conforme a cada uno de los ejes establecidos, de forma gradual:

- c) En una primera fase se realizó una aproximación a la evaluación mediante las cuestiones básicas.
- d) En una segunda fase se realizó la evaluación propiamente dicha constando evidencias de acuerdo al esquema del cuestionario, registrando los aspectos relevantes de la gestión y resultados alcanzados y asignando la puntuación correspondiente.

Finalizada la evaluación, se procedió a elaborar:

- El diagnóstico de la situación de la Concejalía, de acuerdo a los resultados alcanzados para cada uno de los ejes de evaluación.
- Las áreas de mejora y puntos fuertes detectados.
- Recomendaciones de actuaciones a desarrollar para garantizar la mejora de los resultados obtenidos y que son las que han configurado el Plan de Mejora que se presenta.

En cuanto a los aspectos que componen cada uno de los ejes del Modelo EVAM, junto al número de cuestiones son:

ASPECTOS EJE 1: POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Eje 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

1a.- La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo.

1b.- La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave .

ASPECTOS EJE 2: PROCESOS

Eje 2: PROCESOS

2a.- Diseño y gestión sistemática de los procesos .

2b.- Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios .

2c.- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios .

2d.- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor .

ASPECTOS EJE 3: PERSONAS

Eje 3: PERSONAS

3a.- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

3b.- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

ASPECTOS EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Eje 4: ALIANZAS Y RECURSOS

4a.- Gestión de los proveedores y de las alianzas.

4b.- Gestión presupuestaria.

4c.- Gestión de los edificios, equipos y materiales.

4d.- Gestión de la tecnología.

4e.- Gestión de la información y del conocimiento.

ASPECTOS EJE 5: RESULTADOS

Eje 5: RESULTADOS

5a.- Resultados en clientes.

5b.- Resultados en personas.

5c.- Resultados Clave.

CUESTIONARIO DE APROXIMACIÓN A LA EVALUACIÓN

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO
1 a. Los clientes/usuarios de los servicios que presta la organización están identificados 1 b. La política y estrategia de la organización están definidas
EJE 2. PROCESOS
2 a. Los procesos de la organización están identificados
EJE 3. PERSONAS
3 a. La organización emprende acciones propias en materia de personal
EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS
4 a. Las necesidades de recursos para el correcto despliegue de los procesos están identificadas
EJE 5. RESULTADOS
5 a. La organización realiza mediciones periódicas

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
ASPECTOS	CUESTIONES	
1. a La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo	1	La organización ha identificado quienes son los directivos / responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad.
	2	Los directivos / responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la misión y la visión de la organización.
	3	Los directivos / responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y procesos operativos.
	4	Los directivos / responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la misión y la visión de la organización.
1. b La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave	1	Se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
	2	Se desarrollan canales internos para comunicar los objetivos, planes y tareas de la organización y sistemas para realizar el seguimiento y verificación del grado de cumplimiento.

Eje 2: PROCESOS

EJE 2: PROCESOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
2. a. Diseño y gestión sistemática de los procesos	1	Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.
	2	En todos los procesos se han desplegado los objetivos e indicadores.
	3	Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos.
2.b. Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes / ciudadanos/ usuarios de los servicios	1	Se implica a los clientes / ciudadanos/usuarios en el diseño y mejora de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda, análisis del sistema de Q/S, encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.
2.c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios	1	Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.).
	2	Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio.
	3	Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.
	4	El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora.
2.d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	1	Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos y de las percepciones de los clientes/usuarios del servicio se analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.
	2	Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.

Eje 3: PERSONAS

EJE 3. PERSONAS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
3. a. Planificación, gestión y mejora de los Recursos Humanos	1	Hay un desarrollo propio de la política de Recursos Humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización
	2	Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de Recursos Humanos.
	3	Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente
3. b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	1	Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.

Eje 4: ALIANZAS Y RECURSOS

EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
4.a Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	1	Conforme a la política, estrategia, la misión y los procesos de la Organización se identifican a los proveedores y aliados estratégicos.
	2	Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas.
4.b Gestión presupuestaria	1	Las partidas presupuestarias de gasto deben estar vinculadas al correcto despliegue de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.
4.c Gestión de los edificios, equipamientos y materiales	1	Para minimizar el impacto negativo de la organización en la comunidad y en los empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene) se gestionan los residuos, contaminación acústica, emisiones, etc.
	2	Se realiza un plan de adecuación de los espacios y equipos de la organización.
	3	Se evalúa el grado de implantación de la normativa de seguridad e higiene laboral.
4.d Gestión de la tecnología	1	Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.
4.e Gestión de la información y del conocimiento	1	Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).

Eje 5: RESULTADOS

EJE 5: RESULTADOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
5. a Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios	1	Existen medidas de percepción de los clientes / ciudadanos / usuarios respecto a los servicios prestados y muestran resultados buenos
	2	Existen indicadores internos de satisfacción de clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios y muestran resultados buenos
5. b Resultados en personas	1	Existen medidas de percepción de las personas de la organización respecto, entre otros, a los mecanismos de reconocimiento y motivación y muestran resultados buenos
	2	Existen indicadores en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de los Recursos Humanos de la Organización y muestran resultados buenos
5. c Resultados clave	1	Existen indicadores de rendimiento de los procesos internos de la organización y, en su caso, de rendimiento financiero y muestran resultados buenos

PUNTUACIÓN

Puntuación Modelo EVAM para los ejes 1, 2, 3 y 4

PREGUNTAS	VERIFICAR SI:
POR QUÉ / CÓMO	<ul style="list-style-type: none"> • Se sigue una lógica clara. • Se han definido los procesos. • Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés. • Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia.
DÓNDE / CUÁNTO	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes • La implantación se realiza de manera estructurada, y coherente con la Planificación y con la Estrategia
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. • Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. • Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

Puntuación Modelo EVAM para el eje 5

PREGUNTAS	VERIFICAR SI:
MEDICIONES / INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • El rendimiento es bueno y sostenido. • Los objetivos se alcanzan. • Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos.
RELEVANCIA DE LOS DATOS / INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados/indicadores abarcan todas las áreas relevantes.

PUNTUACIÓN

Escala de Puntuación Modelo EVAM

SIN EVIDENCIAS		ESCASAS EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

3.5.2.1 PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LA AUTOEVALUACION.

La puntuación global de los ejes del modelo EVAM se ha obtenido sumando el total de valores de las cuestiones del Eje y dividiendo el resultado de esta suma por el número de cuestiones de dicho eje. Los resultados fueron los siguientes:

TABLA 15. PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LOS 5 EJES DEL MODELO EVAM.

Eje	1. Política, planificación y estrategia a través del liderazgo	%	2. Procesos	%	3. Personas	%	4. Alianzas y Recursos	%	5. Resultados	%
Cuestión	1.a.1	90	2.a.1	80	3.a.1	30	4.a.1	70	5.a.1	0
Cuestión	1.a.2	70	2.a.2	50	3.a.2	30	4.a.2	70	5.a.2	10
Cuestión	1.a.3	70	2.a.3	80	3.a.3	30	4.b.1	70	5.b.1	10
Cuestión	1.a.4	50	2.b.1	30	3.b.1	30	4.c.1	70	5.b.2	10
Cuestión	1.b.1	60	2.c.1	60			4.c.2	10	5.c.1	20
Cuestión	1.b.2	30	2.c.2	50			4.c.3	60		
Cuestión			2.c.3	70			4.d.1	60		
Cuestión			2.c.4	10			4.e.1	60		
Cuestión			2.d.1	10						
Cuestión			2.d.2	30						
Total		370		470		120		470		50
		÷ 6		÷10		÷4		÷8		÷5
Valoración asignada al Eje		61.6		47		30		58.7		10

TABLA 16. PUNTUACIÓN TOTAL OBTENIDA EN LOS 5 EJES DEL MODELO EVAM.

Eje del modelo EVAM	Puntos obtenidos	Puntos máximos modelo EVAM
1 Política, planificación y estrategia a través del liderazgo.	61.6	100
2 Procesos	47	100
3 Personas	30	100
4 Alianzas y Recursos	58.7	100
5 Resultados	10	100
Global organización	207.3 41.4 %	500

Los resultados obtenidos durante la evaluación a través de las preguntas del cuestionario muestran como las mejores puntuaciones se han logrado, en orden decreciente, en los ejes 1 (política, planificación y estrategia a través del liderazgo), 4 (alianzas y recursos), y 2 (procesos). También en orden decreciente, los ejes con puntuaciones más bajas han sido el 5 (resultados) y el 3 (personas).

Del análisis de estos datos se deduce la coherencia entre la existencia de una satisfactoria política, planificación y estrategia a través de un equipo directivo con cualidades de liderazgo, el desarrollo aceptable de los procesos, a través de la implementación de las actuaciones técnicas, y el alto nivel de relaciones dirigidas a la promoción de recursos y alianzas para llevar a cabo las políticas educativas y sus planificaciones. Dicha secuencia se muestra lógica si se considera que un equipo directivo con capacidad de liderazgo y de planificación sabe dirigir los procesos de actuaciones y le atribuye importancia a entablar las relaciones estratégicas necesarias, para lograr las alianzas y recursos que apoyen las políticas educativas.

Sin embargo, las capacidades de planificación y liderazgo, el desarrollo de los procesos y la política de alianzas y recursos establecidos, no muestran la incidencia que debieran, dada la puntuación obtenida, sobre el eje 3 (personas) y el eje 5 (resultados). Del análisis realizado sobre estas cuestiones se ha concluido que la previsible incidencia de los aspectos del eje 1, relacionado con las capacidades de planificación y liderazgo, sobre distintos aspectos del eje 3 (personas), se explica por la inexistencia de una gestión propia de los recursos humanos por parte de la propia Concejalía. Algunas dimensiones de las políticas de personal tales como las contrataciones, sustituciones, acciones formativas.... se planifican y ejecutan desde los Sindicatos y otros Servicios ajenos a la propia Concejalía, motivo por el cual se producen ciertas inadecuaciones entre qué se plantea y cómo se puede llevar a cabo, cuestión ésta que no depende mayoritariamente de la Concejalía. Por otra parte, también se ha revelado que, existiendo un equipo de profesionales caracterizado por su formación y competencia, se desaprovecha su potencial por la falta de una estructuración de los flujos de información y los canales de comunicación.

Con respecto a la puntuación obtenida en el eje 5 (Resultados), como el otro eje con una baja puntuación, se ha revelado la práctica inexistencia de una cultura de evaluación que se extiende desde la evaluación de las necesidades de todos los grupos de interés hasta la evaluación de resultados.

Por último, faltaría establecer la relación entre la puntuación obtenida por la Concejalía de Educación y Universidad Popular y la puntuación obtenida por una muestra representativa de otras organizaciones, pero la falta de información a este respecto, en el momento actual, ha impedido dicha tarea.

3.5.2.2 ANÁLISIS DE ÁREAS DE MEJORAS POR EJES.

EJE 1: POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO.

- No existe una misión ni una visión formal y explicitada documentalmente en la Concejalía, situación que condiciona un sistema de actuación no convergente hacia los objetivos y una falta de proyección de la Educación Municipal en la ciudad.
- El equipo directivo, conformado por las Jefaturas de Sección y la Jefatura del Servicio, tiene formación en liderazgo y una clara orientación hacia la atención al ciudadano y una cultura de calidad en la prestación de los servicios públicos. Sin embargo, dichas características no se materializan a través de documentos formales, perdiendo potencialidad de mejoras.
- No existen vías de comunicación de objetivos, planes y tareas de la organización, estructuradas en espacios y tiempos determinados. Aunque los flujos de comunicación son continuos y se valoran como eficaces, se tiene la convicción de que se ha de mejorar la comunicación para alcanzar mejoras sustanciales.

EJE 2: PROCESOS.

- Se carece de una planificación estratégica general definida y comunicada.
- No se han establecido líneas de actuación estratégica, prioridades ni áreas de resultados clave, recogidas en un documento en donde figure su diseño y gestión sistemática de los procesos.
- Los objetivos estratégicos de la organización y su desarrollo operativo no aparecen formalizados en un documento donde se pueda obtener una visión global, sino que figuran segmentados por Secciones y programas, sin lograr una visión de conjunto.
- No se establecen indicadores para los procesos, que midan el grado de consecución de los objetivos.
- No se recoge ni analiza sistemáticamente la información obtenida a través del desarrollo de los programas, perdiendo posibilidad de introducir modificaciones y acciones de mejora, al no tener identificadas las causas de las deficiencias.
- No existe un desarrollo operativo de calidad de los servicios, según las normas establecidas por los organismos competentes en evaluación y calidad, pese a manifestar claramente una apuesta por la cultura de la calidad.

- No existe un diseño para evaluar los servicios que se prestan, ni desde la perspectiva interna de los profesionales ni desde la percepción y satisfacción del ciudadano.
- Existe una disonancia entre la manifestación verbal de adopción de una cultura de calidad, la cual implica la evaluación de los servicios, y la resistencia a diseñar cauces para la recogida de información y su evaluación.

EJE 3: PERSONAS.

- No existe un desarrollo propio de la política de recursos humanos basado en la estrategia y planificación de la organización, produciéndose inadecuaciones de perfiles profesionales y puestos de trabajo, deficiencias en la distribución del personal y falta de cobertura de las bajas laborales.
- No existe un plan específico de formación para el personal de la Concejalía, sino que éste asiste a los cursos ofertados por el Departamento general de Recursos Humanos y Sindicatos, mayoritariamente, los cuales al tener un carácter genérico no cumplen el objetivo de una formación específica, que redundaría en la ejecución y prestación de servicios de mayor calidad.
- No existe formación específica en temas de calidad.
- Como norma general, no existen cauces establecidos formalmente de comunicación entre el personal, sino que la comunicación discurre frecuentemente por cauces informales. La no estructuración de la comunicación conlleva pérdidas de información.
- Existe una satisfactoria competencia profesional, pero falta motivación e implicación en la consecución de objetivos, en consonancia con la no definición formal de las líneas de actuación prioritaria y objetivos, y la política de recursos humanos descrita anteriormente.

EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS.

- Se tienen identificados los proveedores y aliados estratégicos pero la coordinación y colaboración con los mismos no forma parte de una política planificada, sino que queda librada al interés de cada uno de los miembros del equipo directivo.
- La no existencia de una estrategia institucionalizada para promover y organizar alianzas, condiciona las potencialidades de actuación, las cuales podrían ser más ambiciosas y de mayor calidad.
- Las partidas presupuestarias de gasto están vinculadas al desarrollo de los programas y proyectos considerándose con una dotación económica adecuada, a veces vinculada a las subvenciones y convenios existentes con la Consellería de Educación.

- Existen deficiencias en la cobertura del material y mobiliario necesario para el funcionamiento ordinario.
- Existe, por parte del personal, una conciencia de optimización de los recursos y materiales.
- Existen deficiencias en la adecuación de los espacios.
- Existe cierta concienciación por la seguridad e higiene en el trabajo, que se manifiesta a nivel teórico, pero no ofrece resultados satisfactorios en la realidad cotidiana del trabajo.
- No se mantiene una gestión innovadora en la adquisición y tratamiento de la tecnología. Tras una importante inversión inicial con resultados óptimos para la gestión y tratamiento de la información y prestación de servicios, se ha producido cierto estancamiento.

EJE 5: RESULTADOS.

- No se han diseñado medios para obtener información acerca de las necesidades de los ciudadanos y su nivel de satisfacción, respecto a los servicios prestados.
- En consonancia con lo anterior, no se evalúa de forma sistemática y periódica las necesidades y percepciones de los ciudadanos.
- No se han diseñado medios para conocer las expectativas personales y profesionales del personal, no teniendo información fiable acerca de su satisfacción y, consecuentemente, no se pueden abordar acciones de mejora para la motivación y rendimiento del personal.
- No se han establecido indicadores de gestión ni de resultados, por lo que no se puede realizar una evaluación del desempeño ni de la consecución de objetivos, de acuerdo a parámetros de coherencia y fiabilidad.

3.5.2.3 PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORAS POR EJES.

Del análisis de las áreas de mejora constatadas tras realizar el cuestionario de evaluación, a través de sus cinco ejes, se consensuaron una serie de propuestas de acciones de mejora para solucionar las áreas de mejora crítica, siendo éstas las siguientes:

EJE 1: POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO.

1. Explicar y difundir interna y externamente la definición de la misión y visión de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, tanto para que sirva a todo el personal de la organización como filosofía y guía de actuación, como para que los servicios de educación municipal pasen a formar parte de los valores de la ciudad.

2. Introducir una cultura de calidad de prestación de servicios públicos, formando en ella a todo el personal a través de las guías de formación específicas del Ministerio de Administraciones Públicas, y diseñando los planes de actuación a desarrollar, de acuerdo a los criterios de calidad transmitidos en dicha formación.

EJE 2: PROCESOS.

1. Introducir diseños de planificación estratégica, elaborando planes de actuación anuales con establecimientos de objetivos, desarrollo de actividades pormenorizadas con cuadros de mando y establecimiento de sistemas de indicadores.
2. planificar rutas de sugerencias que permitan la participación del personal interno y de los ciudadanos.

EJE 3: PERSONAS.

1. Realizar un estudio de la adecuación de los perfiles profesionales a los puestos de trabajo, analizando las mejores fórmulas a adoptar para la optimización de los recursos humanos y los servicios que prestan.
2. Elaborar un plan de formación específico para el personal de Educación Municipal y acordar su realización con la Sección de Recursos Humanos.
3. Establecer un sistema de comunicación capaz de rentabilizar los flujos de información mediante la difusión de objetivos, seguimiento de las actuaciones, análisis de resultados y retroalimentación de los procesos.

EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS.

1. Crear un documento marco donde figuren identificados los proveedores y aliados estratégicos de la Concejalía, con detalle de en qué actividades se podría desarrollar la coordinación y colaboración.
2. Establecer en el diseño de todos los programas, un apartado destinado al análisis de la procedencia y/o conveniencia de la promoción de alianzas con otras administraciones, organizaciones y entidades, con detalle de cómo, en qué tiempos, y por quién se va a desarrollar la coordinación/colaboración.
3. Realizar una propuesta detallada de adecuación de espacios y materiales para la mejora del trabajo de los equipos de profesionales y las características y condiciones en que los ciudadanos deben recibir la atención.

EJE 5: RESULTADOS.

1. Establecer sistemas de indicadores en todos los programas que se desarrollen.

2. Planificar métodos para detectar la percepción y satisfacción del personal (nombradas en el eje 2) y de acuerdo a ellas decidir las medidas de motivación a introducir.
3. Planificar métodos para detectar la percepción y satisfacción de los ciudadanos (nombradas en el eje 2), para atender sus necesidades.

3.5.2.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El análisis de la información extraída de las contestaciones a las distintas cuestiones de los cinco ejes del Modelo EVAM, así como la puntuación obtenida en cada uno de ellos, concluye con los siguientes resultados:

- 1.- Existencia de cultura de liderazgo por parte del equipo directivo compuesto por la Jefatura del Servicio y las Jefaturas de Sección. Sin embargo, no se aprovechan las capacidades directivas de dicho personal, perdiendo potencialidad en el desarrollo de la política y estrategia de la organización para la obtención de óptimos resultados.
- 2.- Escaso desarrollo de planificación estratégica a través de documentos donde se recojan los objetivos, la gestión sistemática de los procesos y los cauces para obtener información interna referente al desarrollo de actuaciones como externa, referida a las necesidades ciudadanas, perdiendo posibilidades de generar un mayor valor.
- 3.- Atribución de un alto valor al capital humano de la organización como factor clave de la prestación de servicios, sin embargo no se lleva a la práctica una gestión propia de recursos humanos donde se contemple la formación específica, la motivación y la potenciación de las capacidades.
- 4.- Gestión satisfactoria de las alianzas externas y los proveedores pero, no dándose una proactividad, se ha de adoptar una estrategia como organización para promover nuevas alianzas con organizaciones del sector público o privado que generen mayor valor añadido.
- 5.- Inexistencia de una cultura de medición de resultados y evaluación.

Los resultados obtenidos no han revelado una información desconocida para el equipo directivo, ni se han encontrado variables que no se hubiesen detectado en el desarrollo cotidiano del desarrollo de las actuaciones técnicas.

El análisis efectuado a través de la utilización del modelo EVAM, como medio para estudiar de forma sistemática, objetiva y participativa y a través de una herramienta con la credibilidad y fiabilidad propia de los modelos de calidad diseñados y promovidos por el Ministerio de Administraciones Públicas, ha evidenciado el discurso que se mantenía en la organización, consistente el mismo en la impresión que el funcionamiento de la Concejalía no respondía a las posibilidades que presentaba de acuerdo a la cultura de liderazgo existente, y que quizá lo que se necesitase fuesen instrumentos, herramientas y un nuevo

modo de planificación que mejorase el funcionamiento general para conseguir mejores resultados y una proyección hacia la ciudad.

De acuerdo a los distintos ejes estudiados se constata que las mayores puntuaciones se obtienen en el eje 1 (política, planificación y estrategia a través del liderazgo), y en el eje 4 (alianzas y recursos), de acuerdo a la presencia de una cultura de liderazgo, y una aceptable gestión de alianzas externas que viene condicionada por la necesaria colaboración de la Educación Municipal con la Administración Educativa.

En relación a los ejes que han obtenido menor puntuación, el eje 2 (procesos), el eje 3 (personas) y el eje 5 (resultados), nos conducen a afirmar que la organización objeto de este análisis muestra deficiencias en el desarrollo de los procesos debido a la ausencia de una planificación estratégica, en la gestión de los recursos humanos, debido a la carencia de una formación específica y una planificación del proceso de comunicación y en el conocimiento de los resultados obtenidos por la inexistencia del diseño de indicadores para poder evaluar.

A la vista de los resultados obtenidos, el presente plan de mejora se aborda desde la hipótesis de trabajo consistente en el planteamiento que, introduciendo un sistema de dirección estratégica y adoptando un modelo de dirección por objetivos (DPO), se mejorarán los ejes más deficitarios como el de procesos, personas y resultados.

4. PLAN DE MEJORA

4.1 DETERMINACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA.

OBJETIVO GENERAL.

IMPLANTAR EN LA CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA Y A LA ADOPCIÓN DE UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL.

JUSTIFICACIÓN.

La realidad actual de nuestro entorno y la sociedad en general obliga a las organizaciones públicas a garantizar la calidad de los servicios que prestan, generando confianza y reforzando la transparencia y el sentido de la responsabilidad en la prestación de los servicios públicos, mediante la introducción de herramientas que faciliten el acceso y la participación ciudadana. Esta forma de actuar conduce a profundizar en la democracia local, generando ciudadanía al incorporar al ciudadano en la gestión local y al facilitar la concurrencia de dos elementos fundamentales:

- a. El derecho a la información.
- b. El derecho a la participación.

Asimismo, se ha de atender a la mejora de la propia gestión interna, planificando e implementado procesos de trabajo eficaces y eficientes que permitan a la organización desarrollar su actividad dentro de unos límites de coste adecuados.

Para que lo anterior se cumpla se ha de introducir una cultura de calidad.

Tal y como se señala en los fundamentos y orientaciones básicas para una gestión local excelente, contenidas en la “Guía I de apoyo a la calidad en la gestión pública local”, trabajar con calidad implica:

- Conocer y satisfacer las necesidades y las expectativas de los ciudadanos y usuarios del servicio.
- Buscar la mejora continua y a largo plazo en los procesos y actividades de la organización, lo que implica establecer mecanismos de control que proporcionen información (feed back) que permita mejorar.
- Conseguir la participación de todos los grupos de interés (empleados públicos, ciudadanos, otras organizaciones) en la mejora de la calidad.

Trabajar con calidad supone, tal y como propone el Federal Quality Institute (U.S.A.): “Un concepto amplio, una filosofía transformadora de las organizaciones”.

La calidad de las organizaciones se ha de entender como un sistema organizado y documentado de procedimientos que, dentro de ciertos límites, permita esperar que los servicios que se prestan cumplan con los requisitos iniciales establecidos, según una estrategia global de Calidad Total.

La gestión de la calidad en las Administraciones, se ha de entender como un sistema de dirección y gestión que implementa una estrategia de orientación al ciudadano, basado en el compromiso y en la mejora continua. En todo caso, la Calidad Total es una filosofía de gestión. La calidad es un sistema de gestión que busca la mejora constante, medible y constatable para conseguir la excelencia en los resultados organizativo, concretándose éstos en:

- La mejora de la calidad de los servicios.
- Mejora de la satisfacción del ciudadano.
- Mejora la satisfacción de los trabajadores (participación – innovación).
- Mejora de incremento de la productividad.
- Mejora de posiciones en la legitimidad.
- Mejora de la información.
- Mejora de la participación.
- Mejora de la transparencia de la gestión.

En este sentido, la aplicación de herramientas y métodos de la gestión de la calidad se torna estratégico para las entidades locales en el contexto actual.

Siguiendo las directrices de la “Guía de apoyo a la Calidad” mencionada, con el presente trabajo se ha diseñado un sistema propio de mejora, planificado con posterioridad al diagnóstico efectuado mediante la aplicación del modelo EVAM, por miembros internos a la organización, como personal responsable ante los ciudadanos.

Las propuestas de mejora recogidas a través de los objetivos que se han planteado se han construido pensando la ciudad, y en función de lograr una mayor calidad de vida de sus ciudadanos. Se ha definido la misión educativa de la ciudad a medio y largo plazo, diseñando líneas de actuación y concretando éstas en actuaciones de mejora y adoptando técnicas y estrategias procedentes de un sistema mixto-ecléctico, según ha convenido a cada objetivo.

Como se puede observar en el apartado destinado a plantear los objetivos, el Plan de Mejora no aborda todas las áreas de mejoras detectadas a

través del Modelo EVAM, sino que, por una parte ha priorizado aquellas con situaciones más críticas y susceptibles de un abordaje realista, y por otra, se han seleccionado propuestas de mejora traducidas en objetivos que, por su tratamiento y efectos de transversalidad, puedan tener efecto en toda la organización.

Para introducir el sistema de Calidad Total que se pretende, se ha definido la misión y la visión desde una perspectiva estratégica. Se ha concretado todos los procesos de la Concejalía y se han relacionado con sus objetivos para controlar la complejidad organizativa, a través de sus múltiples variables. Se ha pretendido ser ambicioso en el planteamiento de objetivos pero sin perder de vista la necesaria adaptación a la realidad, estableciendo contenidos concretos y contando con recursos accesibles. Todo ello sin olvidar que, a la vez que se introduce un sistema de calidad, se ha de continuar realizando las actuaciones del día a día.

Asimismo, se ha procurado que el plan de mejora ofrezca resultados tangibles, diseñando objetivos de consecución a corto plazo que animen a seguir consiguiendo resultados, con otros a medio plazo que necesariamente diferirán sus resultados. A la vez, se ha buscado y contado con el necesario liderazgo político para impulsarlo, a través del Concejal Delegado, como con el liderazgo directivo a través de la Jefatura de Servicio y las distintas Jefaturas de Sección para conformar una función directiva cohesionada, en torno a una cultura comprometida con el desarrollo del plan de calidad.

4.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR.

MISIÓN.

La Concejalía de Educación y Universidad Popular del Ayuntamiento de Valencia tiene como misión ofrecer una oferta educativa de calidad a todas las personas, en las distintas etapas de la vida, para contribuir a su máximo desarrollo educativo y formativo, y a la plena madurez democrática de la ciudad.

La calidad de la oferta educativa, la satisfacción de las necesidades formativas y educativas de los ciudadanos, el empeño en la competencia de los equipos de profesionales y el acompañamiento a la ciudadanía en su continuo proceso de aprender a ser, son el centro de nuestro trabajo y esfuerzo diario, como el mejor modo de garantizar nuestro futuro.

VISIÓN.

Ser un referente de ciudad educadora, líder en la prestación de servicios educativos para todos los ciudadanos, facilitando el aprender a ser en una ciudad de valores.

Queremos ofrecer una gestión de la educación integral, innovadora y eficaz, a través de la competencia de nuestro equipo de profesionales, prestando la máxima atención a las necesidades cambiantes de los ciudadanos. Todo ello para proyectar a nuestros ciudadanos al mundo, desde una ciudad que ofrece una educación de calidad total y excelencia. Trabajamos para nuevos horizontes educativos, en la línea del futuro.

VALORES.

Los valores que orientan las actuaciones de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, se enmarcan en un contexto de principios éticos y en la adopción de un código de buenas conductas, para prestar unos servicios educativos públicos a la ciudadanía, en donde se traduzcan los siguientes valores:

- La consecución de una óptima educación como garante de una verdadera igualdad de oportunidades,
- La responsabilidad y ejemplaridad en las actuaciones.
- La transparencia.
- La credibilidad.
- La accesibilidad a todos los ciudadanos.
- La información y participación ciudadana.
- La búsqueda de la coordinación, colaboración y alianzas necesarias.
- El compromiso profesional.
- La promoción del entorno educativo-cultural y medioambiental.
- La innovación, formación y mejora permanente.
- La eficacia, economía y eficiencia.
- El compromiso con la excelencia y calidad total en la prestación de los servicios públicos.
- La calidad de vida ciudadana.

4.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y SU OPERATIVIZACIÓN PARA SUPERAR LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

Una vez definida la Misión y la Visión como aspectos teleológicos o finales hacia los que tiende la Concejalía, a continuación se procede a plantear los objetivos estratégicos y operativos, a través de los cuales se han de materializar.

El diseño estratégico de un sistema de objetivos proporciona una guía para la organización y sus miembros, alineándolos en una misma dirección para conseguir los resultados planificados de forma mensurable.

La especificación de los objetivos se contempla como un requisito para posibilitar el logro de la eficiencia y la eficacia en la gestión, al establecer un modelo a seguir en donde se conjuguen los siguientes elementos:

- 1.- Definición de la estrategia y los objetivos.
- 2.- Organización orientada al ciudadano.
- 3.- Sistema de gestión por procesos para el logro de los objetivos.
- 4.- Adecuación de los servicios a las necesidades de los ciudadanos.
- 5.- Adopción de un modelo de calidad en la gestión.
- 6.- Gestión integral del capital humano y cultura organizativa.
- 7.- Diseño de sistemas de información y comunicación acordes a las necesidades de la organización.
- 8.- Conocimiento del entorno y su evolución futura.

De las líneas de actuación establecidas se pasa a definir los objetivos, detallando:

- Tipo de relevancia (estratégica u operativa).
- Justificación del objetivo con los beneficios esperados.
- Actuaciones que se desarrollarán.
- Responsable.
- Recursos necesarios.
- Calendario de implantación.
- Indicadores.

El establecimiento de objetivos está relacionado con la visión definida, según el siguiente planteamiento.

QUEREMOS SER	CÓMO VAMOS A EMPEZAR A HACERLO
<ul style="list-style-type: none"> Una Concejalía comprometida con sus ciudadanos en materia educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> A través de la elaboración de una Carta de Servicios. A través de campañas de comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> Una Concejalía que ofrezca calidad en los servicios educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> A través de la consecución de certificación de calidad de la Concejalía. A través de las consecuciones de certificaciones de calidad de algunos de los Servicios que presta (certificaciones de calidad de los centros educativos municipales) según las normas ISO. A través de acciones formativas del personal mediante los temas de Calidad Promovidos por el MAP y a través de la Agencia de Evaluación y Calidad (aeval). A través del diseño de materiales de seguimiento e indicadores para la evaluación. A través de procedimientos para incorporar la voz del ciudadano.
<ul style="list-style-type: none"> Una Concejalía atenta a las nuevas necesidades que demandan los ciudadanos. 	<ul style="list-style-type: none"> A través de la creación de una red de escuelas infantiles de 0-3 años.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

1.- Alcanzar niveles de calidad contrastados en la prestación de los servicios educativos.

2.- Impulsar una cultura de calidad entre el personal de la Concejalía, en el desempeño de sus funciones y la prestación de los servicios.

3.- Implantar un proceso de mejora permanente en el funcionamiento de todos los servicios educativos.

4.- Aumentar la calidad de vida de los ciudadanos y su nivel de satisfacción, prestando servicios educativos que cubran las necesidades de conciliación de la vida familiar y laboral.

OBJETIVOS OPERATIVOS.

1.1.- Elaborar una Carta de Servicios de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, durante el año 2008.

1.2.- Conseguir certificaciones de calidad para los centros educativos de titularidad municipal, durante el periodo temporal 2008-2010.

1.3.- Conseguir de la certificación de calidad de la Concejalía a través del Modelo EVAM, durante el año 2008.

2.1.- Comunicar y difundir el Plan de Mejora de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, durante el primer trimestre de 2008.

2.2.- Organizar cursos de formación en materia de Calidad, con una cadencia de uno por curso académico, en el periodo temporal 2008-2010.

3.1.- Diseñar materiales de seguimiento de procesos y baterías de indicadores y sistemas de retroalimentación en todos los programas, durante el año 2008.

3.2.- Establecer un sistema interno y externo de sugerencias y aplicación de iniciativas, durante el año 2008.

4.1.- Diseñar una red de escuelas infantiles de 0-3 años, para su implantación durante el periodo temporal 2008-2010, utilizando ya en su planificación y desarrollo un modelo de dirección estratégica y de calidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

ALCANZAR NIVELES DE CALIDAD CONTRASTADOS EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS.

JUSTIFICACIÓN: Este objetivo se ha planteado para mejorar el eje relativo a “resultados” del Modelo EVAM. Se pretende que los ciudadanos perciban a la Concejalía integrada en la ciudad e implicada en los temas educativos que les preocupan, a la vez que se haga visible su postura activa en la consecución de un estado de bienestar con respecto a la educación.

OBJETIVOS OPERATIVOS PROPUESTOS: Este objetivo estratégico se materializará a través de los siguientes objetivos operativos:

1.1.- Elaborar una Carta de Servicios de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, durante el año 2008.

1.2.- Conseguir certificaciones de calidad para los centros educativos de titularidad municipal, durante el periodo temporal 2008-2010.

1.3.- Conseguir de la certificación de calidad de la Concejalía a través del Modelo EVAM, durante el año 2008.

TABLA 17. CUADRO DE MANDO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.

	OBJETIVOS OPERATIVOS	TEMPORALIZACIÓN		RESPONSABLE	MEDIOS	COSTE	INDICADORES
		FECHA INICIO	FECHA FIN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Alcanzar niveles de calidad contrastados en la prestación de los servicios educativos.	1.1.- Elaborar una Carta de Servicios de la Concejalía de Educación y Universidad Popular.	Enero 2008	Junio 2008	Jefe de Servicio Jefe de Sección de Escolarización y Cheque Escolar	Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local.	Sin coste económico	Se detallan en el apartado de Evaluación.
	1.2.- Conseguir certificaciones de calidad para los centros educativos de titularidad municipal.	Septiembre 2008	Junio 2010	Jefe de Servicio Jefe de Sección de Centros Educativos Municipales Jefe de Sección de Servicios Educativos	Documentos sobre Normas ISO	Sin coste económico	
	1.3.- Conseguir la certificación de calidad de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, a través del modelo EVAM	Junio 2008	Diciembre 2008	Jefe de Servicio Jefe de Sección de Escolarización y Cheque Escolar	Documentación de la Agencia Estatal de Evaluación y Calidad	Sin coste económico	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

IMPULSAR UNA CULTURA DE CALIDAD ENTRE EL PERSONAL DE LA CONCEJALÍA, EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES Y LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

JUSTIFICACIÓN: Este objetivo se ha planteado para mejorar los ejes relativos a “personas” y “resultados” del Modelo EVAM. Se pretende que el equipo directivo sea el motor de la cultura de Calidad en la organización y en las distintas unidades administrativas. Se ha de transmitir al personal el compromiso con el plan de Calidad, siendo el Jefe del Servicio y las Jefaturas de Sección los principales difusores y formadores de la misma. Considerando al personal como el principal recurso de la organización, se quiere potenciar el capital intelectual fomentando la formación, innovación y creatividad, a través de acciones formativas en materia de Calidad.

OBJETIVOS OPERATIVOS PROPUESTOS: Este objetivo estratégico se materializará a través de los siguientes objetivos operativos:

2.1.- Comunicar y difundir el Plan de Mejora de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, durante el primer trimestre de 2008.

2.2.- Impartir cursos de formación en materia de calidad, con una cadencia de uno por curso académico, en el periodo temporal 2008-2010.

TABLA 18. CUADRO DE MANDO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.

	OBJETIVOS OPERATIVOS	TEMPORALIZACIÓN		RESPONSABLE	MEDIOS	COSTE	INDICADORES
		FECHA INICIO	FECHA FIN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Impulsar una cultura de calidad entre el personal de la Concejalía en el desempeño de sus funciones y la prestación de los servicios.	2.1.- Comunicar y difundir el Plan de Mejora de la Concejalía de Educación y Universidad Popular.	Enero 2008	Marzo 2008	Jefatura del Servicio y equipo de Jefaturas de Sección	Documentos del Plan de Mejora Publicaciones	18.000 €	Se detallan en el apartado de Evaluación.
	2.2.- Organizar cursos de formación en materia de Calidad, con una cadencia de uno por curso académico, en el periodo temporal 2008-2010.	Octubre 2008	Octubre 2010	Jefatura del Servicio	Cursos del MAP	Sin presupuestar ya que el coste no recaería en la Concejalía de Educación y Universidad Popular.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:

IMPLANTAR UN PROCESO DE MEJORA PERMANENTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE TODOS LOS SERVICIOS EDUCATIVOS.
--

JUSTIFICACIÓN: Este objetivo se ha planteado para mejorar los ejes de “procesos” y “resultados” del Modelo EVAM. Se pretende optimizar el diseño, gestión y seguimiento de todos los procesos así como la creación de batería de indicadores para generar mayor valor en ellos. Se busca identificar las necesidades de los ciudadanos e introducir mecanismos de seguimiento y control en los procesos para conseguir una mayor eficacia y eficiencia. Los procesos están descritos pero se adolece de una revisión a fin de examinar si se están cumpliendo los requisitos especificados para ser mejorados o modificados, en su caso, de acuerdo a una cultura de mejora continua. Asimismo, al haber definido la misión y la visión de la Concejalía se ha de proceder a la alineación de los procesos con éstas.

OBJETIVOS OPERATIVOS PROPUESTOS: Este objetivo estratégico se materializará a través de los siguientes objetivos operativos:

3.1.- Diseñar materiales de seguimiento de procesos, baterías de indicadores y sistemas de retroalimentación en todos los programas, durante el año 2008.

3.2.- Establecer un sistema interno y externo de sugerencias y aplicación de iniciativas, durante el año 2008.

TABLA 19. CUADRO DE MANDO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.

	OBJETIVOS OPERATIVOS	TEMPORALIZACIÓN		RESPONSABLE	MEDIOS	COSTE	INDICADORES
		FECHA INICIO	FECHA FIN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Implantar un proceso de mejora permanente en el funcionamiento de todos los servicios educativos.	3.1.- Diseñar materiales de seguimiento de procesos, baterías de indicadores y sistemas de retroalimentación en todos los programas.	Febrero 2008	Septiembre 2008	Equipo de Jefaturas de Sección y responsables de programas	Elaboración propia	Sin coste económico	Se detallan en el apartado de Evaluación.
	3.2.- Establecer un sistema interno y externo de sugerencias y aplicación de iniciativas.	Enero 2008	Marzo 2008				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

AUMENTAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS Y SU NIVEL DE SATISFACCIÓN, PRESTANDO SERVICIOS EDUCATIVOS QUE CUBRAN LAS NECESIDADES DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL.

JUSTIFICACIÓN: Este objetivo se ha planteado para mejorar los ejes de “política”, “planificación”, “estrategia” y “resultados”. Se pretende desarrollar las políticas, planes y objetivos para hacer realidad la estrategia de conseguir la satisfacción de las necesidades ciudadanas detectadas. Con el fin de transformar la planificación en planes de acción concretos y ejemplificar el enfoque de dirección estratégica que se quiere adoptar como los principios de Calidad Total por los que ha hecho una apuesta la Concejalía se ha planificado la creación de una red de escuelas infantiles de 0-3 años, como necesidad ciudadana detectada y demandada en el área de conciliación de la vida familiar y laboral.

OBJETIVOS OPERATIVOS PROPUESTOS: Este objetivo estratégico se materializará a través del siguiente objetivo operativo:

4.1.- Crear una red de escuelas infantiles de 0-3 años, para su implantación durante el periodo temporal 2008-2010, utilizando ya en su planificación y desarrollo un modelo de dirección estratégica y de calidad.

TABLA 20. CUADRO DE MANDO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.

	OBJETIVOS OPERATIVOS	TEMPORALIZACIÓN		RESPONSABLE	MEDIOS	COSTE	INDICADORES
		FECHA INICIO	FECHA FIN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Aumentar la calidad de vida de los ciudadanos, su nivel de satisfacción, prestando servicios educativos que cubran las necesidades de conciliación de la vida familiar y laboral.	4.1.- Diseñar una red de escuelas infantiles de 0-3 años, para su implantación durante el periodo temporal 2008-2010, utilizando ya en su planificación y desarrollo un modelo de dirección estratégica y de calidad.	Septiembre 2007	Junio 2010	Jefe del Servicio Jefe de Sección de Escolarización y Cheque Escolar		Sin coste económico el diseño. El presupuesto para la creación pendiente de elaboración	Se detallan en el apartado de Evaluación.

4.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA: LA ELECCIÓN DEL MODELO EVAM Y SU POSTERIOR DESARROLLO MEDIANTE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.

4.4.1 INTRODUCCIÓN.

La ciudadanía demanda unos Ayuntamientos innovadores, flexibles, con capacidad de adaptación y con voluntad de superación. Es decir, unas Corporaciones Locales eficaces, eficientes y de calidad, que aproximen sus decisiones públicas y su quehacer diario a las necesidades de los ciudadanos. Para ello han de utilizar, como pilares para sustentarse, nuevas formas de organización y modelos de excelencia en cuanto a la dirección y gestión pública, cuyo fin sea ofrecer un servicio de la máxima calidad a la sociedad, sus ciudadanos y sus instituciones.

Se trata de conjugar las nuevas prácticas de gestión, que persigan la eficacia, la eficiencia y la economía, con la promoción y garantía de los principios y valores de servicio público, el fortalecimiento y el desarrollo continuo de la sociedad democrática y una nueva definición del espacio público. Asimismo, han de impulsarse las relaciones con los agentes del conocimiento y la correspondiente implicación y participación de los diferentes grupos de interés, tanto en los procesos de toma de decisiones como en los de la gestión de la Administración.

La Administración Local debe producir mecanismos de recepción de información de la sociedad pero, esencialmente, debe generar ideas que la mantengan conectada a la realidad de ésta y a las demandas de la ciudadanía. Dicho proceso de modernización y adecuación continua del servicio público implica la adopción de la filosofía y de las herramientas de calidad, que hacen que ésta constituya el eje vertebrador para el cumplimiento de la misión y la visión de las Administraciones Locales.

En este sentido, es esencial la consideración de dos dimensiones a las que se debe prestar especial atención: una hacia la propia organización pública local y otra hacia el exterior de la misma. Internamente, se trata de incidir, en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, la economía y el buen gobierno en la gestión, a partir de la revalorización de los recursos humanos, principal activo con el que cuentan. Hacia el exterior, es necesario considerar las expectativas y necesidades de la ciudadanía, que requieren nuevos y mejores servicios, más cercanos y al menor coste posible, e incidir en una mayor apertura, presencia y participación de los ciudadanos, tanto en los procesos de toma de decisiones como en los de la gestión de la Administración.

Se ha de avanzar hacia la modernización de las corporaciones locales, a través de la calidad. Se necesita una gestión local:

- Con mecanismos de cooperación reforzados.
- Flexible.

- Responsable y por ello evaluadora, a través de indicadores de gestión y rendimiento.
- Eficiente y orientada a la calidad.

La calidad es un principio clave en la gestión municipal. La gestión de calidad se presenta no sólo como una filosofía de mejora sino también como una forma distinta de gobernar, más atenta a las expectativas de los ciudadanos, más participativa y democrática.

Los rasgos fundamentales de la calidad total como paradigma actual de gestión persiguen conseguir el objetivo triple de:

- a.) Búsqueda de un gobierno local ágil y eficaz.
- b.) Búsqueda de mecanismos de control y seguimiento de la gestión municipal.
- c.) Reforzar la participación ciudadana en los asuntos públicos.

El interés de la mejora en la gestión debe desarrollarse con la prioridad de la transparencia y la información que son las que se validan las actuaciones municipales, y es por eso por lo que la excelencia también se fundamenta en una mejora de la relación con los usuarios de los servicios como principio para la adecuación de las prestaciones a las expectativas y a las necesidades, y como fin para informar de las actuaciones desarrolladas.

El plan de calidad que se presenta, siguiendo la metodología de una planificación estratégica, persigue los siguientes objetivos:

- a.) Iniciar la evaluación institucional y fomentar la implantación de sistemas de calidad integral para la mejora continua.
- b.) Promover la participación de los grupos de interés local en el desarrollo y gestión del plan de calidad.
- c.) Desarrollar metodologías homogéneas con las existentes en otros niveles de la Administración Pública e incluso en la Unión Europea, que permitan estándares contrastadas para la acreditación de la calidad alcanzada.
- d.) Implantar un sistema de información a los ciudadanos de los servicios y grupos de interés en general, basado en la evaluación por resultados y apoyado en un catálogo de indicadores, que pueda servir de base para la toma de decisiones en el ámbito competencial.
- e.) Establecer un sistema de prestación del servicio que garantice la calidad en la prestación de conformidad con los estándares validados.

Esta forma de proceder integra garantías para obtener resultados óptimos, clientes satisfechos, empleados comprometidos y satisfechos y una organización que contribuya al desarrollo de la comunidad donde está implantada. Para lograr los resultados hay que gestionar con acierto los procesos de trabajo, el personal, los recursos y las alianzas, todo ello alineando estrategias, políticas y objetivos coherentes, y bajo el liderazgo de la dirección de la organización.

Según el modelo Baldrige, fomentado por la Administración estadounidense en 1987, las organizaciones deben sobresalir en la organización de la planificación, implantación, medición y retroalimentación del sistema a lo largo de los siguientes criterios:

- 1.- Liderazgo: Se ha de examinar cómo la dirección crea y sostiene valores claros y visibles de calidad, junto con un sistema de administración que guíe todas las actividades hacia la excelencia.

El liderazgo ha de comunicar los valores de calidad a toda la organización y establecer un sistema de medición para determinar cómo se han adoptado esos valores de calidad.

- 2.- Información y análisis: Este criterio examina el objeto, validez uso y administración de los datos que respalda al sistema general de administración de calidad de la organización.

Los procesos deben ser correctos para asegurar la consistencia, normalización, revisión, actualización y acceso a la información.

- 3.- Planificación estratégica de la calidad: Se ha de tener en cuenta el proceso de planificación para alcanzar la calidad y el modo en que la organización integra la planificación de mejora de la calidad en la planificación general.

- 4.- Utilización de los recursos humanos: se ha de examinar la eficacia de los esfuerzos de la organización para desarrollar y alcanzar el potencial completo del personal y mantener un ambiente que conduzca a la participación plena, el liderazgo de la calidad y el proceso personal y organizativo.

La organización debe, en este sentido, alentar la participación de los empleados, facultar el trabajo en equipo y la innovación.

- 5.- Garantía de la calidad de productos y servicios: Este criterio tiene en cuenta lo sistemático de los métodos que aplica la organización para garantizar la calidad de los servicios prestados. Estos métodos están basados en el diseño y control de procesos.

Las necesidades de los ciudadanos se deben convertir en los requisitos de los servicios, y por tanto de los procesos. La organización debe crear métodos para diseñar, desarrollar y validar puntualmente los procesos y servicios.

6.- Resultados de la calidad: Los niveles de calidad y mejora se han de basar en mediciones objetivas derivadas del análisis de las operaciones de la organización.

7.- Satisfacción del cliente/ciudadano: Este criterio ha de examinar el conocimiento que la organización tiene del ciudadano, los sistemas generales de servicio al ciudadano, la capacidad de respuesta y su capacidad para garantizar su satisfacción.

El sistema de organización y evaluación anteriormente descrito, a su vez, se basa en tres dimensiones: método, difusión y resultados, en donde el método se refiere a los sistemas utilizados por la organización para alcanzar los objetivos, la difusión se refiere al grado en que se aplican los métodos a todas las áreas y actividades pertinentes mencionadas y que están implicadas en cada criterio y los resultados se refieren a las consecuencias y efectos al alcanzar los objetivos mencionados e implícitos en los criterios del modelo.

4.4.2 LA ELECCIÓN DEL MODELO EVAM.

El modelo EVAM se utilizó como modelo de gestión reconocido para realizar la evaluación de la Concejalía de Educación y Universidad Popular. Dicho Modelo surge del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, el cual integra seis programas para la mejora continua de los servicios:

- Programa de análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios.
- Programa de cartas de servicios.
- Programa de quejas y sugerencias.
- Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones.
- Programa de reconocimiento.
- Programa de observatorio de la calidad.

En el capítulo V del citado Real Decreto, correspondiente al “Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones”, se prevé que el Ministerio de Administraciones Públicas determine los modelos de gestión reconocidos, conforme a los que se realizará la evaluación de los órganos u organismos de la Administración General del Estado.

De acuerdo a lo anterior, la Resolución de 6 de febrero de 2006, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueban directrices para el desarrollo de los programas del marco general para la mejora de la calidad establecido en el ya citado Real Decreto 951/2005, determina en su apartado quinto que, entre los modelos de gestión de calidad

reconocidos, se encuentra el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM).

El Modelo EVAM permite no sólo realizar un diagnóstico, estableciendo puntos fuertes, áreas de mejora, etc., sino también asociar actuaciones concretas y específicas para favorecer la mejora continua y planificar las líneas de actuación futuras, de acuerdo al grado de madurez de las organizaciones.

La lógica subyacente en este sistema de evaluación es la del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar), estando compuesto el Modelo EVAM por cinco ejes, cuya representación gráfica es la expuesta a continuación:

FIGURA 1. EJES DEL MODELO EVAM.



El orden de presentación de los ejes y aspectos de la evaluación según cita la Guía de Evaluación del Modelo EVAM (2006), es el siguiente:

- Definición de la política y estrategia de la organización basada en políticas públicas, conforme a los requisitos de los usuarios/ciudadanos y de la comunicación externa e interna de la misma.
- Despliegue de la política y estrategia a través de planes operativos que explicitan los objetivos organizativos.
- Planificación y despliegue de los procesos conforme a la política y estrategia.
- Gestión de recursos adecuada a la política y estrategia organizativa:
 - Recursos humanos.
 - Recursos materiales.

- Alianzas.
- Determinación de mecanismos de seguimiento del grado de cumplimiento de la política y estrategia organizativa.
- Planificación y desarrollo de la mejora en función de los resultados para garantizar la consecución de la política y la estrategia organizativa.

Como se puede apreciar la lógica del Modelo EVAM plantea mejoras graduales en las organizaciones, habiendo sido elegido para este Plan de Mejora porque se adapta a los objetivos que el propio Modelo plantea en relación a:

- Realizar una evaluación en organizaciones que no se han iniciado todavía en dicha práctica.
- Promover el proceso de evaluación en la Concejalía de Educación y Universidad Popular, como práctica continuada, a través de su proceso gradual.
- Conocer y saber utilizar un instrumento inicial de evaluación ya sistematizada, el cual favorece los primeros pasos en la mejora y el camino a la excelencia.
- Introducir metodología y acciones a seguir que permitan el avance en la mejora de la gestión.

4.4.3 ELECCIÓN DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN POR OBJETIVOS. SU MARCO TEÓRICO.

Para dar respuesta al diagnóstico efectuado y como sistema general de actuación se ha adoptado la implantación de un sistema de **dirección estratégica** que permita analizar y proponer soluciones a las áreas de mejora encontradas. El plan de mejora se ha abordado, en alguno de sus aspectos, desde el paradigma de la Nueva Gestión Pública pero introduciendo los elementos de la acción política, que dicho paradigma no contempla.

El paradigma de la Nueva Gestión Pública considera imprescindible la integración de las metodologías de calidad en los procesos de modernización de la Administración Pública, siendo fundamental disponer de modelos ad hoc. Como establece LÓPEZ Y GADEA (2001), citado en la “Guía 2 de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local”, “la calidad no puede abordarse desde una perspectiva meramente técnica, indiferente a los valores políticos, inherentes a la cultura de los servicios públicos”.

En el marco de la introducción de la calidad, innovación y modernización el plan de mejora que se presenta pone en relación la organización, sus funciones, sus principios de funcionamiento, los objetivos planteados, los valores de servicio público, su estructura y los servicios que presta a la ciudadanía, todo ello contextualizado en el entorno de la misma. Asimismo, en la estrategia adoptada se han tenido en cuenta las necesidades de todos los

grupos de interés, priorizando las intervenciones educativas en que la participación del Ayuntamiento es esencial. En resumen, el ciclo de la estrategia adoptada es el que figura a continuación.

FIGURA 3. EL CICLO DE VIDA DE LA ESTRATEGIA Y LA PLANIFICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL ORIENTADA A LA EXCELENCIA.



Fuente: Martín Castilla, 2004 (En Guía 2 "Planes de calidad, innovación y modernización en las Administraciones Locales". M.A.P.).

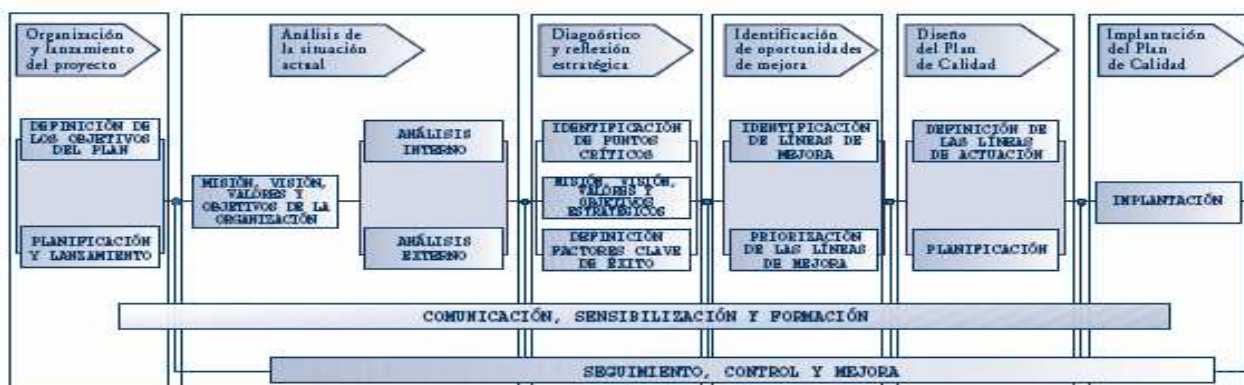
De este modo, se han introducido actuaciones de innovación y creatividad dentro de una estrategia anticipativa, que permita una Administración en transformación y moderna. La estrategia se ha desplegado a través del establecimiento de procesos clave y objetivos priorizados contemplando el proceso de comunicación en todas las direcciones y a todos los niveles, el cual, como reveló el diagnóstico presentaba bastantes deficiencias.

Desde el enfoque de la dirección estratégica adoptado en este trabajo, se han seguido las siguientes etapas:

- 1.- Definición del marco de referencia, estableciendo la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, todo ello contemplando el marco competencial e institucional, de acuerdo a la correspondiente legislación.
- 2.- Análisis y diagnóstico de la situación inicial de la Concejalía, a través de la elaboración de un análisis DAFO y de la autoevaluación mediante el Modelo EVAM, realizando un análisis interno de los recursos materiales, económicos y personales junto a las capacidades y resultados, y un análisis del entorno y las relaciones exteriores para identificar el posicionamiento global de la Concejalía.
- 3.- Generación y selección de líneas estratégicas, identificando las necesidades futuras y estableciendo planes de actuación para su cobertura.
- 4.- Establecimiento de elementos de viabilidad de todos los proyectos/actuaciones destinadas a desarrollar el objetivo estratégico y los distintos objetivos operativos.

- 5.- Planificación de las distintas fases de desarrollo del plan de mejora.
- 6.- Implantación del plan de mejora, a través de los distintos proyectos de actuación.
- 7.- Control, revisión y evaluación del Plan, a través de sus distintos proyectos de actuación.

FIGURA 4. ETAPAS EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA HACIA LA EXCELENCIA.



Fuente: Martín Castilla, 2004 (En Guía 2 "Planes de calidad, innovación y modernización en las Administraciones Locales". M.A.P.).

Así pues, el enfoque de dirección estratégica, de acuerdo a nuestra sociedad actual de variables dinámicas, complejas y, a veces, confusas, introduce la observación continua de los cambios del entorno y las demandas ciudadanas, impeliéndonos a redefinir la coherencia de los objetivos planteados y reposicionándonos en la dirección a seguir, a la vez que se apoya en la necesidad del liderazgo de los directivos y la importancia de la medición como instrumento de seguimiento y control al servicio de la actualización continua de la planificación. Dentro de la dirección estratégica, el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) se convierte en el sistema nervioso del modelo, siendo un elemento de cambio y maduración progresiva, en donde la planificación es un medio para lograr la excelencia, nunca el fin en sí mismo.

El sistema de dirección estratégica adoptado, también contempla la gestión del conocimiento como un recurso competitivo para la mejora de los servicios de las entidades locales. Considerando que son los procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento los que generan valor para las organizaciones, y éste siempre ha sido un tema pendiente en la agenda de la modernización administrativa, se han diseñado en el plan de mejora acciones formativas para el personal funcionario mediante programas de calidad con el objetivo de aumentar las competencias personales y poder prestar unos servicios públicos de calidad. Dado que la gestión del conocimiento no debe limitarse a los programas formativos, sino que debe de extender su influencia a la actualidad diaria de cada departamento, la misma se ha de configurar como un sistema de actuaciones, valores e ideas que integrados de una determinada forma orientan sobre lo que hay que hacer, ya que como afirma WEIG (2001), gestionar el conocimiento en sí mismo es

imposible. Sólo las acciones y procesos relacionados con el conocimiento pueden ser gestionados.

Tal y como señala la “Guía 3 de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local”, relativa a la gestión del conocimiento, el conocimiento organizativo ha sido considerado tradicionalmente más importante en el sector público que en el sector privado, agudizándose esta circunstancia en la actualidad, al acentuarse las limitaciones presupuestarias e incrementarse el número de directivos públicos que son captados por el sector privado. Si el desarrollo estratégico del conocimiento organizativo se muestra como la única opción que permite a las organizaciones públicas prestar más servicios con menos recursos, éste se revela como un tesoro que hay que afianzar en al esfera pública porque es el principal factor de producción. Teniendo en cuenta los dos rasgos diferenciados del conocimiento en la esfera pública local como son su dispersión, lo que dificulta su puesta en común y máximo aprovechamiento, y el predominio del conocimiento experto, lo que condiciona que en ocasiones el mismo quede centralizado en directivos y expertos funcionales desvinculándolo de la experiencia práctica, las acciones de mejora programadas intentan que, a la vez que se organiza el conocimiento disperso y acumulado, se implique a los grupos de interés y a la sociedad para evitar que los flujos de conocimiento no sean transitorios y se puedan consolidar.

La calidad de los servicios públicos municipales depende de diversos factores como las estructuras organizativas, las responsabilidades, las capacidades, la información y conocimiento de los funcionarios y del capital intelectual. De ahí la importancia de identificar los conocimientos concretos de los entes locales que condicionan la calidad de los servicios públicos.

Así, la gestión del conocimiento introducida en algunos aspectos en el Plan de Mejora ha incorporado como participante activo a la ciudadanía para la planificación y ejecución de las políticas públicas en materia educativa, a través del diseño y realización de consultas a los ciudadanos, dando paso de este modo a la necesidad actual de introducir la voz del ciudadano en los procesos administrativos.

Pasando ya a la otra herramienta utilizada en el Plan de Mejora, **la Dirección por Objetivos (DPO)**, o como se ha venido a denominar en otros ámbitos, **la Gestión Pública por Objetivos**, al desarrollarse dicha metodología en el ámbito de la empresa privada, desde que PETER DRUCKER sistematizara el modelo en la década de los sesenta, hasta que se ha visto aplicado de forma efectiva en la Administración Pública española ha pasado mucho tiempo. Con ello se quiere expresar que en absoluto es un método caduco, ya que en ciertos ámbitos pese a ser conocido teóricamente hasta en demasía, no se ha llegado a practicar, por sorprendente que sea.

La DPO se desarrolló fundamentalmente en la empresa privada integrándose en la actualidad en la Administración Pública, en lo que se ha denominado la “reinención del gobierno”. El fin de dicho método es alcanzar los objetivos prefijados, entendiendo por objetivo el resultado que se desea alcanzar mediante el desempeño de ciertas actividades.

Existe una extensa bibliografía de la DPO o gestión por objetivos, aportando distintas definiciones de la misma, pero todas ellas conducen a la obtención de indicadores de desempeño. Algunas de las definiciones que se pueden encontrar a lo largo de la bibliografía, según la recopilación realizada por SÁNCHEZ ALBAVERA (2003), son las siguientes:

- Es una forma de dirección dinámica que integra la necesidad de la organización de lograr sus metas con las necesidades de contribuir al desarrollo de sus miembros.
- Es una forma de dirección en la que el superior y los subordinados definen conjuntamente las metas de la organización y las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, utilizando estos parámetros como guías operativas de la gestión.
- Es una forma de dirección que permite a los miembros de una organización unir, ordenar y coordinar sus capacidades para alcanzar logros comunes.
- Es una forma de dirección para utilizar al máximo el potencial y la capacidad de cada recurso de una organización, imprimiéndole al mismo tiempo, una orientación.
- Es una forma de dirección para trabajar en equipo, armonizando las aspiraciones personales de los interesados con el bien común.
- Es una forma de dirección en virtud de la cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que deben alcanzarse en un tiempo determinado, de forma tal, que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- Es una forma de dirección que enfatiza las metas que deben alcanzarse y que para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse en cada puesto.

En resumen, la gestión por objetivos y resultados divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva y que orienta y coordina con sus funcionarios para que procedan del mismo modo, a efectos de lograr una mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Es una forma de administrar los recursos para lograr un mejor desempeño.

Los principales beneficios de la implantación de la DPO, distinguiéndolos según el punto de vista de la organización, los directivos y los funcionarios son:

❖ Ventajas para la organización:

- Inicia un proceso constante de revisión y análisis crítico de la misión y objetivos de la organización y de sus planes estratégicos.

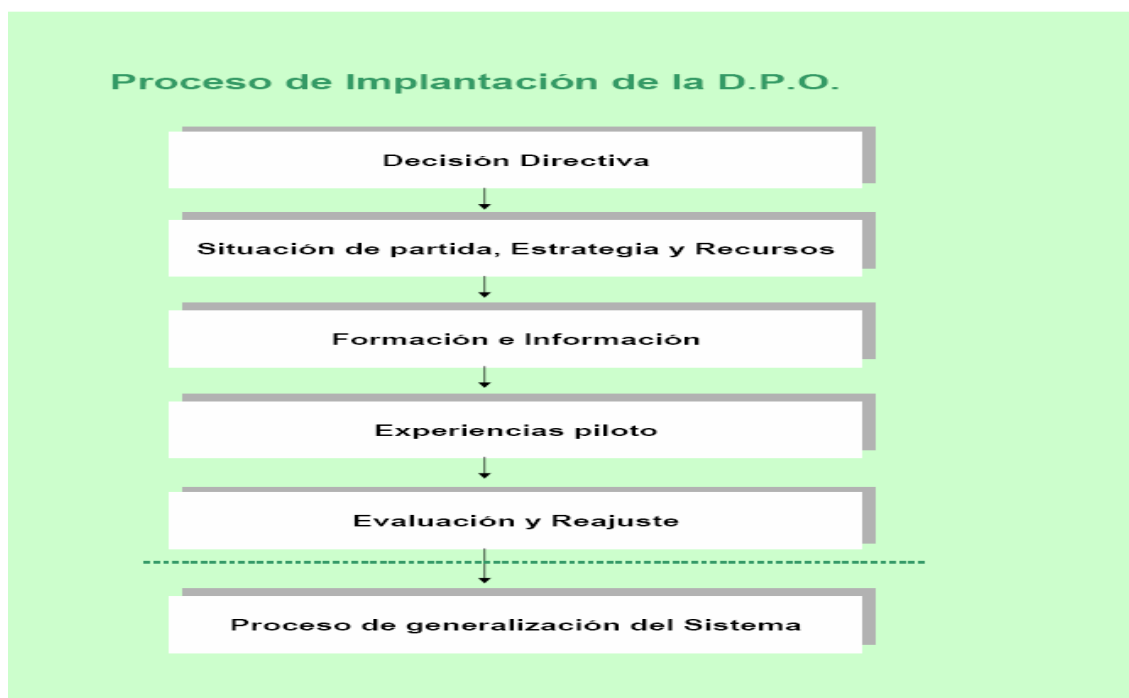
- Introduce un método interactivo y participativo que democratiza la gestión de las instituciones.
 - Fomenta una cultura organizacional que pone énfasis en la capacidad de iniciativa, favoreciendo los procesos de innovación.
 - Aporta flexibilidad a la estructura administrativa y permite mayor eficacia operativa.
 - Favorece los mecanismos de aprendizaje y promoción.
 - Desarrolla una conducta organizacional sustentada en la eficiencia y los resultados.
 - Favorece la autodisciplina y el autocontrol del personal.
 - Introduce elementos para elevar el rendimiento de las instituciones, debido a que introduce un método interactivo de trabajo que mejora la comunicación.
 - Permite obtener rendimientos a distintos plazos temporales, a corto, medio y largo plazo, consolidando así las fortalezas y aminorando las debilidades para desarrollar las posibilidades y oportunidades.
 - Facilita una recopilación y sistematización de la información que permite disponer de elementos de juicio para adoptar decisiones.
 - Implanta un control del desempeño, de manera regular y sistemática, realizando una revisión permanente.
 - Hace más transparente la gestión pública y facilita los mecanismos de “rendición de cuentas”.
- ❖ Ventajas para los directivos:
- Introduce el concepto de corresponsabilidad en el planteamiento operativo y en el cumplimiento del programa de trabajo.
 - Facilita a la autoridad el que todo el personal logre los resultados esperados.
 - Concentra la supervisión en las áreas relevantes para el cumplimiento de su misión.
 - Logra mayor y mejor comunicación con el personal.
 - Recibe sugerencias y retroalimentación de todo el personal.
 - Cuenta con un método objetivo para evaluar el rendimiento del personal.

❖ **Ventajas para los empleados/funcionarios:**

- Permite que tengan clara su misión y ubicación dentro de la organización.
- Permite la participación en la formulación de la misión y objetivos, antes de que se incluyan en el programa de trabajo y no a posteriori.
- Permite que las autoridades sean corresponsables con el cumplimiento de la misión y sus objetivos.
- Permite la concentración en áreas de trabajo concretas, evitando la dispersión de tareas que exceden de la descripción del puesto.
- Permite conocer exactamente cuál es su misión, cómo la deben cumplir y con qué rendimiento.
- Permite mayor libertad de acción y, consecuentemente, mayor creatividad y capacidad de innovación.
- Permite evaluar periódicamente los programas y descubrir los problemas o amenazas, lo cual permite la introducción de acciones de mejora.
- Permite el registro de los logros de manera objetiva.

La DPO tiene un comportamiento cíclico de modo que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados.

FIGURA 5. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LA DPO.



Así, la DPO constituye un instrumento de dirección que hay que medirla en términos de resultados, siendo algo más que un conjunto de normas y procedimientos. Es una forma de pensar y actuar en el trabajo de dirección, independientemente del nivel jerárquico que se ocupe en el sistema organizacional. El objetivo fundamental es lograr el desarrollo del sistema para el que se trabaja y para ello, se deben alcanzar los resultados que satisfagan su necesidad.

La DPO debe hacer funcionar la estructura organizativa, mediante una mayor participación de todos sus integrantes en la consecución de sus objetivos. Para ello, tanto el objetivo como el objeto de dirección deberán estar motivados y esto es posible en la medida en que los objetivos individuales se identifiquen con los objetivos institucionales.

La no aplicación de la DPO, es una de las debilidades de algunos sistemas organizacionales donde no se ha interiorizado su importancia en el perfeccionamiento de la dirección. La implantación de la DPO no es una tarea fácil, ya que los objetivos no surgen espontáneamente sino que es necesario trabajar en su correcta formulación y en su integración sistémica. La DPO es una herramienta de gran utilidad en la etapa de programación y en la supervisión y evaluación de resultados. Tal y como señala CASTELL FLORIT (2002), la esencia de la DPO, como enfoque de dirección consiste, en primer lugar, en utilizar los objetivos del sistema organizacional como criterio evaluativo fundamental de los resultados y, en segundo lugar, en utilizarlo como criterio para el diseño, mantenimiento y perfeccionamiento de la estructura interna del sistema.

Las premisas fundamentales de la DPO consisten en:

- a) No complejizar el trabajo de dirección.
- b) Aplicar el enfoque sistémico.
- c) Definir la responsabilidad individual y colectiva.
- d) Integrar la participación colectiva.
- e) Saber enfrentarse a contingencias por parte de la dirección.

Así, la puesta en marcha de la DPO requiere la voluntad de los niveles superiores de la organización, dependiendo también, en gran medida del estilo de dirección en donde debe existir el convencimiento de la participación activa de todo el personal. En última instancia, el supuesto de partida de la DPO es que los objetivos no son más que una anticipación de los resultados esperados, siendo sus principios básicos:

- La dirección orientada a resultados.
- El comportamiento humano a través de las variables del compromiso y la motivación.

- El deber y responsabilidad de los directivos para asimilar los últimos conocimientos y las habilidades indispensables en el terreno de la planificación.

Las bondades de la DPO comentadas se pueden ver eclipsadas por distintos errores que se suelen cometer y que pueden hacer fracasar el modelo, tales como:

- La creencia que la DPO es una panacea y su implantación teórica producirá los resultados esperados.
- El establecimiento de los objetivos por la Alta Dirección, sin la participación de los directivos implicados.
- Fijar los objetivos a un solo nivel sin contemplar los distintos niveles de personal.
- El exceso de formalismo.
- No proporcionar retroalimentación sobre el grado de cumplimiento de los objetivos a los distintos niveles de personal.
- Disponer de objetivos pero no desarrollar planes de acción.
- Excesivo énfasis en las técnicas y no en el proceso.
- No realizar un seguimiento de la DPO.
- Exigencia rápida de resultados.
- Centrarse excesivamente en la consecución de objetivos a corto plazo y en los objetivos perfectamente cuantificados.
- No realizar reuniones periódicas de seguimiento por niveles.
- No reconocer la importancia de la formación del personal, realizándola sólo en la fase inicial.

Así, la DPO trata de reducir los aspectos negativos del subjetivismo, buscando formas que contribuyan a la objetivización de los métodos. Se trata de un enfoque de dirección que utiliza los objetivos del sistema organizacional tanto como sistema evaluativo de los resultados, como criterios para el diseño, mantenimiento y perfeccionamiento de la estructura interna del sistema.

Por otra parte, no se ha de obviar la normativa legal existente, como la Resolución de 27 de julio de 1998 de la Secretaría de Estado para la Administración Pública, por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Ministros de 17 de julio de 1998, por el que se promueve la implantación de sistemas de evaluación del rendimiento de unidades administrativas en la Administración General del Estado, especialmente interesante para apreciar hasta qué punto el modelo DPO se ajusta a la

voluntad del máximo órgano colegiado del poder ejecutivo. En la parte expositiva de dicha Resolución se realiza un diagnóstico negativo respecto a la excesiva demora en la definición de objetivos y control interno de su gestión, a pesar de la plena vigencia desde 1997 de la Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado que establece un mandato legal para la Administración estatal de la aplicación de los principios de programación y desarrollo de objetivos y control de la gestión y de los resultados.

Como señala DURAN BOÓ (2000), del modelo de la DPO interesa destacar las siguientes ideas:

- Con su implantación se pretende no sólo mejorar los sistemas de dirección y procesos de gestión, sino aumentar con esas iniciativas el grado de satisfacción de los ciudadanos, en relación con los servicios prestados.
- Se busca llegar, en un futuro próximo, a un sistema de evaluación del rendimiento que permita la medición periódica y objetiva de la relación entre los recursos personales y materiales de la organización y los resultados obtenidos.

El modelo de la DPO en el contexto actual, se puede encuadrar dentro del paradigma descrito por LÖFFLER (1996) en el ámbito de sus trabajos para la OCDE, en donde define un modelo de administración necesitada de renovar su legitimidad con los ciudadanos, dentro de un entorno de globalización. Todo ello sin mermar la calidad de los servicios, independientemente de que sean prestados por un agente público o privado. Se trata de hacer coincidir la capacidad estratégica de las organizaciones públicas que definen lo que ha de hacerse para la satisfacción de las necesidades ciudadanas con la capacidad operativa, que permite conocer cómo ha de hacerse (DURÁN BOÓ, 2000). Como señalan HOROVITZ Y JURGENS, se trata de ofrecer un servicio público bien diseñado, lo que significa adecuado a las necesidades del cliente y un servicio público bien realizado, lo que exige hacer bien el trabajo previamente definido.

Por último, se quiere significar la relación existente entre las herramientas utilizadas en la metodología seguida para elaborar el Plan. El **Modelo EVAM** ha servido, simultáneamente, tanto para saber de dónde partíamos y cuál era la situación de la organización como para iniciar a todo el personal en una herramienta de calidad. A la vez, las propuestas de mejora extraídas del análisis de los datos que ha arrojado el Modelo EVAM se han diseñado siguiendo la metodología de una **planificación/dirección estratégica y de una DPO** en donde la articulación entre la planificación estratégica y su operativización, se realiza a través de una gestión pública por objetivos. La introducción de estas prácticas en la gestión de los servicios públicos abre el camino hacia democracias exigentes, las cuales sólo pueden existir cuando los ciudadanos y las organizaciones ostentan la información.

4.5.- ASPECTOS RELATIVOS A LA IMPLANTACION DEL PLAN DE MEJORA. SU VIABILIDAD.

4.5.1 PREVISIÓN DE RECURSOS.

El Plan de Mejora elaborado ha partido de un diseño de factibilidad tanto desde la perspectiva técnica como desde la perspectiva económica. Para ello, se ha observado la suficiencia de recursos técnicos, financieros y humanos para desarrollar las actuaciones tendentes a la consecución de los objetivos planteados.

En cuanto a los recursos humanos necesarios para el Plan de Mejora, en su diseño no se ha contemplado ningún aumento de personal. Con el personal técnico existente en el momento actual, se pueden abordar todas las actuaciones previstas.

En cuanto a los recursos materiales y técnicos, los mismos no suponen ninguna dificultad añadida para el desarrollo del Plan. Las propuestas de mejora a introducir, a través de los objetivos planteados, se concretan en la elaboración de documentos que conllevan, tanto en su planificación como en la ejecución de su contenido, una determinada práctica profesional que introduce metodologías de calidad. Por tanto este tipo de recursos, los aporta el propio capital intelectual de los recursos humanos existentes.

En cuanto a los recursos financieros necesarios, la implementación del Plan no precisa una financiación adicional a la contemplada para el presupuesto actual de la Concejalía de Educación y Universidad Popular. Todos los objetivos planteados, excepto uno de ellos, el relativo al diseño de una red de escuelas infantiles de 0-3 años, se operativizan sin ningún coste económico añadido, por desarrollarse mediante el trabajo que realizan cotidianamente el personal técnico, al tratarse todos ellos de objetivos referidos a la introducción de metodologías de calidad en la organización y funcionamiento de la organización. Por lo que respecta al objetivo que sí precisaría financiación, el mismo aparece definido en el Plan en una fase previa a la necesidad de introducir costes económicos, ya que se formula como objetivo de diseño (estudio preliminar) de la creación de una red de escuelas infantiles 0-3 años. Así, la elaboración de dicho estudio y su planificación no ha generado ningún coste económico, por haber sido realizado por personal propio de la Concejalía. Por lo tanto, el coste económico y las fórmulas de financiación que, evidentemente, se precisarán para la implantación del mencionado proyecto, excede de su desarrollo en el marco del presente Plan de Mejora.

4.5.2 CALENDARIO DE ACTUACIÓN. CRONOGRAMA.

El Plan de Mejora, habiéndose iniciado ya durante el presente año 2007, se desarrollará durante 3 años más, hasta 2010, tal y como se representa en el siguiente cronograma.

CRONOGRAMA.

Objetivos operativos	2007				2008												2009												2010													
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N	D		
Elaborar una Carta de Servicios de la Concejalía de Educación y Universidad Popular																																										
Conseguir certificaciones de calidad para los centros educativos de titularidad																																										
Conseguir la certificación de calidad de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, a través del modelo EVAM																																										
Comunicar y difundir el Plan de Mejora de la Concejalía de Educación y Universidad Popular.																																										
Organizar cursos de formación en materia de Calidad, con una cadencia de uno por curso académico, en el periodo temporal 2008-2010.																																										
Diseñar materiales de seguimiento de procesos, baterías de indicadores y sistemas de retroalimentación en todos los programas																																										
Establecer un sistema interno y externo de sugerencias y aplicación de iniciativas																																										
Diseñar una red de escuelas infantiles de 0-3 años, para su implantación durante 2008-2010, utilizando ya en su planificación y desarrollo un modelo de dirección estratégica y de calidad.																																										

4.6. SISTEMA DE EVALUACIÓN.

“La evaluación es un proceso que procura determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta de aprendizaje un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha como la planificación, programación y forma de decisiones futuras” (UNICEF 1992).

Una de las deficiencias de muchos Planes de Mejora es el no prever cómo se va a comprobar que las medidas propuestas mejoran la situación o solucionan el problema para el que se elaboró el Plan.

En este apartado, sin intención de elaborar un sistema de evaluación que, por sí mismo, sería objeto de otro Plan de Mejora, se aborda la misma desde la definición que aporta PARRADO (2007) de la evaluación, consistente en juzgar los méritos del Plan de Mejora recurriendo a la evaluación sistemática de los programas públicos, minimizando así el sesgo de los valores de determinados grupos, en función de quién evalúe.

Partiendo de la idea de que todo lo que no se evalúa, no se puede mejorar, el sistema de evaluación previsto sirve a múltiples propósitos:

- Realizar un seguimiento del progreso de lo implementado frente a las metas predefinidas en el Plan de Mejora.
- Aumentar la transparencia de los procesos educativos públicos mediante la generación de información para los ciudadanos de los resultados obtenidos.
- Poder valorar la calidad de las actuaciones realizadas de acuerdo a los estándares previstos (certificaciones de calidad).
- Poder comparar en el futuro el progreso entre ayuntamientos a nivel provincial, autonómico, estatal, etc.

Se ha considerado la evaluación como un proceso permanente y continuo de valoración de la planificación, la ejecución y los resultados de las acciones del Plan de Mejora. A través de este proceso, se han de generar nuevos conocimientos y aprendizajes que puedan ayudar a mejorar la toma de decisiones, para garantizar la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos ejecutados.

Esta concepción de la evaluación como proceso permanente, sistemático, de aprendizaje, y generadora de información relevante para la toma de decisiones, sirve para retroalimentar la gestión del Plan y poder ir valorando:

- Su consistencia.
- Su viabilidad.

- El cumplimiento de las acciones y sus resultados, de acuerdo al cronograma y el plan de recursos previstos.
- La eficacia, eficiencia y calidad de los resultados, así como de su impacto a través de los indicadores diseñados para cada objetivo.
- La pertinencia de introducir modificaciones.

Centrándose la evaluación de este Plan de Mejora en la **evaluación de seguimiento y en la evaluación de resultados e impactos**, a continuación se describen ambas.

Para la evaluación de seguimiento, se han diseñado los cuadros de mandos para cada objetivo, los cuales se han expuesto en el apartado destinado a la especificación de los objetivos, para realizar una supervisión periódica de las actividades, controlar su cumplimiento e introducir, si procede, las acciones de rectificación pertinentes. De este modo, dicho seguimiento proporcionará la retroalimentación necesaria y la identificación temprana de los progresos registrados o la falta de progreso, en cuanto a la consecución de los objetivos previstos.

Para este mismo fin, tal y como se recoge en las actuaciones que desarrollarán los objetivos operativos, se han desarrollado documentos de seguimiento de objetivos para conocer si los resultados se van cumpliendo de acuerdo con lo planificado.

El procedimiento seguido para la evaluación de seguimiento ha sido:

- Construcción de indicadores por objetivos.
- Identificación de la información pertinente para alimentar los indicadores.
- Establecimiento de la periodicidad de recogida de la información.
- Selección de las técnicas para informar los indicadores.
- Identificación de los actores o responsables que van a realizar el seguimiento.

Para la evaluación de resultados se ha previsto analizar el cumplimiento de las metas fijadas para cada uno de los objetivos. Se ha de considerar que los resultados del Plan se van a ir monitorizando en la evaluación de seguimiento, de forma continuada, pero en esta evaluación se concluye con los resultados alcanzados tras un corte temporal, que es el establecido para la conclusión de cada objetivo, en cuestión. De este tipo de evaluación, se elevará un Informe de Evaluación del Plan, en su conjunto, que permita identificar su eficacia y eficiencia y obtener recomendaciones y conclusiones futuras. En este mismo informe, y con respecto a aquellos objetivos para los que se han diseñado indicadores de impacto, se valorarán los cambios que ha generado la ejecución del Plan, en las condiciones y calidad de vida de los ciudadanos.

Para el establecimiento de los indicadores que se han realizado por objetivos, se han seguido las características que han de reunir los indicadores en cuanto a ser mensurables, analíticos y relevantes.

El porqué del uso de los indicadores está vinculado a la idea de que poseer información es tener poder. Sin embargo, actualmente, con el desarrollo de la sociedad del conocimiento y el uso de tecnologías de la información y comunicación, el anterior razonamiento requiere algunas precisiones. Hoy, tener mucha información y de calidad, suele ser de fácil acceso y, por lo tanto, el centro de interés se ha de trasladar a la acumulación, selección y tratamiento de la misma (ESCUDERO 2001).

Al tratar este Plan de Mejora de aspectos relacionados con la planificación y gestión, se ha de seguir el interés creciente que hoy existe respecto a la obtención de una información de calidad y con potencial estratégico, en la que se puedan fundamentar las decisiones a adoptar. La dirección y gestión estratégica no es posible sin un sistema de información fiable (ESTELLÉS 2001)

La importancia del sistema de indicadores por objetivos que se ha construido, reconociendo la sencillez y humildad desde el planteamiento realizado, radica en su utilidad como instrumentos para saber cómo evoluciona la gestión de calidad que se ha introducido en la Concejalía y cuáles han sido sus resultados. No se trata más que de un primer paso, que seguro demandará muchos otros en el futuro.

Los indicadores elaborados para el seguimiento y medición de la consecución de los objetivos fijados, así como las fichas de seguimiento que se utilizarán, se presentan a continuación.

	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Alcanzar niveles de calidad contrastados en la prestación de los servicios educativos.	1.1 Elaborar una Carta de Servicios de la Concejalía de Educación y Universidad Popular.	- Existencia de la Resolución de la Carta de Servicios de la Concejalía de Educación y Universidad Popular.
	1.2 Conseguir certificaciones de calidad para los centros educativos de titularidad municipal.	- Número de certificaciones de calidad obtenidas por los centros educativos de titularidad municipal.
	1.3 Conseguir la certificación de calidad de la Concejalía de Educación y Universidad Popular	- Obtención del sello de calidad/excelencia de la Concejalía de Educación y Universidad Popular.

	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Impulsar una cultura de calidad entre el personal de la Concejalía en el desempeño de sus funciones y la prestación de los servicios.	2.1 Comunicar y difundir el Plan de Mejora de la Concejalía de Educación y Universidad Popular	<ul style="list-style-type: none"> - Número de sesiones realizadas para la comunicación del plan a todo el personal. - Publicaciones de difusión masiva, dirigidas a la ciudadanía, sobre el Plan de Mejora.
	2.2 Organizar cursos de formación en materia de Calidad, con una cadencia de uno por curso académico, en el periodo temporal 2008-2010.	<ul style="list-style-type: none"> - Número cursos de formación en materia de Calidad realizados por año. - Número de asistentes a los cursos de formación en materia de Calidad.

	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Implantar un proceso de mejora permanente en el funcionamiento de todos los servicios educativos.	3.1 Diseñar materiales de seguimiento de procesos, baterías de indicadores y sistemas de retroalimentación en todos los programas.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de materiales elaborados para el seguimiento de procesos. - Número de sistemas de indicadores elaborados por programas.
	3.2 Establecer un sistema interno y externo de sugerencias y aplicación de iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reuniones realizadas con el objetivo de recoger sugerencias de iniciativas y mejoras. - Número de sugerencias /iniciativas realizadas por el personal, distribuidas por programas. - Existencia de un apartado dentro de la web municipal de educación destinado a sugerencias por parte de los ciudadanos. - Número de sugerencias recibidas por los ciudadanos distribuidos por programas.

	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:</p> <p>Aumentar la calidad de vida de los ciudadanos, su nivel de satisfacción, prestando servicios educativos que cubran las necesidades de conciliación de la vida familiar y laboral.</p>	<p>4.1 Diseñar una red de escuelas infantiles de 0-3 años, para su implantación durante el periodo temporal 2008-2010, utilizando ya en su planificación y desarrollo un modelo de dirección estratégica y de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de proyectos constructivos de escuelas infantiles 0-3 años elaborados, por curso. - Número de escuelas infantiles 0-3 años creadas, por curso. - Número de plazas de educación infantil 0-3 años creadas, con respecto al punto de partida. - Porcentaje de población infantil escolarizado en las escuelas infantiles de nueva creación, sobre el total de la población infantil 0-3 años. - Porcentaje de población infantil escolarizado en las escuelas infantiles de nueva creación, sobre el total de la población infantil 0-3 años escolarizada en el punto de partida. - Porcentaje de la población infantil escolarizado por tramos de edad 0-1, 1-2, 2-3 años. - Porcentaje de la población infantil escolarizado por distritos y barrios. - Porcentaje de la población infantil escolarizado en función de la variable renta familiar. - Porcentaje de la población infantil escolarizado en función de la nacionalidad de los padres/tutores y menores. - Porcentaje de la población infantil escolarizado en función de la variable de trabajo de ambos progenitores.

RECUADRO 10. FICHA DE SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DEL OBJETIVO.

	FECHAS												
	Comienzo			Finalización			RRHH			Recursos Económicos			Causas Desviación
Actividad	P	R	D	P	R	D	P	U	D	P	E	D	

P=Programado / R=Realizado / D=Desviación / U=Utilizado / E=Ejecutado

FUENTE: Adaptado por PARRADO, 2007, de López Maderuela, 2004. (Plan de mejora de la gestión y la organización del área de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Collado Villalba).

RECUADRO 11. FICHA DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS.

RECORDERO TRIMINAR DE CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIÓN															
Resultado Previsto (detallar nombre de actividad)	Indicador	Sit. inicial	Evaluación												Causas Desviación
			1º Trim.			2º Trim			3º Trim			4º Trim			
			P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	

P=Programado / R=Realizado / D=Desviación / U=Utilizado / E=Ejecutado

FUENTE: Adaptado por PARRADO, 2007, de López Maderuela, 2004. (Plan de mejora de la gestión y la organización del área de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Collado Villalba).

5. CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES.

El Plan de Mejora de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, con el objetivo general de implantar un sistema de Gestión Estratégica y de una DPO, orientado a la mejora continua y a la adopción de una cultura de Calidad Total, apostó desde el inicio del Plan por establecer un diagnóstico y vincularlo a propuestas de mejora a través del Modelo EVAM, como programa de Calidad reconocido para las autoevaluaciones de las Administraciones Públicas. Se quiso así iniciar el Plan con una evaluación a través de un Modelo de Calidad, para continuar su elaboración desde otras metodologías que introducen calidad como la Dirección o Gestión Estratégica y la DPO, para finalizar el ciclo con otra evaluación final, con pretensión de máxima difusión.

Las actuaciones planificadas no hubieran sido posibles sin el compromiso del equipo directivo que, en todo momento, prestó atención a la superación de las resistencias iniciales que se pudiesen producir, ante la introducción de nuevos modelos y elementos de gestión.

Dicho compromiso fue acompañado por otros principios que dieron solidez a todo el proceso de planificación, como la importancia de las personas, la orientación al ciudadano, el reconocimiento del trabajo, la satisfacción por el trabajo bien hecho, actuar con información y datos, el impulso permanente de la comunicación y, todo ello, traspasado por los valores de una ética pública como elemento sustentador de la creencia en una gestión de calidad.

Realizada esta breve reseña introductoria, a continuación se exponen una serie de conclusiones agrupadas en aquellos apartados, que se han considerado más significativos.

Conclusiones en cuanto al Modelo EVAM.

- Para realizar una autoevaluación significativa, como modo esencial de asentar las bases para introducir mejoras en la estructura y funcionamiento, es imprescindible utilizar un modelo de referencia como lo ha sido el Modelo EVAM para este Plan, el cual conceptualiza, a través de sus ejes, la realidad compleja de las organizaciones.
- El modelo organizacional que representa a través de sus ejes sirve para describir el rendimiento óptimo de las organizaciones de acuerdo a unos parámetros relevantes, sirviendo éstos como referencia para gestionar una organización.
- Ha permitido un diagnóstico completo conforme a un modelo de excelencia que interrelaciona todos los procesos de gestión y sus resultados. Al comparar la realidad actual de la Concejalía con las orientaciones de los modelos de excelencia, dicha comparación se convierte en un proceso de aprendizaje.
- La autoevaluación que se ha realizado no se puede conceptualizar de meras opiniones subjetivas, ya que la metodología que se utiliza se basa

en informaciones extraídas de evidencias y datos documentados sobre actividades y resultados.

- La sistematización del Modelo, basado en otros anteriores de reconocida excelencia, proporciona una evaluación multidimensional de todos los aspectos relevantes en el funcionamiento y en el rendimiento de la organización.
- El Modelo, además de aportar pautas para una buena gestión y resultados satisfactorios, se configura como un ejercicio de responsabilidad social, constituyéndose su aplicación en una escuela de aprendizaje para introducir el concepto de calidad democrática y responsabilidad de las Administraciones Públicas.
- Ha permitido medir en qué punto de madurez se encuentra la organización dentro del camino hacia la excelencia, analizando las deficiencias que existen para alcanzarla y estimulando la búsqueda de soluciones, al mismo tiempo que especifica los diversos tipos de evaluación a los que se puede acudir.
- Ha servido de motivación para seguir avanzando en la consecución de las propuestas de mejora y en la realización de evaluaciones continuas, para conseguir un reconocimiento explícito al buen rendimiento y a los esfuerzos de mejora por parte de la Concejalía, a través de la posibilidad de obtener una certificación de calidad.

Siendo preponderante la valoración positiva que se ha realizado de la utilización del Modelo EVAM y los resultados que ha reportado para establecer el diagnóstico o autoevaluación inicial y las propuestas de mejora, se señalan a continuación algunos aspectos que, durante el proceso de aplicación del EVAM se han considerado como mejorables:

- Los ejes del Modelo, precisarían de una definición inicial similar a la que incluye el Modelo EFQM, el cual define cada eje en función de lo que debería ser, a modo de referente a conseguir. De hecho, al aplicar el Modelo EVAM, se ha recurrido en distintas ocasiones a los ejes del Modelo EFQM para clarificar el concepto de los ejes del Modelo EVAM.
- Con respecto a los ejes 2 (Procesos) y 4 (Alianzas y Recursos), se ha valorado que podrían precisar ser clarificados en el siguiente sentido:
 - a.) El eje 2 (Procesos), amalgama los procesos de incidencia interna a la organización con los de incidencia externa o de proyección hacia los ciudadanos. Si bien es cierto, que los procesos internos van dirigidos a lograr resultados cuyos destinatarios son los ciudadanos y, por tanto, representan un continuum, metodológicamente se estima que este eje podría descomponerse en dos, el relativo a procesos internos y el relativo a procesos de proyección exterior, tanto por la importancia de ambos conceptos, como por su extensión.

- b.) El eje 4 (Alianzas y Recursos) se considera que podrían separarse, asimismo, en dos ejes, uno destinado a Alianzas y otro destinado a Recursos, porque si bien las alianzas están relacionadas con los recursos que éstas aportan y viceversa, también existe un importante capítulo de recursos propios de las Administraciones, con entidad suficiente como para ser tratado de forma diferenciada. La concentración de los conceptos de alianzas y recursos en un mismo eje, de la forma en que se trata en el Modelo, condiciona el que, por ejemplo, el aspecto 4 d) (Gestión de la tecnología) y el 4 e) (Gestión de la información y el conocimiento), quizás no estén tratados con la profundidad que se requeriría, de acuerdo a su importancia en el contexto actual.

Conclusiones en cuanto a la implantación de una Dirección Estratégica y una DPO como metodologías de mejora.

- Han reforzado el liderazgo al actuar sobre el papel a desarrollar por los líderes, modificando sus compromisos y sus actividades.
- Han actuado de elementos clarificadores para el reconocimiento de la necesidad de formalización de un Plan al servicio de los objetivos estratégicos de la Concejalía, incidiendo así en la política y en la estrategia.
- Han impactado sobre las personas, introduciendo modificaciones sobre sus actitudes, aptitudes y comportamientos.
- Han creado sinergias para el aprovechamiento de los recursos de todo tipo al tener una imagen global y coherente de la organización.
- Se presupone el incremento en la eficacia y eficiencia, tanto de algunos procesos como de los resultados.
- La gestión por objetivos ha permitido vincular la planificación estratégica con la planificación operativa, siendo éste un factor esencial para potenciar la eficacia y la eficiencia de las distintas unidades de gestión.
- La gestión por objetivos ha contribuido a la no asignación por inercia de los recursos, estimulando la formulación de objetivos innovadores, en detrimento de los formulados por rutina.
- La definición precisa de objetivos, promueve una participación más activa y efectiva del personal, mejorando la autodisciplina y el clima laboral.

Conclusiones en cuanto al Plan de mejora.

- El Plan de Mejora se ha configurado como un instrumento para dar coherencia a todas las actuaciones de la Concejalía. Partiendo de la premisa de que la razón de la planificación es pensar antes de actuar, el Plan se ha de convertir en la carta de navegación de la Concejalía,

priorizando, jerarquizando y estableciendo las prioridades sobre las necesidades que han manifestado los ciudadanos. Es decir, en última instancia define la estrategia, las políticas públicas y sus objetivos.

- La definición de la Misión y la Visión de la Concejalía, así como la experiencia de planificación han permitido transmitir la idea de que no sólo hay que mirar hacia la organización interna sino, y sobretodo, hay que mirar hacia los ciudadanos.
- La experiencia del trabajo en equipo ha inducido a una cooperación mutua para alcanzar los objetivos de la organización. Esta circunstancia puede iniciar una mejora en el ambiente de trabajo que incremente el capital intelectual. Asimismo, el consensuar un sistema de valores de la gestión pública redunda en la creación de una cultura organizacional.
- El Plan de Mejora puede contribuir a desarrollar la única ventaja competitiva de las Administraciones Públicas, consistente en su capacidad de gestión y su capital social e intelectual. Esta ventaja se alcanza cuando se consigue que las Administraciones Públicas tengan un fuerte prestigio social, y los ciudadanos confíen en ellas por la eficacia con que cumplen sus objetivos, los cuales han de venir refrendados por resultados satisfactorios.
- Habiendo valorado que tanto el objetivo como la metodología utilizada en el Plan de Mejora, es generalizable a todas las Delegaciones Municipales, con las contextualizaciones que se precisen, el mismo ha de servir para abrir nuevas perspectivas de futuro en la calidad de los servicios públicos en el Ayuntamiento de Valencia. Asimismo, la experiencia de este Plan estará disponible para todas aquellas organizaciones, entidades e instituciones que estén interesadas en su contenido y desarrollo, para operar desde la Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.

- CASTELL FLORITS, P. (2002) *La dirección por objetivos. Teoría y práctica*. La Habana, Editor Orlando Carnota, L.
- DRUCKER, P. (2006) *El ejecutivo eficaz en acción*. Barcelona, Ediciones Deusto.
- DURÁN BOÓ, I. (2000) "Aplicación del método de Dirección por Objetivos en la Dirección General del Catastro". <http://www.catastro.minihac.es>. Página visitada el 10-11-2007.
- ESCUDERO ESCORZA, T. (2001) "Indicadores para el Sistema Universitario Español" en *Anuario de Pedagogía*, 3, pp. 131-142.
- GARCÍA CEPEDA, F. (2006) "Control de Calidad en el Área de Cartografía Informatizada de la Dirección General del Catastro", en *Revista INSS 1138-3488*, No 56, pp. 7-26.
- *Guías de apoyo a la calidad en la Gestión Pública Local* (2005). Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas. Grupo Galgano.
- *Guía de Evaluación del Modelo EVAM* (2006). Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas. Con la colaboración de Grupo Galgano. <http://www.aeval.es>.
- *La estrategia de Valencia 2007-2015* (2006). Valencia. CEYD (Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia).
- *Libro Blanco para la Reforma del Gobierno Local* (2005). Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas. Secretaría de Estado de Cooperación Territorial.
- MÁS J. y RAMIÓ, C. (1992) *La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora organizativa*. Barcelona, Marcombo-Boixareu Editores.
- MERINO PASTOR, M. (2005) La autoevaluación EFQM en la Dirección General del Catastro. <http://www.catastro.minhac.es>. Página visitada el 10-11-2007.
- MINTZBERG, H. (1988) *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel Economía.
- PARRADO DÍEZ, S. (2007) *Guía para la elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas*. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública.
- *Plan Estratégico Nacional de Infancia y de Adolescencia 2006-2009* (2006). Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad.

- PUMA. Nota de políticas públicas Nº 7. Septiembre 2007. <http://www.oecd.org/puma>. Página visitada el 10-11-2007.
- RAMIÓ, C. (2002) *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid, Tecnos.
- RUIZ LÓPEZ, J. (2005) "La calidad de los servicios en el contexto general de la evaluación pública española" En la *Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los servicios y de las Políticas Públicas Reflexiones y propuesta de creación. Informe Comisión de expertos*. Coord.: Garde, J.A. Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas.
- SÁNCHEZ ALBAVERA, F. (2003) *La planificación Estratégica y Gestión Pública por objetivos*. <http://www.unpan1.un.org/intradec/grupos/public/documents/UNECLAC/UNPANO18568>. Página visitada el 10-11-2007.
- SEGERS, M.S.R. (1996) "Quality Assurance in Higher Education: Theoretical Considerations and Empirical Evidence", en Escudero Escorza, T. (2000). *Evaluación de centros e instituciones educativas*. Granada, Grupo Editorial Universitario.
- SIGESPA (*Sistema de Gestión Patrimonial*) del Ayuntamiento de Valencia.
- SIMÓ, T. (1973) *La arquitectura de la renovación urbana en Valencia*. Valencia, Albatros.
- SOSA WAGNER, F. (2003) *Manual de Derecho Local*. 8ª ed. Madrid, Aranzadi.

LEGISLACIÓN.

- Constitución Española de 1978.
- Carta Europea de Autonomía Local. Hecha en Estrasburgo el 15 de octubre de 1985. Ratificada por instrumento de 20 de enero de 1988. En http://codi.fmcnet.org/index.asp?ID_C=3005. Página visitada el 2-11-2007.
- Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación.
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.
- Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases del Régimen Local.
- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

- Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.
- Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.
- Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.
- Real Decreto 1004/1991, de 14 de junio, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que importan enseñanzas de régimen general no universitarias.
- Real Decreto 2274/1993, de 22 de diciembre de Cooperación de las Corporaciones Locales con el Ministerio de Educación y Ciencia.
- Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.
- Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Orden APU/516/2005, de 3 de marzo, por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Ministros de 18 de febrero de 2005, por el que se aprueba el Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado.
- Resolución de 6 de febrero de 2007, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueban directrices para el desarrollo de los programas del marco general para la mejora de la calidad establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio.
- Resolución de 27 de julio de 1998 de la Secretaría de Estado para la Administración Pública, por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Ministros de 17 de julio de 1998, por el que se promueve la implantación de sistemas de evaluación del rendimiento.
- Libro Blanco para la reforma del Gobierno Local en España (MAP 2005).
- Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos (MAP 2000).

ÍNDICE DE TABLAS, RECUADROS Y FIGURAS.

LISTADO DE TABLAS.

Tabla 1. Evolución de la población de Valencia desde 1.900.

Tabla 2. Movimientos migratorios.

Tabla 3. Crecimiento vegetativo.

Tabla 4. Población según edad y sexo en grupos de cinco años.

Tabla 5. Población ocupada por sector económico.

Tabla 6. Actividades económicas según tipos.

Tabla 7. Organigrama del Ayuntamiento de Valencia.

Tabla 8. Organigrama de la Concejalía de Educación y Universidad Popular.

Tabla 9. Presupuesto de Ingresos 2006-2007.

Tabla 10. Presupuesto de Ingresos 2006-2007. Variación.

Tabla 11. Comparación capítulo 1. 2006-2007.

Tabla 12. Plazas plantilla.

Tabla 13. Recursos Humanos del Servicio de Educación por grupos de titulación.

Tabla 14. Presupuesto de gastos de Educación. 2007.

Tabla 15. Puntuación obtenida en los 5 ejes del Modelo EVAM.

Tabla 16. Puntuación total obtenida en los 5 ejes del Modelo EVAM.

Tabla 17. Cuadro de mando del objetivo estratégico 1.

Tabla 18. Cuadro de mando del objetivo estratégico 2.

Tabla 19. Cuadro de mando del objetivo estratégico 3.

Tabla 20. Cuadro de mando del objetivo estratégico 4.

LISTADO DE RECUADROS.

Recuadro 1. Características físicas de la ciudad.

- Localización geográfica.
- Figura distritos municipales.
- Gráficos de temperatura media mensual.

Recuadro 2. Demografía.

- Gráfico Evolución de la población. 1900-2006.
- Tabla de población a 1/1/2006.
- Tabla de población de 10 y más años según estudios realizados.
- Gráfico pirámide de población.
- Figura densidad de población.
- Tabla de principales indicadores demográficos.

Recuadro 3. Tráfico y Transportes.

- Tabla y gráfico de parque de vehículos.
- Figura de variación anual del número de turismos.

Recuadro 4. Edificios y Viviendas.

- Tabla de viviendas y garajes con licencia de construcción y de ocupación.
- Gráfico de ocupación de viviendas.
- Gráfico de precio medio del m² de las viviendas.
- Tabla de solares.
- Tabla de superficie de los aparcamientos.
- Tabla de valores catastrales medios por vivienda.
- Gráfico de viviendas familiares según clase.
- Gráfico de viviendas según superficie.
- Tabla de viviendas según año de antigüedad.

Recuadro 5. Actividad económica.

- Tabla de actividades económicas 2006.
- Gráfico Bolsa de Valencia. Índice de cotización.
- Tabla Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
- Gráfico evolución de la base imponible media.
- Tabla encuesta industrial de empresas.

Recuadro 6. Trabajo.

- Gráfico paro registrado por sector económico.
- Gráfico evolución del paro registrado.
- Tabla paro registrado por titulación.
- Tabla relación con la actividad económica.
- Gráfica población activa y parada.
- Gráfico hogares según actividad de los miembros.
- Gráfico evolución de las personas ocupadas. EPA.
- Gráfico inactivos según situación de inactividad.

Recuadro 7. Educación y Cultura.

- Tabla de educación no universitaria.
- Gráfico de alumnos de Preescolar/Infantil.
- Gráfico de alumnos de Primaria.
- Gráfico de alumnos de ESO.
- Gráfico de alumnos de Bachillerato.
- Tabla de educación universitaria.
- Gráfico de titulaciones UPV (Universidad Politécnica de Valencia) con mayor alumnado.
- Gráfico de titulaciones UV (Universidad de Valencia) con mayor alumnado.
- Tabla Universidad Popular.

- Tabla instalaciones deportivas.
- Tabla visitantes principales museos.
- Tabla teatros.
- Tabla Mostra de València.
- Tabla visitantes a centros culturales y de ocio.
- Tabla Escuela Oficial de Idiomas.

Recuadro 8. Medio Ambiente.

- Figura parques y jardines/huerta.
- Tabla contaminación.
- Tabla zonas verdes. Superficie (m²).

Recuadro 9. Análisis DAFO de la Concejalía de Educación y Universidad Popular.

Recuadro 10. Ficha de seguimiento de la ejecución del objetivo.

Recuadro 11. Ficha de seguimiento de resultados.

LISTADO DE FIGURAS.

Figura 1. Ejes del Modelo EVAM.

Figura 2. Estructura del sistema DAFO.

Figura 3. El ciclo de vida de la estrategia y la planificación en una organización municipal orientada a la excelencia.

Figura 4. Etapas en el proceso de dirección estratégica hacia la excelencia.

Figura 5. Proceso de implantación de la DPO.

ANEXOS

ANEXO I

EVAM CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. La organización ha identificado quiénes son los directivos/responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad</p> <p>EVIDENCIAS: La organización tiene claramente identificados quienes son los directivos de la misma y éstos saben que lo son, siendo conocedores de sus responsabilidades generales y las de su área de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asunción por parte de los responsables del papel de directivos. - La mayoría de los responsables tienen formación en liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se aprovecha ni canaliza el potencial directivo existente para liderar un cambio de mejora en la organización. - No se aprovecha ni canaliza el potencial directivo existente para desarrollar la política y estrategia de la organización, con lo cual se pierde potencial de mejora y posibilidades de resultados más satisfactorios.

<p>QUÉ/POR QUÉ VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia
--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
									X	

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Los directivos/ responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la Misión y la Visión de la organización.</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <p>Existe una evidencia clara de que los responsables conocen los objetivos a conseguir y el cómo lograrlos, dándose ello en todas las áreas de gestión. Sin embargo, no se ha formalizado la conexión entre los objetivos de las áreas y la misión y visión de la organización, ya que éstas no están formalmente definidas.</p>	<p>- Reconocimiento de la necesidad de que la planificación y estrategia se implante de manera formalmente estructurada.</p>	<p>- No están definidas explícitamente la Misión y la Visión de la organización.</p> <p>- No están establecidos documentalmente los objetivos estratégicos y operativos que den cumplimiento a la Misión de la Organización.</p>

POR QUÉ/CÓMO: VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
							X			

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>3. Los directivos/ responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y procesos operativos.</p> <p>EVIDENCIAS: Existen evidencias claras de que los responsables llevan a cabo los procesos operativos necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de hábitos de supervisión de los procesos por parte de los responsables y atribución de importancia a la introducción de mejores prácticas. - Reconocimiento de la necesidad de recoger mediciones periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen, en todas las actuaciones desarrolladas por la organización, documentos destinados a planificar el desarrollo de las mismas ni a recoger mediciones, para implantar mejoras.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
							X			

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

Aspecto. 1 a. La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>4. Los directivos/ responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la Misión y Visión de la organización.</p> <p>EVIDENCIAS: Existen bastantes evidencias de que las estrategias se revisan. Sin embargo la no existencia de documentos formalizados en todas las áreas en donde se recojan los cursos de acción, condiciona procesos poco estructurados, que no contribuyen a las actualizaciones necesarias.</p>	<p>- Creencia de los responsables de la importancia de la revisión y actualización de las estrategias.</p>	<p>- No existen materiales destinados a definir los procesos que faciliten la revisión de las estrategias.</p>

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
					X					

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
Aspecto. 1 b. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Se identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.</p> <p>EVIDENCIAS: Existen bastantes evidencias de que se comunica el esquema general de procesos clave para llevar a cabo la estrategia de la organización, sin embargo el diseño de la misma no se recoge formalmente, perdiendo potencial de mejoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la importancia de sistematizar procesos clave. - Formación sobre implementación de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se evidencia que existe una planificación en todos los programas de actuación y áreas clave. - No está documentado que se implanten mejoras de acuerdo a una toma de decisiones por los resultados alcanzados.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
						X				

EJE 1. POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO		
Aspecto. 1 b. La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Se desarrollan canales internos para comunicar los objetivos, planes y tareas de la organización y sistemas para la realizar el seguimiento y verificación del grado de cumplimiento.</p> <p>EVIDENCIAS: Las evidencias de desarrollo de canales internos para la comunicación de objetivos, planes y tareas de la organización, así como de sistemas para realizar su grado de seguimiento y cumplimiento son escasos. Existen canales de comunicación pero se establecen de forma personal y no como medio organizacional estructurado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia parcializada por Secciones de canales de comunicación y sistemas de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se detecta el establecimiento de un sistema de comunicación estructurado de objetivos. - No existen documentos en todos los procesos clave, en donde se realice el seguimiento de objetivos. - No se detecta la existencia de documentos destinados a conocer el grado de cumplimientos de los objetivos.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se sigue una lógica clara. Se han definido los procesos Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
			X							

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <p>Existen evidencias claras de que algunos procesos claves están descritos y documentados todas las áreas. Existe una alta formalización de documentos que, en gran parte, viene exigida por el área que se está evaluando, la Educación. Sin embargo la planificación está sectorizada y no se logra visión de conjunto de los objetivos de la organización.</p>	<p>- Existencia de hábitos de trabajo con documentos formalizados, en aquellos programas que se deben justificar ante la Administración Educativa.</p>	<p>- No se detecta que la totalidad de los procesos claves se desarrollen de modo planificado y recogido documentalmente.</p>

<p>QUÉ/POR QUÉ:</p> <p>VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se sigue una lógica clara. Se han definido los procesos Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE:</p> <p>VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
--	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
								X		

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. En todos los procesos se han desplegado los objetivos e indicadores.</p> <p>EVIDENCIAS: Existen bastantes evidencias de que en todos los procesos se han desplegado los objetivos, pero no así los indicadores, quedando pues inconcluso un buen proceso de planificación y ejecución. No se planifica la parte de la evaluación.</p>	<p>- Existencia de cultura de desarrollo de planes de actuación por objetivos.</p>	<p>- No se detecta la medición periódica de los programas y proyectos.</p> <p>- No existen sistemas de indicadores.</p> <p>- No se detecta una planificación ni priorización de mejoras a implementar.</p>

<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
					X					

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>3. Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos.</p> <p>EVIDENCIAS: Existen evidencias claras de quién debe de ejecutar cada proceso: están especificadas las funciones y responsabilidades. Ello viene facilitado por el desarrollo normativo existente en el área de Educación.</p>	<p>- Existencia de una clara delimitación de funciones y un alto grado de creencia en las responsabilidades de las tareas que se desarrollan, por parte de los profesionales.</p>	<p>- No existe un análisis y distribución de funciones y procesos, adecuándolos al personal existente.</p>

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
								X		

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 b. Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Se implica a los clientes/ciudadanos/usuarios en el diseño y mejora de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda, análisis del sistema de Q/S, encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.</p> <p>EVIDENCIAS: No existen evidencias de que se implique a los ciudadanos y usuarios de los servicios en el diseño y mejora de éstos a través de encuestas, análisis de demanda etc. Sólo existe un medio de participación establecido legalmente como es el Consejo Escolar Municipal, pero este órgano no es el marco donde se pueda dar participación a todos los usuarios de los servicios que se prestan desde la Concejalía de Educación.</p>	<p>- Creencia de los responsables/directivos en la participación ciudadana.</p>	<p>- No se detectan instrumentos en donde se recojan las demandas, necesidades y propuestas de los ciudadanos (encuestas, secciones dentro de la web municipal.....)</p>

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.)</p> <p>EVIDENCIAS: Se presta información de los servicios que presta la organización a los ciudadanos, a través de la página web y de las Oficinas de Información, pero la información está estructurada de forma dispersa y sin visión de conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación clara, por parte de los responsables y directivos, del factor “Información a los ciudadanos”, como elemento clave para la participación. - Existencia en la organización de una Concejalía de Modernización con acciones transversales a todo el Ayuntamiento y con medios para fomentar estas actuaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un sistema de información a los ciudadanos que proporcione un listado de servicios generales, sino que la información, aunque se evidencia que se presta, se hace de forma fragmentada.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				X						

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Existe un proceso para proporcionar a los clientes/ciudadanos/usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio.</p> <p>EVIDENCIAS: Existencia de bastantes evidencias como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tramitaciones de algunos servicios educativos a través de medios informáticos. - Información a través de la web. - Oficinas de información específicas para servicios educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia que los responsables/directivos le atribuyen a las estrategias de “enfoque al ciudadano”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se detecta inexistencia de estructuración en la información existente en la web municipal sobre Educación Municipal. - Se detecta que las Oficinas Municipales de Escolarización, donde se presta información educativa general, no poseen la documentación necesaria para una satisfactoria prestación del servicio.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
					X					

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>3. Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.</p> <p>EVIDENCIAS: Existe un sistema y procedimiento para la gestión de quejas y sugerencias, el cual se centraliza para todo el Ayuntamiento en una Oficina de Quejas y Sugerencias. La contestación a las mismas no genera obligatoriedad, a excepción de los escritos de quejas y sugerencias que generan expediente administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se le atribuye importancia a las quejas y sugerencias. La organización es sensible a ellas. - Existencia de una Oficina de Quejas y Sugerencias centralizada para todo el Ayuntamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un sistema de registro de quejas y sugerencias en la web de Educación Municipal. - No se detecta que todas las quejas y sugerencias se conteste. No existe seguimiento de las mismas.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
							X			

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 c. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>4. El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora.</p> <p>EVIDENCIAS: No se mide ni analiza de forma sistemática el nivel de satisfacción de los ciudadanos para incorporar acciones de mejora. Sólo en algunos proyectos educativos se les pide la opinión del proyecto ofertado, quedando pues en actos puntuales y no extensibles a toda la organización.</p>	<p>- Existencia en los directivos/responsables, de una cultura de participación, con fuerte creencia en los valores públicos y con un enfoque claro de orientación al ciudadano.</p>	<p>- No existen encuestas de satisfacción para los servicios educativos que se prestan a los ciudadanos.</p> <p>- No se detecta la existencia de indicadores de satisfacción ciudadana en todos los programas y proyectos educativos para su recogida sistemática e incorporación de las mejoras oportunas.</p>

EVALUACIÓN Y REVISIÓN:

VERIFICAR SI:

- Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.
- Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.
- Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 2. PROCESOS

Aspecto. 2 d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos y de las percepciones de los clientes/ciudadanos/usuarios del servicio se analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.</p> <p>EVIDENCIAS: No se elaboran indicadores de rendimiento de los procesos ni de las percepciones de los ciudadanos, para su posterior análisis y establecimiento de prioridades y mejora de procesos. Sólo, como se ha indicado con anterioridad, algunos proyectos incluyen recogida de información sobre satisfacción de los usuarios pero, siendo un hecho aislado, no forma parte de procesos estructurales y sistematizados de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La formalización existente en algunos programas y proyectos, con su marco de estructuración, permite añadir indicadores de rendimiento y percepciones de los usuarios. - Apertura del personal a la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se detectan indicadores de rendimiento en todos los programas y proyectos existentes. - No se detectan indicadores de percepción de los usuarios en todos los programas y proyectos existentes. - No se detectan en las memorias un apartado destinado a recoger las mejoras para el próximo curso.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 2. PROCESOS		
Aspecto. 2 d. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.</p> <p>EVIDENCIAS: La formación e información de los profesionales no queda garantizada como estrategia sistematizada de la organización. Éstas quedan libradas a las posibilidades de las Secciones y del momento, sin responder a una planificación y, por tanto, no quedan garantizadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada importancia que los responsables/directivos otorgan a la información y formación del personal. - Apertura del personal a la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se detecta la existencia de la planificación de procesos de aprendizaje, ante la introducción de nuevos procesos.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
---	--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		X								

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EJE 3. PERSONAS		
Aspecto. 3 a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Hay un desarrollo propio de la política de Recursos Humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización.</p> <p>EVIDENCIAS: No existe un desarrollo propio de la política de recurso humanos basado en la estrategia y planificación de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inadecuación de perfil profesional algunos puestos de trabajo. - Deficiencias en la distribución del personal. - Falta cobertura de las bajas laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta importancia que los directivos/responsables, le atribuyen a la política de Recursos Humanos. - Alta motivación y capacitación de los directivos/responsables para desarrollar una política de Recursos Humanos acorde, a la planificación de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se evidencia la existencia de un análisis de adecuación del perfil profesional a los puestos ni una planificación de distribución del personal. - No está documentada la necesidad de un sistema de sustituciones del personal.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia
--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 3. PERSONAS		
Aspecto. 3 a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de Recursos Humanos.</p> <p>EVIDENCIAS: Existen peticiones fundamentadas de la necesidad de mejorar la estrategia y planes de Recursos Humanos, pero no se lleva a la práctica.</p>	<p>- Existencia de personal en la organización con formación en planes de recursos humanos.</p>	<p>- No se evidencia la existencia de documentos en donde se planifique el desarrollo de las necesidades en Recursos Humanos.</p>

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se sigue una lógica clara. Se han definido los procesos Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
--	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 3. PERSONAS		
Aspecto. 3 a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>3. Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente.</p> <p>EVIDENCIAS: La comunicación vertical descendente se da cotidianamente, y funciona. La comunicación vertical ascendente y la horizontal no se da en la misma frecuencia ni de forma estructurada. No existen tiempos ni espacios determinados para dichas comunicaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada importancia que los responsables/directivos le atribuyen a la comunicación. - Existencia de grupos estructurados (colegios, Oficinas de Escolarización, etc.) como marco idóneo para fomentar comunicaciones horizontales y verticales ascendentes. - Buena predisposición del personal propietario de los procesos al buen funcionamiento de éstos en colaboración con los directivos, factor éste que favorece la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se detecta la estructuración de tiempos y espacios, para la coordinación y procesos de comunicación.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
--	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
			X							

EJE 3. PERSONAS		
Aspecto. 3 b. Identificación, desarrollo y mantenimiento de conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.</p> <p>EVIDENCIAS: No existe un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas. Existen planes de formación promovidos por distintos agentes (principalmente Sindicatos), pero que al no darse la comunicación de éstos con los receptores de la formación, ésta no es adaptada ni todo lo útil que debería ser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia elevada que los responsables/directivos atribuyen a la formación. - Alta motivación del personal del Servicio para formarse. 	<ul style="list-style-type: none"> - No está documentado una planificación de formación sobre temas que redunden en la mejor prestación de los servicios educativos, y sobre temas transversales de la prestación de servicios públicos innovadores y de calidad.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia. 	<p>EVALUACIÓN Y REVISIÓN: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación. ▪ Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora. ▪ Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.
--	---	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 a. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Conforme a la política, estrategia, la Misión y los procesos de la organización se identifican a los proveedores y aliados estratégicos.</p> <p>EVIDENCIAS: Existen evidencias de que se identifican a los proveedores y aliados estratégicos pero a niveles individuales, y sin que pasen a formar parte de la lógica cohesionada de la organización.</p>	<p>- Los proveedores y aliados estratégicos en el área de Educación Municipal están perfectamente identificados.</p>	<p>- No se produce una coordinación con los aliados estratégicos, pese a estar identificados.</p>

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
					X					

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 a. Gestión de las alianzas externas y de los proveedores		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas.</p> <p>EVIDENCIAS: Para el desarrollo e implantación de proyectos específicos se utilizan las fuentes normativas (Órdenes de ayuda de las distintas Consellerías, Convenios...), que ofrecen colaboración de tipo económico, sobre todo. Pero no se puede considerar que existe una estrategia institucionalizada para promover y organizar alianzas, a excepción de algún proyecto puntual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hábito de trabajo con otras Administraciones. - El área de Educación Municipal, por los Servicios que presta. - Existencia de predisposición a la coordinación técnica entre la Concejalía de Educación y su principal alianza, la Administración Educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se demuestra la promoción de alianzas con la Administración Educativa y otras organizaciones que mejorarían la prestación de algunos servicios educativos. No se evidencia una conducta proactiva, aún cuando se valora necesaria la coordinación.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
--	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
			X							

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 b. Gestión Presupuestaria		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Las partidas presupuestarias de gasto deben estar vinculadas al correcto despliegue de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.</p> <p>EVIDENCIAS: Los programas/proyectos de centros educativos, al estar sujetos a convenios están vinculados a partidas presupuestarias que garantizan su cumplimiento. Sin embargo, los programas/proyectos de financiación propia presentan ciertos déficits que impiden, en parte, lograr un mejor desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las Secciones tienen identificados, por proyectos y programas, dónde se necesitaría un presupuesto diferente para la consecución de los objetivos planteados. - Existencia de dotación presupuestaria por programas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se evidencia que las partidas presupuestarias se modifiquen de acuerdo a nuevas necesidades.

QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
							X			

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Para minimizar el impacto negativo de la organización en la comunidad y en los empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene) se gestionan los residuos, contaminación acústica, emisiones, etc.</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un plan de prevención de riesgos laborales. - Existe la posibilidad de compra de mobiliario ergonómico. - En ocasiones se realizan algunas actuaciones de higiene y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de cultura de prevención laboral. - Existencia de cultura medioambiental. - Existencia de un Comité de Seguridad e Higiene en el Trabajo, a nivel general de todo el Ayuntamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se evidencia que se subsanen las deficiencias comunicadas al Comité de Seguridad e Higiene en el trabajo, en cuestiones de iluminación, ergonomía de mobiliario...

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

CÓMO/DÓNDE:

VERIFICAR SI:

- Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes.
- La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				X						

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Se realiza un plan de adecuación de los espacios y equipos de la organización.</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos de los espacios donde se prestan servicios educativos y de atención al público no son adecuados. - Los equipamientos de los espacios no son los adecuados (deficiencias en mobiliario y equipos informáticos incompletos). - Los profesionales que prestan los servicios emiten quejas sobre algunos de los espacios y equipamientos. - Los usuarios de los servicios, en ocasiones, han vertido quejas sobre la inadecuación de espacios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Próxima reubicación de algunos servicios en un nuevo edificio. - Atribución de importancia por parte de los responsables/directivos de la relación existente entre la adecuación de espacios y equipamientos y la motivación del personal y satisfacción de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se demuestra el suficiente interés por prestar los servicios en espacios adecuados tanto para el propio personal como para los ciudadanos.

QUÉ/POR QUÉ:

VERIFICAR SI:

- Se sigue una lógica clara.
- Se han definido los procesos
- Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés
- Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Aspecto. 4 c. Gestión de edificios, equipamientos y materiales

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>3. Se evalúa el grado de implantación de la normativa de seguridad e higiene laboral.</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Seguridad e Higiene en el Trabajo cursa inspecciones de los Servicios y registra las deficiencias. - Se elaboran informes anuales por parte del Comité de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia del Comité de Seguridad e Higiene en el Trabajo. - Existencia de material documentado sobre la situación de edificios, equipamientos y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se demuestra la subsanación de las deficiencias encontradas en los espacios y puestos de trabajo.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN:

VERIFICAR SI:

- Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.
- Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.
- Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
								X		

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 d. Gestión de la Tecnología		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se realizan actuaciones de renovación de equipos informáticos. - Falta equipamiento informático auxiliar (impresoras, visores de imagen y sonido, escáner....) que enriquecería el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de un interés creciente por las nuevas tecnologías. - Ya no existe, prácticamente, resistencia a la utilización de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen los equipamientos informáticos auxiliares necesarios.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
					X					

EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS		
Aspecto. 4 e. Gestión de la Información y del Conocimiento		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de intranet con información de los distintos Servicios para los usuarios internos. - Existencia de página web del Ayuntamiento, sectorizada en los distintos Servicios Municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interés creciente de los responsables/directivos por el acceso a canales de información. - Demanda de los usuarios externos a la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se da un mantenimiento continuado de la web de Educación.

<p>QUÉ/POR QUÉ: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sigue una lógica clara. ▪ Se han definido los procesos ▪ Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés ▪ Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia 	<p>CÓMO/DÓNDE: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los planes y proyectos están implantado en todas las áreas relevantes. ▪ La implantación se realiza de manera estructurada y coherente con la Planificación y con la Estrategia.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
					X					

EJE 5. RESULTADOS		
Aspecto. 5 a. Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1.</p> <p>Existen medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados y muestras resultados buenos.</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none">- No existen procedimientos elaborados para conocer la percepción de los usuarios de los servicios.- No se han diseñado indicadores de resultados por programas/proyectos.	<ul style="list-style-type: none">- Alto interés de los responsables/directivos por prestar Servicios públicos de calidad.	<ul style="list-style-type: none">- No se realizan encuestas ni se planifican otros procedimientos, mediante los cuales se recoja la percepción de los usuarios de los servicios.- No se incluyen indicadores de resultados en los programas y proyectos.
<p>SE REALIZAN MEDICIONES:</p> <p>VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El rendimiento es bueno y sostenido▪ Los objetivos se alcanzan▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos	<p>RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS:</p> <p>VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.	

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 5. RESULTADOS		
Aspecto. 5 a. Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Existen indicadores internos de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y muestras resultados buenos.</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen indicadores internos de satisfacción de los usuarios de los servicios. - No se tiene documentado en casi ningún programa/proyecto qué opinión tienen los ciudadanos de los servicios que se prestan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto interés de los responsables/directivos por prestar servicios públicos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se diseñan indicadores internos de satisfacción de los ciudadanos en todos los programas/proyectos.

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos 	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS: VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
---	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 5. RESULTADOS		
Aspecto. 5 b. Resultados en las Personas		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Existen medidas de percepción de las personas de la organización respecto, entre otros, a los mecanismos de reconocimiento y motivación y muestras resultado buenos.</p> <p>EVIDENCIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen procedimientos diseñados para saber la percepción de las personas de la organización, mecanismos de reconocimiento, ni niveles de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente interés de los responsables/directivos por introducir medidas de motivación, al ser conscientes de su importancia para la prestación de servicios de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen instrumentos para medir la percepción del personal de la organización. - No se demuestra la adopción de medidas de motivación y reconocimiento, a través de la carrera profesional, movilidad horizontal, etc.

<p>SE REALIZAN MEDICIONES: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos 	<p>RELEVANCIA DE LOS DATOS MEDIDOS: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
---	---

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 5. RESULTADOS		
Aspecto. 5 b. Resultados en las Personas		
CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>2. Existen indicadores en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de los Recursos Humanos de la organización y muestran resultados buenos.</p> <p>EVIDENCIAS - No existen indicadores para conocer el rendimiento, participación y desarrollo de las capacidades de los Recursos Humanos de la Organización.</p>	<p>- Reconocimiento por parte de los responsables/directivos, del capital humano como factor clave para la Organización.</p>	<p>- No existen indicadores para recoger el rendimiento, la participación y las capacidades de los Recursos Humanos en todos los programas/proyectos.</p> <p>- No están documentados los resultados de la organización relativos al rendimiento y desarrollo de las capacidades del personal.</p>

<p>SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos 	<p>RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS: VERIFICAR SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
--	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

EJE 5. RESULTADOS

Aspecto. 5 c. Resultados clave

CUESTION	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<p>1. Existen indicadores de rendimiento de los procesos internos de la organización y, en su caso, de rendimiento financiero y muestran resultados buenos.</p> <p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen indicadores de rendimiento de los procesos internos de la organización como tales. - Existen memorias sobre lo realizado por programas y proyectos pero no se ha sistematizado la forma en que se recogen los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente interés por la cultura de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un diseño de indicadores de rendimiento de procesos internos para que los resultados recogidos en las correspondientes memorias sean lo más objetivos posibles. - No se contemplan procedimientos para modificar los cursos de acción si no son los adecuados.

SE HAN ESTABLECIDO INDICADORES VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ El rendimiento es bueno y sostenido ▪ Los objetivos se alcanzan ▪ Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos 	RELEVANCIA DE LOS INDICADORES UTILIZADOS VERIFICAR SI: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.
---	--

SIN EVIDENCIAS		ESCASA EVIDENCIAS		BASTANTES EVIDENCIAS			EVIDENCIAS CLARAS		EVIDENCIA TOTAL	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	X									

ANEXO II

ANEXO II

MEMORIA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR.

EJE 1: POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO.

Aspecto 1a) La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo.

Las personas que componen el equipo de jefaturas técnicas de la Concejalía de Educación y Universidad Popular, compuesto por la Jefatura del Servicio y ocho Jefaturas de Sección (equipo de dirección), han ocupado mayoritariamente, cargos directivos en la propia Concejalía de Educación u otras distintas. Casi todos los Jefes de Sección han dirigido equipos de trabajo, con anterioridad, dándose la coincidencia de haber puesto en marcha nuevos servicios municipales. Esta trayectoria de dirección de equipos y puesta en funcionamiento de servicios, ha favorecido la formación en liderazgo del equipo de profesionales nombrados, poseyendo todos como característica destacable la actitud positiva hacia la innovación en general y una cultura de liderazgo y planificación muy significativa. Transversalmente a las anteriores características, en el quipo de dirección subyace como línea base la creencia en unos valores y ética pública.

Pese a compartir la formación en liderazgo y la creencia en valores públicos, el equipo de dirección no adopta un funcionamiento colegiado en la estrategia a seguir por la organización, sino que funciona a partir de las directrices fijadas por la Concejalía en cada Sección, considerada individualmente. Así, la planificación se establece individualmente en cada Sección, condicionando la visión de conjunto y transversalidad de toda la Concejalía.

En la actualidad, para conseguir los objetivos, el equipo de dirección sigue cuatro estrategias:

- Aplicar las directrices que emanan de la normativa legal que regula la casi totalidad de los programas educativos, al ser la educación una materia altamente normativizada.
- Utilizar técnicas de gestión que mejoren la ejecución de los procedimientos ya establecidos a través, principalmente, de la simplificación, agilización y perfeccionamiento de los procesos.
- Proponer nuevas actuaciones que mejoren la extensión y calidad de los servicios educativos prestados.
- Fomentar dinámicas de implicación y participación de los profesionales.

La planificación de las actuaciones se realiza en dos niveles: en el nivel directivo se establecen los programas marco de actuación donde se fijan los objetivos generales y las líneas estratégicas a seguir, y en el nivel operativo, cada unidad (considerando por éstas, los centros educativos, programas de garantía social, proyectos educativos, oficinas de escolarización, etc.) se ocupa de ejecutar los programas establecidos así como la consecución de los objetivos.

La Concejalía no tiene definida explícitamente su misión y su visión lo cual, pese a conseguir resultados satisfactorios siguiendo la ejecución de los programas marcos establecidos, está condicionando la visibilidad de la Educación Municipal en la ciudad. Debido a ello, se han iniciado actuaciones para que los ciudadanos sean conocedores de las actuaciones educativas que realiza la Concejalía y se pueda establecer un mayor diálogo para conocer sus necesidades, satisfacer las demandas y poder anticipar soluciones a problemas potenciales.

A su vez, existe una preocupación por mejorar los servicios educativos que se prestan y se ha decidido incorporar a la gestión de la Concejalía programas de mejora de la calidad. Para ello se están estudiando las Guías del Ministerio de Administraciones Públicas que contienen directrices metodológicas sobre los programas de calidad. La Jefatura del Servicio difunde la cultura de la mejora de la calidad de los servicios e impulsa actuaciones para implantar programas de esta naturaleza. Se es consciente de que la puesta en práctica de programas de calidad pasa por la formación de cursos específicos y, en la oferta formativa existente, no figuran este tipo de aprendizajes, por lo que se está pensando en su planificación.

En estos momentos se está en una fase muy incipiente en la que se tiene clara la necesidad y existe la voluntad de introducir una cultura de mejora y calidad de los servicios educativos, pero no se ha dado el paso a su planificación, con lo cual se está actuando en función de los problemas que se van planteando y no siguiendo un plan de prioridades trazado de antemano.

La planificación de las medidas de mejora y calidad a lo largo de todos los servicios educativos, se va a ver favorecida por el carácter cíclico de las actuaciones de la Concejalía. El realizar las mismas actuaciones en los mismos momentos del año permite tanto las comparaciones como la introducción de las modificaciones oportunas, para corregir las disfunciones que se hayan producido.

Aspecto 1b) La política y la estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

La gestión de la Concejalía se desarrolla a través de varios sectores de actividad destinados a usuarios diferentes y que no están interconectados entre sí. Ello da lugar a que exista una gran cantidad de procesos clave para lograr la consecución de objetivos distintos. Así, se gestionan simultáneamente procesos diferentes con finalidades propias y que el éxito o fracaso de alguno de ellos no condiciona el del resto.

El esquema general de procesos clave de las distintas actuaciones que se desarrollan no están recogidos formalmente en un documento, en donde figure su planificación. Los objetivos a conseguir se extraen de los programas marco de actuación existentes o de la legislación que desarrollan los servicios educativos que se prestan, pero no se desciende a detallar los procesos para su consecución. La transmisión de los objetivos de cada Sección se realiza verbalmente por parte de las Jefaturas de Sección a los responsables de las distintas unidades, sin que previamente exista una comunicación global y conjunta de todo el Servicio para trazar una estrategia común de comunicación y de actuación general en los procesos.

Únicamente se utilizan documentos formalizados de procesos clave en aquellas actuaciones que se realizan en virtud de las subvenciones y convenios establecidos con la Administración Educativa, establecidos por esta última como instrumento de seguimiento y

justificación de las actuaciones conveniadas o subvencionadas, siendo de obligatorio cumplimiento. Este hábito de recogida de información sistemática y redacciones de memorias finales para la Administración Educativa, se valora que favorecerá el establecimiento de procesos formalizados para el resto de actuaciones de la Concejalía.

Así, la comunicación de la política y estrategia de la Concejalía se produce a un nivel jerárquico descendente, dándose la máxima importancia a la jerarquía en todos los flujos de información y comunicación existentes, y siendo evidente que todos los funcionarios reciben la información necesaria sobre los temas de su competencia de su inmediato superior jerárquico.

En este apartado, el próximo establecimiento de la misión y visión de la Concejalía contribuirá a una difusión compartida de los objetivos y las líneas estratégicas para lograrlos, a más de constituirse como una primera fase de inicio de un modo de comunicación entre el equipo directivo.

La página web de Educación Municipal es otra vía de comunicación existente donde se incluyen todos los servicios educativos, sus programas y las actuaciones puntuales que se van realizando, tales como convocatorias de ayuda, concursos educativos, etc. Aunque esta vía está contemplada como de comunicación exterior, hacia el entorno, también sirve a los propios funcionarios para obtener información actualizada de la Concejalía.

Hasta el momento actual no se ha realizado ningún tipo de autoevaluación de la Concejalía y no existe cultura de autoevaluación. Sin embargo se ha acogido con apertura y excelente disposición a la participación, esta primera experiencia de autoevaluación con el modelo EVAM.

Tampoco existe en ninguna unidad, un sistema de indicadores establecidos que permita analizar los resultados obtenidos y modificar los cursos de acción para introducir mejoras y lograr las metas. Los datos de evaluación que existen en cada Sección son de carácter primario y se recogen en las memorias anuales del Servicio, en donde se reflejan las actuaciones realizadas durante el curso académico, pero sin que se hayan recogido datos de forma sistemática.

EJE 2: PROCESOS.

Aspecto 2a) Diseño y gestión sistemática de procesos.

Como se ha comentado en el aspecto 1b del Eje 1, en casi todas las Secciones existen programas marcos de actuación para los servicios que se prestan. En ellos se detalla el procedimiento de actuación para conseguir los objetivos, pero estos procesos no llevan aparejados una recogida de información sistemática de lo realizado, y no se diseñan los indicadores a través de los cuales se puede obtener información fiable de en qué grado se han logrado los objetivos y, en caso de no consecución, cuáles han sido sus causas, con lo cual la introducción de mejoras para los próximos cursos de acción no se puede basar en el conocimiento certero de información documentada.

La normativa sectorial de Educación señala en la mayoría de los servicios educativos, como es el caso de los centros educativos y de los programas de garantía social, cuáles son los objetivos a conseguir, mediante qué procesos, qué tipo de profesionales los han de ejecutar y qué funciones han de cumplir. Por esta razón existen Secciones en donde algunas de sus unidades tienen el hábito de trabajar con procedimientos estandarizados y normativizados. Sin embargo, se han de distinguir en la

Concejalía dos niveles de gestión de procesos: un nivel de gestión correspondiente a las unidades que vienen obligadas a cumplir la gestión sistemática de procesos que marca la legislación, como es el caso de los centros educativos nombrados anteriormente, y otro nivel correspondiente a la gestión de procesos que se da en las Secciones como instancias superiores destinadas a la planificación en general y, es en este nivel donde no está documentada la gestión sistemática de procesos.

Aspecto 2b) Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios.

El Concejal Delegado de Educación actúa como Presidente del Consejo Escolar Municipal como órgano de participación en donde están representados todos los sectores de la comunidad educativa. La Concejalía de Educación obtiene información de dicho Consejo de los distintos grupos de interés, pero la información va referida mayoritariamente a cuestiones relativas a los centros educativos, casi con exclusividad.

La información sobre necesidades y expectativas que se obtiene de los distintos grupos representativos de la comunidad escolar en el Consejo, es de gran importancia y útil para la colaboración en la planificación de la enseñanza, pero la Concejalía de Educación presta otros servicios educativos para los cuales no se han planificado cauces para implicar a la ciudadanía y obtener información acerca de sus necesidades y expectativas.

Sólo puntualmente, y de forma reactiva a alguna actuación puntual, la oficina de quejas y sugerencias que actúa a nivel general de todo el Ayuntamiento, envía a la Concejalía de Educación algún escrito de queja o sugerencia que han remitido los ciudadanos.

Ante la situación descrita, se valora necesario diseñar vías de información para conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y realizar la planificación educativa municipal, incorporando dicha información ciudadana.

Aspecto 2c) Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

El equipo directivo, tal y como se ha reflejado en el cuestionario de evaluación del Modelo EVAM, tiene una fuerte orientación al ciudadano, junto con su firme adopción y práctica de los valores públicos. La atención presencial, telefónica y a través de medios informáticos, se intenta prestar con excelencia, dándose instrucciones al respecto al personal encargado de dichas actuaciones, y adoptando decisiones para que se cumplan las características de excelencia que se deben dar en la atención a los ciudadanos.

En la prestación de algunos servicios educativos, como la asignación de plazas escolares en periodo de escolarización extraordinario y en la convocatoria de ayudas económicas para la escolarización infantil, se han establecido sistemas de canalización para evitar la indeseable situación de colas en los servicios públicos, habiendo conseguido solucionarlo con rapidez y eficacia. Para ello se ha abierto una nueva Oficina Municipal de Escolarización y se ha acordado la colaboración con todos los registros de entrada de la ciudad, durante el plazo temporal de las convocatorias masivas.

Asimismo, se están utilizando las nuevas tecnologías para la atención al público y las relaciones con el ciudadano, habiéndose creado una sección en la página web para la tramitación por internet de las solicitudes de ayudas a la escolarización infantil.

El Ayuntamiento, también ha creado distintas Oficinas de Información al Ciudadano y una Oficina de Quejas y Sugerencias. Desde dichas dependencias se deriva al Servicio de Educación tanto las consultas especializadas sobre temas educativos como los escritos de quejas y sugerencias de los ciudadanos. Se tiene una buena valoración de estas Oficinas, pero se ha valorado que desde el Servicio de Educación se debería crear un registro centralizado de la información que proporcionan los ciudadanos a través de sus preguntas, quejas y sugerencias. Si se recogieran sistemáticamente dichos datos, se podrían explotar y mejorar las relaciones y prestación de servicios a los ciudadanos.

Por otra parte existe una web de Educación Municipal que aporta a los ciudadanos información general y se utiliza con asiduidad, pero se estima que se ha de destinar un mayor esfuerzo sistemático para su actualización y ampliación, ofertando una información más cualificada y de mayor calidad.

Existen distintos canales para establecer relaciones con los ciudadanos y todas ellas susceptibles de mejora. Sin embargo, no se ha planificado un sistema de recogida de información, que pueda mejorar la gestión y las relaciones con los ciudadanos de forma general, para que la Concejalía de Educación la puedan percibir como un todo y no como una prestación de servicios educativos estancos y sin conexión alguna entre ellos. Se ha valorado que la elaboración de una Carta de Servicios vendría a solucionar las anteriores deficiencias. Excepto en algunos proyectos puntuales, no se han realizado encuestas de satisfacción a los ciudadanos, estimando que éstas son de gran valor y se deben de realizar. La realización de dichas encuestas sería de relativa facilidad dadas las actividades presenciales de los servicios educativos.

La existencia de una Concejalía de Modernización supone un elemento clave para difundir la cultura de enfoque al ciudadano y para implementar las mejoras a introducir.

Aspecto 2d) Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

- No se dispone de un método preestablecido para el análisis de procesos y la implantación de mejoras y cambios. La detección de necesidades de modificación y de mejora de procesos, se realizan a partir de la propuesta de los responsables de los mismos, una vez han sido aprobados correspondientemente, e implantándose en el momento que se considera oportuno.
- Existe una actitud favorable a la innovación para la mejora de los procesos, pero esta predisposición no se materializa en la práctica. Se espera que con la definición de la Misión, la Visión y los Valores, se involucre más el personal y se produzcan mejoras de modo sistemático.
- Puntualmente, se producen reuniones entre la Jefatura del Servicio y las Jefaturas de Sección para marcar las líneas estratégicas a seguir en algún tema específico y se determina en qué tipo de procesos se ha de incidir o dar prioridad. Estas directrices no se reflejan por escrito, aunque existen claras evidencias de su ejecución.
- Las decisiones adoptadas se trasladan jerárquicamente hacia las unidades de base por las Jefaturas de Sección, y cada una de ellas planifica el modo de conseguir los objetivos y procesos decididos. Este traslado de información tampoco se refleja por

escrito ni se diseñan documentos para realizar el seguimiento de los procesos y la evaluación de los resultados. De esta práctica verbal, sin existencia de documentos, se deriva el que nunca se hayan diseñado sistemas de indicadores de rendimiento ni de percepción de los usuarios a lo largo de todos los programas y proyectos.

- La consecución de los objetivos y la valoración de los resultados se suele realizar, mediante intercambios verbales, primero contra las distintas unidades prestadoras de servicios y las Jefaturas de Sección y, posteriormente, entre éstas y la Jefatura del Servicio, de modo individual. Los métodos de evaluación son rudimentarios y sólo se aporta información numérica de datos objetivos y primarios como número de escolarizaciones, número de solicitudes de ayudas recibidas, etc., sin que se de una interpretación de los datos. En ocasiones en las Memorias anuales de las Secciones aparece un apartado destinado a las mejoras que se necesitan introducir.
- Con respecto a la formación de las personas para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación, la planificación de aprendizajes que se da, queda librada la mayoría de las veces al aprendizaje autodidacta. De todos modos, como no se producen modificaciones sustanciales más allá de las que introduce la normativa legal en materia educativa, tampoco se precisa elaborar complejos planes de formación a este nivel procesal.
- La formación suele planificarse, a nivel general, cuando se introducen herramientas de trabajo vinculadas a la incorporación de nuevas tecnologías, pero no así en temas específicos de educación.

EJE 3: PERSONAS.

Aspecto 3a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

La mayor parte del personal de la Concejalía de Educación está adscrito a los centros educativos. El personal de los centros educativos se compone de las plantillas de los colegios municipales y de todos los conserjes de los centros educativos públicos de infantil y primaria de la ciudad. La gestión de dicho personal es compleja en algunos aspectos como: traslados de los conserjes de un centro a otro, sustituciones continuas de personal, desequilibrio numérico entre maestros generalistas y especialistas como situación heredada y provocada por los cambios de legislación educativa, conflictos de personal ante las dinámicas de circuito cerrado de los centros, etc.

Ante la anterior complejidad de gestión de personal, se constata que no existe un análisis de los puestos de trabajo vinculados al perfil necesario para cada uno de ellos, ni un estudio acerca de las necesidades de personal nuevo o redistribución del existente para prestar los procesos de enseñanza-aprendizaje con criterios de calidad. Siendo esta gestión un área clave de generación de conflictos y a la vez de obtención de resultados para los ciudadanos, se valora que se ha de proceder a un análisis de las plantillas existentes para adoptar decisiones que garanticen la calidad educativa ya que ésta depende básicamente del capital humano.

Para la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos existe una normativa educativa que facilita enormemente el estudio y adopción de decisiones. Se precisa realizar un estudio comparativo entre lo preceptuado legislativamente y la realidad de los servicios educativos y elevar el correspondiente informe de conclusiones al Concejal

Delegado de Educación para que, en colaboración con el Concejal Delegado de Personal, adopten las medidas oportunas.

Los canales de comunicación y la circulación de los flujos de información se centran en la comunicación vertical descendente. Las reuniones se establecen en un primer nivel entre el Concejal Delegado y el Jefe del Servicio, para descender a un segundo nivel de reuniones puntuales entre la Jefatura del Servicio y las Jefaturas de Sección. A su vez las Jefaturas de Sección, también a través de reuniones, comunican información a los responsables de las distintas unidades. No existen prácticamente reuniones estratégicas donde concurren más de una escala en la línea jerárquica. Principalmente, la comunicación se concentra y se produce con bastante frecuencia entre las Jefaturas de Sección y las distintas unidades que lo integran. En este nivel de comunicación también se dan flujos de información vertical ascendentes en donde se transmiten propuestas a adoptar, las cuales, con bastante asiduidad, se llevan a la práctica.

Los procesos de comunicación no responden a un plan preestablecido y se producen de forma espontánea o reactiva ante determinadas situaciones o circunstancias, sin que existan espacios ni tiempos previstos para ello. Aunque se da una escucha activa y como prueba fehaciente existe una ejecución rápida y eficaz de lo comunicado, no se producen comunicaciones bilaterales, por lo general.

En cuanto a la valoración y reconocimiento del esfuerzo y del éxito, con todas las limitaciones existentes, se procura incentivar verbalmente, reforzando las conductas. Cuando son necesarios esfuerzos suplementarios para responder a demandas coyunturales o periodos de actividades masivas, se facilita la compensación del tiempo invertido en días libres.

Aspecto 3b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

Existe una variada oferta de cursos de formación a lo largo de todo el año. La planificación y ejecución de estos cursos corresponde a los Sindicatos y al Departamento de Recursos Humanos del propio Ayuntamiento, dándose con frecuencia un solapamiento de contenidos.

El contenido de los cursos es variado, incluyendo desde materias específicas destinadas a determinados colectivos (policías, bomberos, colectivo de servicios sociales, maestros, etc.) hasta temas de formación personal. Van dirigidos a todos los grupos de la Administración, aunque existe poca oferta para el grupo A. Los criterios de selección para el acceso de los candidatos a los cursos no están publicitados y existe cierto descontento entre el personal porque no se tiene claro cómo se produce el acceso a los mismos. La realización de los cursos, casi en su práctica totalidad, se desarrolla durante la jornada laboral, lo que provoca en ocasiones malestar entre los equipos de trabajo porque cuando coincide con periodos de trabajo intenso, éste se cubre con algunas deficiencias.

Asimismo, los contenidos de los cursos son repetitivos año tras año, y no se incorporan temas de actualidad ni claves para el desarrollo y modernización de las Administraciones.

Para la configuración de los planes de formación, no se consulta a los distintos Servicios a efectos de realizar la planificación de acuerdo a la detección de necesidades de

formación. Resultado de ello es una formación que no incide en el desarrollo de la organización todo lo que debiera.

Por lo que respecta a la formación en innovación, modernización y calidad para que todo el personal se forme en una cultura de servicios públicos y se conforme un lenguaje y unas prácticas comunes que pasen a formar parte de una cultura organizacional, ésta es prácticamente inexistente.

La formación del personal es altamente valorada por la Jefatura del Servicio y el equipo de Jefaturas de Sección, considerándola un elemento clave para introducir determinados valores en la cultura organizacional que redunden en la prestación de unos servicios de calidad, pero se detecta una insatisfacción con las características de los actuales planes de formación. El interés por la calidad se materializa en estos momentos por la apuesta que la Concejalía ha realizado acometiendo un Plan de Mejora de la gestión y organización de la Concejalía de Educación.

EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS.

Aspecto 4a) Gestión de las alianzas externas y de los proveedores.

La Concejalía de Educación interactúa con amplios grupos de población que están representados a través de distintas asociaciones y grupos de interés organizados, tales como son las AMPAs, las Federaciones de padres de alumnos, los seminarios de Directores de centros de los distritos, los representantes de los centros privados, la Federaciones de escuelas infantiles, etc. Asimismo, la Concejalía de Educación interactúa constantemente con la Consellería de Educación, ya que casi todas las actuaciones educativas municipales precisan de la interrelación con los distintos departamentos de la Administración Educativa, por ostentar ésta las máximas competencias en educación.

La predisposición a la coordinación con la Administración Educativa, como principal alianza, se ha de calificar de satisfactoria por ambas partes y, en la interrelación y contactos que se efectúan con la misma, predomina el pleno entendimiento y la colaboración. Sin embargo, se valora como necesario potenciar más esta alianza ya que, considerando el buen entendimiento y las actitudes favorables a la coordinación y colaboración se podrían realizar actuaciones educativas de fortaleza y calado en la ciudad. Por tanto, se estima que se ha de mantener una coordinación constante, con mayor frecuencia y no sólo para temas de seguimiento de convenios, subvenciones, etc., sino para colaborar en la planificación educativa.

Asimismo, se deberían planificar y organizar alianzas con otras entidades y organizaciones de la ciudad para crear sinergias que optimicen el presente y el futuro educativo de la ciudad.

Aspecto 4b) Gestión presupuestaria.

Las partidas presupuestarias de gasto están vinculadas a los programas que se desarrollan en cada Sección. En el último trimestre del año cada Sección elabora la propuesta de presupuesto y la eleva a la Jefatura del Servicio para coordinarla e impulsarla.

El control económico por programas se realiza desde cada Sección Técnica en colaboración con la Sección Administrativa, la cual realiza los oportunos controles de ejecución del gasto.

Anualmente se realizan auditorías de gasto, a lo largo de varias muestras de algunos de los programas relativos a ayudas económicas.

Al final del año se realiza la última justificación y se efectúa una comparación entre el gasto real, la previsión de gasto y el presupuesto concedido.

Aspecto 4c) Gestión de los edificios, equipamientos y materiales.

La Concejalía de Educación presta la mayoría de servicios y actuaciones educativas en edificios desconcentrados en el territorio de la ciudad (colegios de educación infantil y primaria, programas de garantía social, conservatorio de música, etc.) Sólo permanece centralizada la oficina del cheque escolar destinada a la concesión y gestión de ayudas económicas a la escolarización infantil, el programa de absentismo escolar, los proyectos educativos y el mantenimiento de colegios.

Los edificios destinados a centros educativos reúnen los espacios adecuados a las actividades de docencia que desarrollan, ya que vienen estipulados por la legislación relativa a la construcción de centros docentes.

Sin embargo, el edificio donde se desarrollan las actividades centralizadas, anteriormente señaladas, no reúne las características adecuadas ni para la atención al público ni para el trabajo en equipo de los profesionales. Este tipo de espacios, con ciertas deficiencias de atención e interrelación, condicionan tanto los servicios prestados a los ciudadanos como el clima laboral. Sobre estos aspectos, los profesionales han realizado distintas quejas y sugerencias para su solución, sin que se hayan podido subsanar, mayoritariamente por, ser un edificio con gran densidad de personal e inadecuado en su estructura y compartimentalización. Con todo, estos problemas de edificio y espacios sí se han escuchado y se ha planificado su solución, con el próximo cambio a un nuevo edificio municipal, todavía en remodelación, que albergará distintas Concejalías.

Por lo que respecta a los equipamientos y medios materiales, no se puede afirmar que se preste la adecuada atención a los mismos. El mobiliario se ha ido renovando con escasa frecuencia, dando como resultado unos equipamientos un tanto obsoletos y con desperfectos que deberían ser mejorados, considerando tanto la imagen que se proyecta como el propio bienestar del personal funcionario. En relación a este punto, se echa en falta una cultura de la importancia que pueden tener los hábitats y sus condiciones para un adecuado desarrollo de actuaciones y la mejora del clima laboral con interacciones personales más positivas.

La dotación más importante en equipamientos se concentra en los centros educativos, en donde la situación descrita en el párrafo anterior no se da con esos parámetros de deficiencias.

Para el proceso de planificación y adquisición de equipamientos y materiales se analizan las características de los materiales existentes en el mercado y su adecuación a las necesidades. A posteriori se elaboran los pliegos de condiciones técnicas y administrativas y se procede a la tramitación correspondiente.

En los últimos años se ha llevado a cabo, por parte de los Servicios encargados de los suministros, un plan con el objetivo de racionalizar gastos y minimizar algunos efectos negativos a la comunidad. Así se ha organizado el reciclado del material fungible de oficina, se utiliza papel reciclado, se ha reducido el consumo de papel, potenciado la informatización de los servicios, etc.

Aspecto 4d) Gestión de la tecnología.

La utilización de las tecnologías de la información y la comunicación ha supuesto la prestación de unos servicios de mayor calidad para los ciudadanos y una convergencia del trabajo interior de nuestra Administración hacia parámetros más eficaces y eficientes.

Existe una intranet que relaciona todas las dependencias del Ayuntamiento, habiendo mejorado ostensiblemente la comunicación interior de todo el personal.

Asimismo, el Ayuntamiento ha desarrollado proyectos para acercar las nuevas tecnologías a los ciudadanos, poniendo a su disposición equipos informáticos en determinados edificios municipales.

El material informático, aunque está en continuo proceso de renovación, sería conveniente que se sirviese con mayor celeridad y se dotase de complementos informáticos necesario para poder finalizar los trabajos en mejores condiciones.

Aspecto 4e) Gestión de la información y del conocimiento.

En la Concejalía de Educación, cada Sección se encarga de elaborar y mantener al día la información de los distintos programas. Dicha información se vehiculiza de dos modos distintos:

a.) A través de la red informática se difunde aquella información de todos los programas y servicios educativos, mediante descripciones generales y con enlaces para profundizar en otro tipo de datos, siendo accesible a todos los ciudadanos.

b.) A través de documentos existentes en la Concejalía, que mantienen una información detallada, con explotación y análisis de datos. Esta información es accesible a todas las personas, entidades y organismos que lo soliciten.

Existe una disonancia entre la documentación que se genera en la Concejalía y aquella que se difunde, habiendo valorado que esta situación debería de modificarse, a efectos de obtener una mayor proyección exterior y poder prestar una información de mayor calidad.

El sistema de información informática mantiene conexiones con ciertos servicios centrales, característica que permite una gestión administrativa rápida y muy valorada (por ejemplo: acceso a padrón, estadística, etc.).

Por otra parte existe un sistema de intranet a través del cual se puede acceder a información personal y del resto de los Servicios.

El tratamiento informático preserva la necesaria integridad, seguridad y confidencialidad de la información, con restricción de acceso a los datos de carácter personal.

EJE 5: RESULTADOS.

Aspecto 5a) Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

La Concejalía no dispone en la actualidad de un sistema que mida la percepción de los ciudadanos respecto de los servicios que se prestan, de modo general. Sólo en algunos proyectos educativos se realizan encuestas de satisfacción, para poder mejorarlos e introducir cambios en las nuevas ediciones.

Tampoco existen indicadores internos de satisfacción de los ciudadanos. Los programas y proyectos, en su mayoría, se elaboran e implementan sin diseñar indicadores de satisfacción.

Así pues, desde el punto de vista de la evaluación se necesita el diseño de un sistema de indicadores de resultados a través de todos los programas y proyectos que permita valorar la calidad del rendimiento, la consecución de los objetivos, y la coherencia entre los resultados obtenidos y los objetivos pretendidos.

Del mismo modo, se valora como conveniente la elaboración de encuestas o cuestionarios de satisfacción de los ciudadanos, como indicadores para obtener resultados fiables para implantar servicios de clara orientación hacia el ciudadano y de calidad, características ambas hacia las cuales los directivos han manifestado una alta valoración y preocupación.

Aspecto 5b) Resultados en personas.

Dada la inexistencia de encuestas de satisfacción del personal, la información sobre la percepción del personal empleado sólo puede tener carácter aproximativo y extraído de la imagen que los directivos se hayan podido formar del contacto cotidiano con el personal.

En la organización, sólo eventualmente, se da una movilidad vertical del personal y prácticamente tampoco existe una movilidad horizontal. Estas escasas oportunidades de movilidad y ascenso producen cierto descontento, en algunas ocasiones. Con todo, se acepta que esta situación viene condicionada por el sistema bastante cerrado y estable de este tipo de organizaciones en el seno de las Administraciones y, en el caso concreto de Educación, coincide con que la mayoría de los puestos vienen regulados taxativamente por la legislación educativa, que establece categorías de puestos cerrados.

Se ha podido observar que el personal, en términos generales, cree tener un trato justo y equitativo por parte de los equipos directivos, así como que existe una valoración positiva de las aportaciones técnicas y organizativas que realizan. De hecho el personal suele generar propuestas que, en la medida de lo posible, son incorporadas en las Secciones correspondientes.

La comunicación entre el personal y el equipo directivo se considera como fluida y satisfactoria, produciéndose siempre dentro de la escala jerárquica.

Como se vio en el eje 3 sobre personas, aspecto 3 a, no existen espacios prefijados para la comunicación pero ésta se produce de forma constante y fluida. La comunicación de los objetivos desciende desde el vértice de la organización sin que se dé la participación de todo el personal, pero sí existe participación y consenso en la forma de lograrlos.

La atención al público se percibe como correcta y valorada por los ciudadanos. El personal presta máxima observancia al trato con los usuarios, al tenerlo incorporado como valor. Muy ocasionalmente, se reciben algunas quejas y sugerencias por escrito, vía registro de entrada o correo electrónico, relacionadas en su mayoría con denegaciones de peticiones, y todas ellas han sido contestadas y recogidas, si procedía, para incorporar

aspectos de mejora. A este respecto se ha de destacar que, como el resto de variables comentadas en este apartado, las valoraciones son fruto de percepciones y, por lo tanto, la fiabilidad se debe contrastar con las técnicas adecuadas de encuestas, cuestionarios y recogida de sistemática de indicadores.

La implicación del personal es variable, aunque predomina el modo participativo, entusiasta y generador de ideas. Este clima condiciona favorablemente la participación de aquellas personas menos implicadas que poco a poco se van involucrando.

En general, la valoración que realiza el equipo directivo de sus equipos de trabajo es alto, reconociendo un nivel de participación, implicación y desempeño muy satisfactorio.

El clima laboral es agradable y sin que se produzcan prácticamente tensiones de forma mantenida.

La gestión del personal se organiza de forma ágil y considerando aspectos de proximidad, entre los cuales se da el asesoramiento y los sistemas de ayuda. En cuanto al sistema de comunicación personal es asimismo ágil, y dándose basta simultaneidad entre las preguntas y las respuestas.

Aspecto 5c) Resultados clave.

La inexistencia de indicadores de rendimiento de todos los procesos internos de la organización afecta a la evaluación de los resultados. Los resultados se obtienen y organizan en torno a la recogida global de información del desarrollo de los programas y proyectos pero, como se ha indicado en apartados anteriores, no se obtiene a través de un sistema de recogida de información sistemática, fiable, coherente y que mida lo que se quiere medir. Esta situación descrita evidencia la necesidad de diseñar evaluaciones de calidad capaces de detectar los aspectos a modificar, como única forma de mejorar la gestión. La adopción de estas medidas de introducción de calidad a través de la evaluación serán bien acogidas, tanto por la preparación como la buena valoración que tanto el equipo directivo como los equipos de trabajo realizan de la necesidad de introducir una cultura de la evaluación.

Con respecto a los resultados financieros, la ejecución del gasto se revisa mensualmente en función del presupuesto aprobado, para controlar que los gastos se muevan dentro de la gestión presupuestaria prevista. Se precisaría medir el grado de ejecución presupuestaria y analizar las causas de las desviaciones que se puedan producir, para conocer si vienen motivadas por la gestión de las propias Secciones o por causas ajenas.

Anualmente, algunos programas con alto contenido económico son auditados internamente.

ANEXO III

**DESARROLLO DEL OBJETIVO OPERATIVO “ESTUDIO PRELIMINAR
PARA LA CREACIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL 0-3
AÑOS EN LA CIUDAD DE VALENCIA”.**

**ESTUDIO PRELIMINAR PARA LA
CREACION DE CENTROS DE EDUCACIÓN
INFANTIL 0-3 AÑOS EN LA CIUDAD DE
VALENCIA.**

**CONCEJALÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD POPULAR.
VALENCIA, SEPTIEMBRE 2007.**

ÍNDICE.

1.-	INTRODUCCIÓN. RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO	185
2.-	PRIORIZACIÓN DE DISTRITOS-BARRIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL 0-3 AÑOS.....	190
3.-	PUESTOS ESCOLARES DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL DE 0-3 AÑOS, AUTORIZADOS POR LA CONSELLERÍA DE EDUCACIÓN EN LA CIUDAD DE VALENCIA, POR DISTRITOS Y BARRIOS	197
4.-	DATOS GENERALES DE POBLACIÓN. INDICADORES SIGNIFICATIVOS PARA VALORAR LA EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN 0-3 AÑOS	215
5.-	EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-3 AÑOS EN EL PERIODO 2003-2006	221
6.-	DATOS COMPARATIVOS DEL NÚMERO DE MENORES DE 0-3 AÑOS Y DE PLAZAS AUTORIZADAS POR LA CONSELLERÍA DE EDUCACIÓN, DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL 0-3 AÑOS	227
7.-	GRÁFICOS DE DATOS DE POBLACIÓN GENERAL POR DISTRITOS Y BARRIOS	233
8.-	GRÁFICOS DE DATOS DE POBLACIÓN 0-3 AÑOS Y PUESTOS ESCOLARES DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL DE 0-3 AÑOS, AUTORIZADOS POR LA CONSELLERÍA DE EDUCACIÓN.....	239
9.-	ESTUDIO DE APROXIMACIÓN A LOS ESPACIOS Y SUPERFICIES NECESARIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL DE 0-3 AÑOS	260
10.-	ALUMNADO QUE PODRÍAN ACOGER LOS CENTROS EDUCATIVOS DE 0-3 AÑOS, SEGÚN NÚMERO DE UNIDADES, Y PROFESORADO NECESARIO	262
11.-	LISTADO DE PARCELAS DE PROPIEDAD MUNICIPAL, DE USO Y DESTINO PÚBLICO, CON SUPERFICIE MENOR DE 2000 M ² , Y CON POSIBILIDAD PARA UBICAR CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL	264
12.-	ANEXOS. ANEXO 1: MUESTRA DE LAS CUOTAS DE ENSEÑANZA ESTABLECIDAS POR LAS ESCUELAS INFANTILES Y CENTROS EDUCATIVOS DE 0-3 AÑOS DE LA CIUDAD DE VALENCIA	266
13.-	DOCUMENTOS UTILIZADOS	298

1. INTRODUCCIÓN. RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO.

La planificación e implementación de medidas para la atención educativa de los menores de 0-3 años supone abordar dos planteamientos fundamentales de la sociedad actual: la importancia de la educación infantil para el futuro desarrollo del individuo y la atención a las crecientes dificultades para conciliar el trabajo con el desarrollo de una vida personal plena y satisfactoria.

Así, el estudio para la creación de centros de educación infantil de 0-3 años en la ciudad de Valencia, desde el ámbito de la Administración Local, se ha de situar en el marco del proceso de modernización y búsqueda de una mayor calidad del servicio público, planteando vías de solución innovadoras a las dificultades que puedan tener los ciudadanos, generadas por los cambios en las estructuras familiares y sociales.

Desde el planteamiento educativo, la educación infantil ha de ser entendida como la base e inicio del proceso educativo, tendiendo a ser una oferta educativa reglada y generalizada para toda la población de 0-3 años, reuniendo las características de ser rigurosa, sistemática y adecuada a sus necesidades. En la actualidad, se dispone de suficiente información indicadora de que se deben considerar las necesidades de los menores para que puedan desarrollarse en plenitud, dentro de su contexto social. La infancia tiene una gran importancia en el proceso de maduración del individuo, ya que en los tres primeros años de vida se desarrolla la mitad del potencial intelectual de la persona y las posibilidades, entonces, de recibir una atención adecuada van a determinar su desarrollo futuro. Un fracaso en esta etapa supone un factor determinante en la aparición del fracaso escolar.

Así, la educación infantil debe configurarse como una oferta educativa generalizada, dirigida a lograr el crecimiento y la optimización del desarrollo de los menores de 0-3 años, siendo necesario crear unos servicios que integren atención y educación. Dado que los modelos de educación infantil vienen determinados por el tipo de sociedad en que se desarrollan y por el valor que esa sociedad otorga a la educación y a la infancia, en estos momentos, la educación infantil se ha de desarrollar con un programa educativo amplio que supere el modelo asistencial.

En este contexto adquiere gran importancia diversificar las iniciativas para dar respuesta a las necesidades educativas que tanto los padres como la sociedad en su conjunto deben asumir, ofreciendo a la familia el apoyo especializado que complementa su acción y garantiza la satisfacción de las necesidades de los menores, a la vez que se generan recursos, espacio para su atención y coordinación de todos los agentes para que se consiga un desarrollo pleno, ofreciendo unas propuestas educativas acordes con su entorno vital.

La anterior concepción de la educación infantil, viene recogida a nivel normativo en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, la cual, en su artículo 14, concibe la educación infantil como una etapa única organizada en dos ciclos que responden ambos a una intencionalidad educativa, y no meramente asistencial, obligando a los centros a contar desde el primer ciclo con una propuesta pedagógica específica. Asimismo, en su artículo 15, señala que las Administraciones Públicas promoverán un incremento progresivo de la oferta de plazas públicas en el primer ciclo, coordinando las políticas de cooperación entre ellas y con otras entidades, para asegurar la oferta educativa de este ciclo. A tal fin, se indica que se determinarán las condiciones en las que podrán establecerse convenios con las corporaciones locales, otras Administraciones y entidades privadas sin ánimo de lucro.

Por otro lado, la creación de centros de educación infantil de 0-3 años, se configura como una actuación fundamental para arbitrar medidas que facilitan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. El abordaje de dicha conciliación implica a un gran número de agentes y debe ser integral, requiriendo la corresponsabilidad de las Administraciones Públicas, del sector empresarial y del conjunto de la sociedad.

La incorporación de la mujer al mundo del trabajo ha motivado uno de los cambios sociales más profundos de la actualidad. Este hecho, tal y como señala la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, hace necesario configurar un sistema que contemple las nuevas relaciones sociales surgidas y un nuevo modo de cooperación y compromiso entre todos los agentes implicados. Esta necesidad de conciliación del trabajo y la familia ha sido ya planteada, a nivel internacional y comunitario, como una condición vinculada de forma inequívoca a la nueva realidad social. Ello plantea la necesidad de promover, adicionalmente, aparte de las reformas legislativas, servicios de atención a las personas, en un marco más amplio de políticas de familia.

Las medidas para posibilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral han de tener como objetivos, dentro del área educativa:

- Ofrecer servicios públicos de educación infantil.
- Compatibilizar horarios laborales y escolares, promoviendo la realización de actividades en los centros escolares más allá de los horarios de la educación reglada, ofreciendo actividades de tiempo libre infantil, tanto por la mañana como por la tarde y durante el periodo de vacaciones escolares.

Introducida la importancia de planificar y arbitrar medidas de atención educativa para los menores de 0-3 años, a través de la creación de centros de educación infantil específicamente, se ha de destacar la necesidad de adoptar un código de buenas prácticas innovadoras que, desde la Administración Pública, den respuesta tanto a los cambios socio-culturales que se han producido en nuestra sociedad actual como a la concepción de la educación infantil como una etapa decisiva en el desarrollo futuro de las personas.

Tal y como viene recogido en el Plan Estratégico Nacional de Infancia y Adolescencia (2006-2009), en las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral, una de las prioridades es ofertar suficientes servicios de calidad donde los menores que no hayan alcanzado la edad de escolarización obligatoria sean atendidos con garantías durante la jornada laboral de sus madres y padres.

Aunque la cantidad y calidad de los servicios que atienden a los menores de 0-3 años han aumentado y mejorado sustancialmente en los últimos años, todavía no existe una oferta suficiente, diversificada y equilibrada territorialmente. Esta situación tiene su origen en el proceso de transformación que se viene desarrollando en el sector como consecuencia de su progresiva regulación, iniciada en 1990 y todavía en fase de ajuste. A este respecto, la Unión Europea ha fijado como objetivo para 2010 una cobertura de 33% para la atención educativa de los menores de 0-3 años.

Todas las medidas que se arbitren han de converger en la necesidad y beneficios de la inversión social en la infancia, ya que es la que puede extender los mayores efectos positivos al conjunto de la sociedad. Estos efectos tienen su impacto sobre el desarrollo económico y social de un país, siendo también una herramienta estratégica para romper los círculos de desigualdades.

Con el objetivo de aumentar y mejorar la cantidad y calidad de la oferta educativa dirigida a los menores de 0-3 años, y acercar dichos parámetros a las directrices de la Unión Europea, se ha elaborado el presente estudio para facilitar la adopción de decisiones sobre la creación de centros de educación infantil 0-3 años, en la ciudad de Valencia.

El estudio se ha realizado, a lo largo de todos los distritos y barrios, sobre los datos poblacionales de la ciudad de Valencia, aprobados por el correspondiente Acuerdo Plenario, indicadores de evolución de la población, plazas de educación infantil de 0-3 años, autorizadas por la Consellería de Educación, y suelo existente en la ciudad, cuya superficie reúne las características necesarias para ubicar un centro de educación infantil 0-3 años. Todo ello, con el objetivo de poder aproximarnos al conocimiento del número de plazas de educación infantil de 0-3 años que serían necesarias en cada distrito.

El número de menores de 0-3 años en la ciudad asciende a 23.458, siendo el número de plazas de educación infantil de este ciclo, autorizadas por la Consellería de Educación de 7.392. Considerando que la Unión Europea recomienda una cobertura de un 33%, la oferta de educación infantil en la ciudad se puede calificar de satisfactoria. Sin embargo, dicha oferta educativa presenta un desequilibrio a través de los distritos, ya que las plazas escolares no necesariamente se sitúan en los distritos con mayores necesidades.

Considerando este hecho, se plantea la oportunidad de acometer una actuación educativa municipal que, con las colaboraciones y alianzas necesarias, dotase de centros de educación infantil 0-3 años a algunos distritos de la ciudad que se revelen como más deficitarios, a través de las fórmulas de gestión que se estimen más adecuadas.

El estudio para apoyar la toma de decisiones a este respecto, se ha centrado en la selección de los indicadores censales más significativos para conocer tanto la realidad actual como la evolución de la población de 0-3 años. Así, se han cruzado datos a través de los distintos distritos y barrios sobre:

- Población total de menores de 0-3 años.
- Población total de hombres y mujeres.
- Evolución de la población en períodos temporales de 10 años (1996-2006), dos años (2004-2006) y 1 año (2005-2006).
- Media de edad actual.
- Mujeres en edad fértil (15-49 años).
- Población extranjera (con respecto al total del distrito y del barrio y número de mujeres extranjeras).
- Tasa general de fecundidad (Nacimientos/Mujeres en edad fértil 15-49 años) x 1000.
- Tasa bruta de natalidad (Nacimientos/Población Total) x 1000.

La información que arroje el estudio de estos indicadores poblacionales, se deberá conjugar con datos sobre la evolución urbanística de los distritos, por ser esta una información de proyección relevante.

En un breve análisis de los datos poblacionales, el cual necesitará posteriores ampliaciones y otros estudios en profundidad de ciertos sectores de información, se puede observar que de los 19 distritos existentes en la ciudad, en 15 de ellos se ha experimentado un aumento moderado de población de 0-3 años sostenido, y en los otros 4 un descenso moderado.

A continuación se ha realizado un análisis comparativo por distritos y barrios del número de menores de 0-3 años y el número de plazas escolares de estas edades, autorizadas por la Consellería de Educación en cada uno de ellos, para seleccionar los distritos y barrios con valores más elevados a través de los indicadores descritos.

Paralelamente, se ha realizado un estudio sobre los espacios y superficies necesarios para la construcción de centros de educación infantil, siguiendo la legislación educativa vigente en esta materia (Real Decreto 1004/1991, de 14 de

junio, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que impartan enseñanzas de régimen general no universitarias, aplicable en la Comunidad Valenciana hasta el desarrollo autonómico para el establecimiento de los requisitos mínimos). A este respecto, se han simulado la construcción de centros educativos de 3, 6 y 9 unidades. Para ello, se ha revisado todo el suelo de la ciudad para localizar aquél que, de acuerdo al estudio de superficies realizado, se podría destinar a la construcción de centros de educación infantil de 0-3 años.

Del análisis de los anteriores datos comentados se ha concluido con una priorización de distritos, de acuerdo a las necesidades existentes, para la construcción de centros de educación infantil 0-3 años, siendo los 10 primeros: Quatre Carreres (Distritos 10), Camins al Grau (Distrito 12), Poblat Marítims (Distrito 11), La Saldia (Distrito 5), Rascanya (Distrito 15), Patraix (Distrito 8), L'Olivereta (Distrito 7), Benicalap (Distrito 16), Jesús (Distrito 9), Extramurs (Distrito 10).

Por otra parte, el suelo localizado en la ciudad en donde se podrían construir centros de educación infantil 0-3 años, se ubica en los distritos de: Camins al Grau, Rascanya, La Saldia, Patraix, Benicalap, L'Olivereta, Ciutat Vella, Campanar, Algirós, Pobles del Sud.

Teniendo en consideración la superficie necesaria según el número de unidades, se podría construir la siguiente tipología de centros respetando el orden de prioridad valorado.

1.- Quatre Carreres (Distrito 10): Inexistencia de solares de las características seleccionadas.

2.- Camins al Grau (Distrito 12): Centro de Educación Infantil 0-3 años, de 6 unidades con capacidad para 82 menores.

3.- Poblat Marítims (Distrito 11): Inexistencia de solares de las características seleccionadas.

4.- La Saldia (Distrito 5): Centro de Educación Infantil de 0-3 años, de 3 unidades, con capacidad para 41 menores.

5.- Rascanya (Distrito 15): Centro de Educación Infantil de 0-3 años, de 9 unidades con capacidad para 123 menores.

6.- Patraix (Distrito 8): Centro de Educación Infantil de 0-3 años, de 3 unidades, con capacidad para 41 menores.

7.- L'Olivereta (Distrito 7): 2 centros de Educación Infantil de 0-3 años, uno de 3 unidades con capacidad para 41 menores y otro de 6 unidades con capacidad para 82 menores.

8.- Benicalap (Distrito 16): Centro de Educación Infantil de 0-3 años, de 6 unidades, con capacidad para 82 menores.

9.- Jesús (Distrito 9): Inexistencia de solares de las características seleccionadas.

10.- Extramurs (Distrito 3): Inexistencia de solares de las características seleccionadas.

11.- Eixample (Distrito 2): Inexistencia de solares de las características seleccionadas.

12.- El Plà del Real (Distrito 6): Inexistencia de solares de las características señaladas.

13.- Ciutat Vella (Distrito 1): Centro de Educación Infantil de 0-3 años, de 3 unidades con capacidad para 41 menores.

14.- Campanar (Distrito 4): 2 centros de Educación Infantil de 0-3 años, 1 de 3 unidades con capacidad para 41 menores y uno de 9 unidades con capacidad para 123 menores.

15.- Benimaclet (Distrito 14): Inexistencia de solares de las características seleccionadas.

16.- Pobles de L'Oest (Distrito 18): Inexistencia de solares de las características seleccionadas.

17.- Algirós (Distrito 13): Centro de Educación Infantil de 0-3 años de 9 unidades, con capacidad para 123 menores.

18.- Pobles del Sud (Distrito 19): 2 Centros de Educación Infantil de 0-3 años, uno de 3 unidades con capacidad para 41 menores y uno de 6 unidades con capacidad para 82 menores.

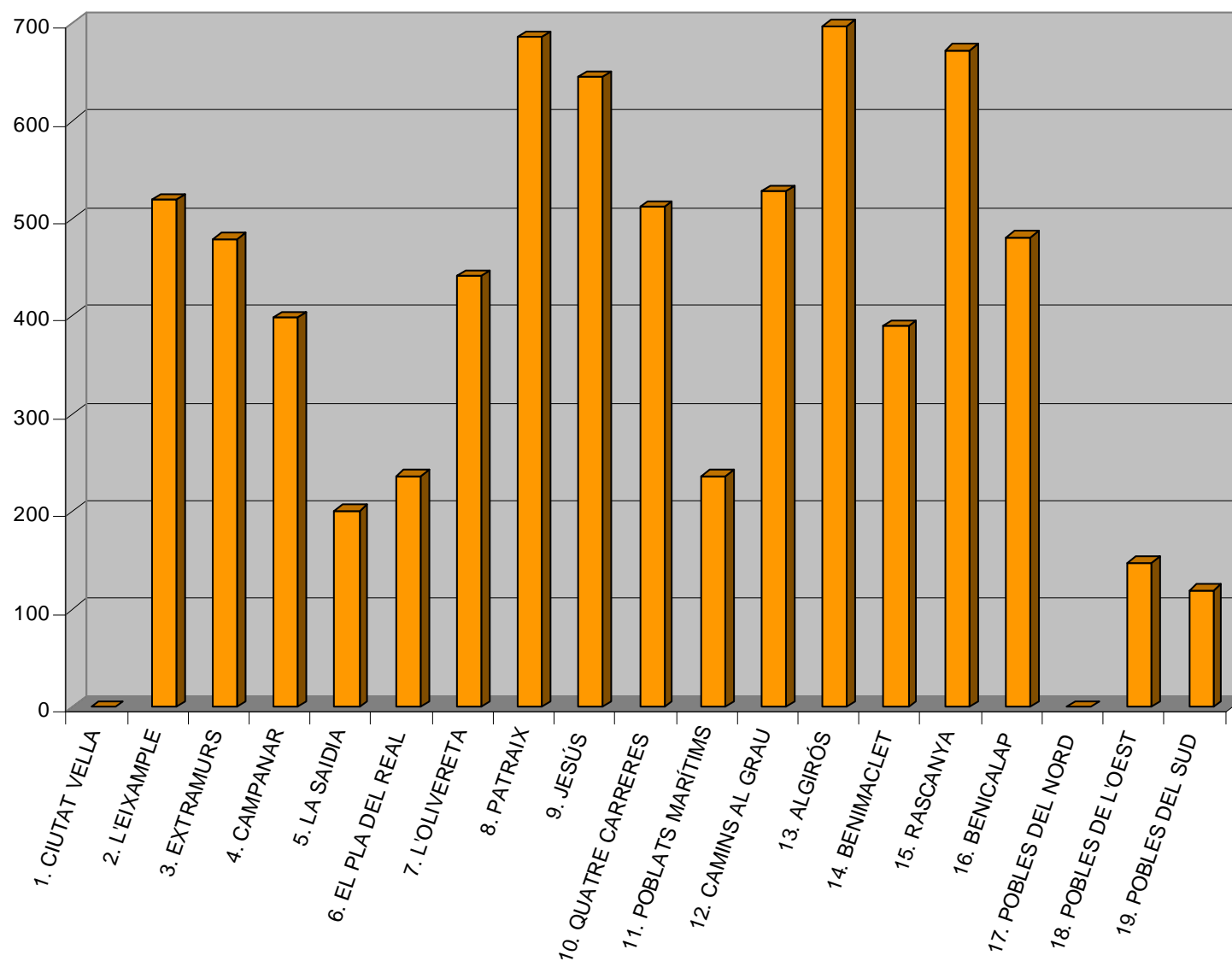
19.- Pobles del Nord (Distrito 17): Inexistencia de solares de las características señaladas.

2. PRIORIZACIÓN DE DISTRITOS-BARRIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL 0-3 AÑOS.

PRIORIZACIÓN DE DISTRITOS-BARRIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL 0-3 AÑOS

ORDEN PRIORITARIO	DISTRITO	Nº MENORES 0-3 AÑOS	Nº PUESTOS AUTORIZADOS EN EL DISTRITO	DIFERENCIA POBLACIÓN- PUESTOS ESCOLARES	BARRIOS DEL DISTRITO CON MAYOR POBLACIÓN 0-3 AÑOS
1	10. Quatre Carreres	2285	512	-1773	Malilla, Montolivet y En Corts.
2	12. Camins al Grau	2289	528	-1761	Aiora, Penya-roja y La Creu del Grau.
3	11. Poblat Marítims	1736	237	-1499	El Cabanyal-El Canyamelar, La Malva-Rosa, El Grau y Beteró
4	5. La Saldia	1303	201	-1102	Tormos, Sant Antoni, Marxalenes y Morvedre.
5	15. Rascanya	1762	673	-1089	Torreíel y Els Orriols.
6	8. Patraix	1708	686	-1022	Patraix y Sant Isidre.
7	7. L'Olivereta	1371	441	-930	Nou Moles y La Llum.
8	16. Benicalap	1405	481	-924	Benicalap.
9	9. Jesús	1523	645	-878	L'Hort de Senabre y La Raïosa.
10	3. Extramurs	1273	479	-794	Arrancapins y La Petxina.
11	2. Eixample	1284	519	-765	Russafa y Gran Vía.
12	6. El Plà del Real	889	236	-653	Mestalla y Exposició.
13	1. Ciutat Vella	648	0	-648	Sant Francesc y El Carme.
14	4. Campanar	995	399	-596	Sant Pau y Campanar.
15	14. Benimaclet	797	390	-407	Benimaclet.
16	18. Pobles de L'Oest	461	148	-313	Benimàmet (437 menores).
17	13. Algirós	993	697	-296	Ciutat Jardín, L'illa Perduda.
18	19. Pobles del Sud	567	120 (79 en Pinedo y 41 en La Torre)	-193 en Castellar-L'Oliveral -113 en La Torre -141 resto Distrito	El Castellar-L'Oliveral (193 menores). La Torre (154 menores).
19	17. Pobles del Nord	169	0	-169	Massarrojos (65 menores).
TOTALES		23.458	7.392	-16.066	

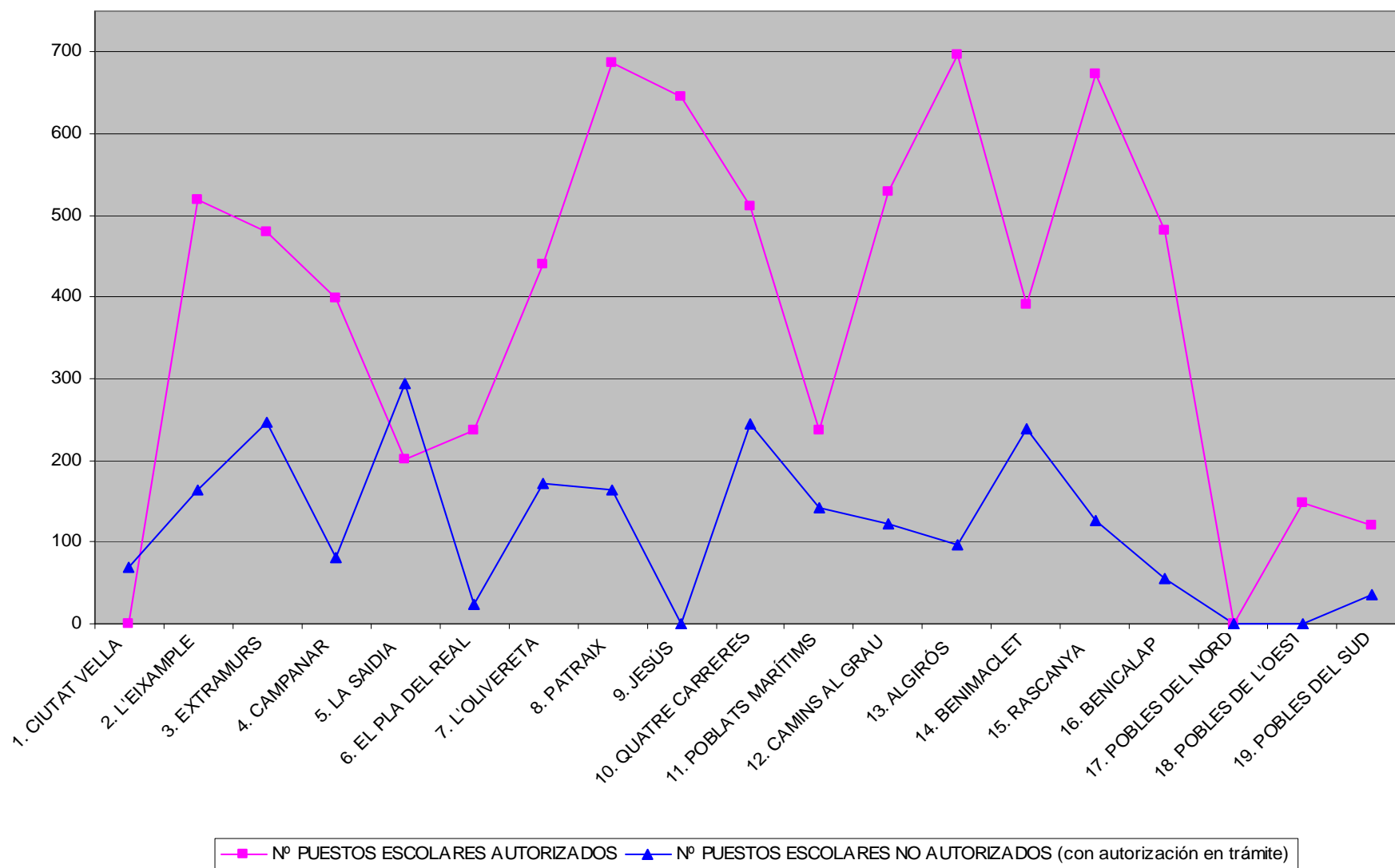
PUESTOS ESCOLARES AUTORIZADOS POR DISTRITOS



**COMPARATIVA DE PUESTOS ESCOLARES 0-3 AÑOS
AUTORIZADOS Y NO AUTORIZADOS POR DISTRITOS**

DISTRITO	Nº MENORES 0-3 AÑOS	Nº PUESTOS ESCOLARES AUTORIZADOS	Nº PUESTOS ESCOLARES NO AUTORIZADOS (con autorización en trámite)
1. CIUTAT VELLA	648	0	70
2. L'EIXAMPLE	1.284	519	164
3. EXTRAMURS	1.273	479	246
4. CAMPANAR	995	399	80
5. LA SAIDIA	1.303	201	294
6. EL PLA DEL REAL	889	236	23
7. L'OLIVERETA	1.371	441	172
8. PATRAIX	1.708	686	163
9. JESÚS	1.523	645	0
10. QUATRE CARRERES	2.285	512	245
11. POBLATS MARÍTIMS	1.736	237	142
12. CAMINS AL GRAU	2.289	528	122
13. ALGIRÓS	993	697	96
14. BENIMACLET	797	390	238
15. RASCANYA	1.762	673	127
16. BENICALAP	1.405	481	55
17. POBLES DEL NORD	169	0	0
18. POBLES DE L'OEST	461	148	0
19. POBLES DEL SUD	567	120	35
TOTALES	23.458	7.392	2.272

COMPARATIVA DE PUESTOS ESCOLARES 0-3 AÑOS AUTORIZADOS Y NO AUTORIZADOS POR DISTRITOS



PRIORIZACIÓN DE DISTRITOS-BARRIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL 0-3 AÑOS PROYECCIÓN PARA LA COBERTURA DEL 33% SEGÚN LA RECOMENDACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA.

ORDEN PRIORITARIO	DISTRITO	NÚMERO MENORES 0-3 AÑOS	PORCENTAJE DEL 33% SOBRE Nº MENORES 0-3	PUESTOS ESCOLARES AUTORIZADOS EN EL DISTRITO	PORCENTAJE DEL 33% DE PUESTOS PLAZAS	DIFERENCIA POBLACIÓN- PUESTOS ESCOLARES	APROXIMACIÓN PLAZAS NECESARIAS
1	10. Quatre Carreres	2285	754	512	22.41%	-1773	242
2	12. Camins al Grau	2289	755	528	23.07%	-1761	227
3	11. Pobllats Marítims	1736	573	237	13.65%	-1499	336
4	5. La Saldia	1303	430	201	15.43%	-1102	229
5	15. Rascanya	1762	582	673	38.20%	-1089	- 91
6	8. Patraix	1708	564	686	40.16%	-1022	- 122
7	7. L'Olivereta	1371	452	441	32.17%	-930	11
8	16. Benicalap	1405	464	481	34.23%	-924	- 17
9	9. Jesús	1523	503	645	42.35%	-878	- 142
10	3. Extramurs	1273	420	479	37.63%	-794	- 59
11	2. Eixample	1284	424	519	40.42%	-765	- 95
12	6. El Plà del Real	889	293	236	26.55%	-653	57

PRIORIZACIÓN DE DISTRITOS-BARRIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL 0-3 AÑOS PROYECCIÓN PARA LA COBERTURA DEL 33% SEGÚN LA RECOMENDACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA.

ORDEN PRIORITARIO	DISTRITO	NÚMERO MENORES 0-3 AÑOS	PORCENTAJE DEL 33% SOBRE Nº MENORES 0-3	PUESTOS ESCOLARES AUTORIZADOS EN EL DISTRITO	PORCENTAJE DEL 33% DE PUESTOS PLAZAS	DIFERENCIA POBLACIÓN- PUESTOS ESCOLARES	APROXIMACIÓN PLAZAS NECESARIAS
13	1. Ciutat Vella	648	214	0	0%	-648	13
14	4. Campanar	995	328	399	40.10%	-596	14
15	14. Benimaclet	797	263	390	48.93%	-407	15
16	18. Pobles de L'Oest	461	152	148	32.10%	-313	16
17	13. Algirós	993	328	697	70.19%	-296	17
18	19. Pobles del Sud	567	187	120 (79 en Pinedo y 41 en La Torre)	21.16%	-193 en Castellar- L'Oliveral -113 en La Torre -141 resto Distrito	18
19	17. Pobles del Nord	169	56	0	0%	-169	19
TOTALES		23.458	7.742	7.392	----	-16.066	350

3. PUESTOS ESCOLARES DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL DE 0-3 AÑOS, AUTORIZADOS POR LA CONSELLERÍA DE EDUCACIÓN EN LA CIUDAD DE VALENCIA, POR DISTRITOS Y BARRIOS.

PUESTOS ESCOLARES DE 0 A 3 AÑOS AUTORIZADOS POR CONSELLERIA EN LA CIUDAD DE VALENCIA POR DISTRITOS Y BARRIOS

DISTRITO 2: L'EIXAMPLE						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. RUSSAFA	279	BAMBI (RUSSAFA), C.E. INFANTIL	0	13	40	347
	4	BRITISH SCHOOL OF VALENCIA	0	0	50	
	629	D. JUAN DE DIOS MONTAÑES, C.E. INF.	0	39	60	
	214	GUPPY, CTRE. ED. INFANTIL	0	6	7	
	70	PATUFET, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	47	
	252	PETER PAN, CTRE. ED. INFANTIL	0	26	33	
	Total barrio por edad		0	110	237	
3. GRAN VIA	129	TEYSA, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	30	172
	3	SAINT MARTIN, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	15	
	650	MIS AMIGOS, CTRO. ED. INFANTIL	16	26	20	
	281	LOS ANGELES, CTRO. ED. INFANTIL	0	0	18	
	Total barrio por edad		24	65	83	
PLAZAS TOTALES EN DISTRITO			24	175	320	519

DISTRITO 3: EXTRAMURS						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. EL BOTÀNIC	0	CASA CARIDAD, CTRE. ED. INFANTIL	0	13	20	76
	1	TURIA, CTRE. ED. INFANTIL	0	13	30	
	Total barrio por edad		0	26	50	
2. LA ROQUETA	180	EL ARRULLO, CTRE. ED. INFANTIL	3	5	5	13
	Total barrio por edad		3	5	5	
3. LA PETXINA	309	CHIQUILIN, CTRE. ED. INFANTIL	0	26	100	289
	647	EL CASTILLO, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	20	
	78	DUMBO, CTRE. ED. INFANTIL	6	7	38	
	625	LA AURORA, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	45	
	Total barrio por edad		14	72	203	
4. ARRANCAPINS	51	CHUPETIN, CTRO. ED. INFANTIL	6	15	15	102
	50	GIORGETA 0-3, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	40	
	Total barrio por edad		6	41	55	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	23	144	313	480

DISTRITO 4: CAMPANAR

BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. CAMPANAR	154	CAMPANAR, CTRO. ED. INFANTIL	0	13	30	63
	83	VILAVELLA, CTRO. EDUCATIVO	0	0	20	
	Total barrio por edad		0	13	50	
2. LES TENDETES	139	SAN JUAN BOSCO, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	20	41
	Total barrio por edad		8	13	20	
4. SANT PAU	25	LOS DUENDES, CTRO. ED. INFANTIL	0	39	55	295
	39	CHIQUITIN CAMPANAR, C. E. INFANTIL	24	39	60	
	16	EL VALLE 2, CTRO ED. INFANTIL	8	13	16	
	222	LÁPICES-2, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	20	
	Total barrio por edad		40	104	151	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	48	130	221	399

DISTRITO 5: LA SAIDIA						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. MARXALENES	540	GARABATOS, CTRO. ED. INFANTIL	0	13	49	62
	Total barrio por edad		0	13	49	
2. MORVEDRE	246	HOGAR SAN EUGENIO, C. E. INFANTIL	0	13	38	51
	Total barrio por edad		0	13	38	
3. TRINITAT	31	AVAPACE, ASOC. VALENCIANA	2	7	3	12
	Total barrio por edad		2	7	3	
4. TORMOS	561	PEKAS, CTRO. ED. INFANTIL	5	8	15	28
	Total barrio por edad		5	8	15	
5. SANT ANTONI	116	EL TREN, CTRO. ED. INFANTIL	0	13	15	28
	Total barrio por edad		0	13	15	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	7	54	120	181

DISTRITO 6: EL PLA DEL REAL						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. EXPOSICIÓ	238	SAN PASCUAL BAYLON, C.E. INFANTIL	0	13	40	53
	Total barrio por edad		0	13	40	
2. MESTALLA	0	GUADALAVIAR, CTRO. EDUCATIVO	0	13	40	140
	22	HAMELIN, CTRO. ED. INFANTIL	8	39	40	
	Total barrio por edad		8	52	80	
3. JAUME ROIG	20	SANTA KLAUS, JARDÍN DE INFANCIA	0	0	13	13
	Total barrio por edad		0	0	13	
4. CIUTAT UNIVERSITARIA	287	JESÚS KIND, CTRE. ED. INFANTIL	0	26	30	56
	Total barrio por edad		0	26	30	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	8	91	163	262

DISTRICTO 7: L'OLIVERETA						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. NOU MOLES	10	EL COLE DE OLIVERETA, C.E. INFANTIL	0	26	36	201
	294	COLORINS, CTRE. ED. INFANTIL	8	39	92	
	Total barrio por edad		8	65	128	
2. SOTERNES	390	EL COLE, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	32	58
	Total barrio por edad		0	26	32	
3. TRES FORQUES	303	RELIGIOSAS ANGÉLICAS, C.E. INF.	0	13	40	53
	Total barrio por edad		0	13	40	
4. LA FONTSANTA	105	SANTA MARIA, CTRO. EDUCATIVO	0	0	34	34
	Total barrio por edad		0	0	34	
5. LA LLUM	178	CASA CUNA STA. ISABEL, C.E.INF.	16	39	40	95
	Total barrio por edad		16	39	40	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	24	143	274	441

DISTRITO 8: PATRAIX						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. PATRAIX	211	LA PALOMA, CTRO. ED. INFANTIL	0	39	100	429
	307	BENJAMIN, CTRO. PREESCOLAR	8	12	20	
	277	PINOKIO, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	38	
	32	EL TRENET, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	37	
	665	SAMBORI, CTRE. ED. INFANTIL	0	13	38	
	143	PEKES, CTRO. ED. INFANTIL	8	26	38	
		Total barrio por edad	16	142	271	
2. SANT ISIDRE	183	EL NIU DE SANT ISIDRE, C. E. INF.	8	13	20	41
		Total barrio por edad	8	13	20	
3. VARA DE QUART	298	SOLC, CTRE. ED. INFANTIL	10	28	70	108
		Total barrio por edad	10	28	70	
4. SAFRANAR	203	EL CABIROL, CTRE. ED. INFANTIL	8	13	20	41
		Total barrio por edad	8	13	20	
PLAZAS TOTALES EN DISTRITO			42	196	381	619

DISTRITO 9: JESÚS						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. LA RAIOSA						36
	627	NATURA, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	15	
	Total barrio por edad		8	13	15	
2. L'HORT DE SENABRE						171
	191	CONCHA ESPINA, CTRO. EDUCATIVO	0	0	40	
	220	EDUTECA PIPO, CTRO. ED. INFANTIL	0	13	31	
	15	EL CARAGOL AMIC, C. ED. INFANTIL	8	13	15	
	232	L'ÀNEC BOIG, CTRE. ED. INFANTIL	0	13	38	
	Total barrio por edad		8	39	124	
3. CREU COBERTA	343	LUIS DE SANTANGEL, C. EDUCATIVO	10	15	25	50
	Total barrio por edad		10	15	25	
4. SANT MARCEL·LI	11	SALGUI, CTRO. EDUCATIVO	8	13	16	145
	532	EL OSITO AZUL, CTRO. ED. INFANTIL	8	26	33	
	188	GLOBITOS, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	20	
	Total barrio por edad		24	52	69	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	50	119	233	402

DISTRITO 10: QUATRE CARRERES

BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. MONTOLIVET	199	GULLIVER, CTRO. ED. INFANTIL	0	13	48	162
	29	EL CATXIRULO, CTRE. ED. INFANTIL	8	26	30	
	126	LA ESTRELLA, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	16	
	Total barrio por edad		16	52	94	
2. EN CORTS	228	SAN LUIS, CTRO. ED. INFANTIL	3	10	20	97
	28	SACAPUNTAS, CTRO. ED. INFANTIL	8	26	30	
	Total barrio por edad		11	36	50	
3. MALILLA	664	PARC CENTRAL, CTRE. ED. INFANTIL	0	13	37	145
	189	ACADEMIA JARDÍN, CTRO. EDUCATIVO	0	26	20	
	175	MARTÍ SOROLLA, CENTRO EDUCATIVO	0	13	36	
	Total barrio por edad		0	52	93	
4. FONTETA SANT LLUIS	23	DEHESA, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	38	64
	Total barrio por edad		0	26	38	
6. LA PUNTA	548	GENT MENUDA, CTRE. ED. INFANTIL	8	13	15	36
	Total barrio por edad		8	13	15	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	35	179	290	504

DISTRICTO 11: POBLATS MARÍTIMS						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
2. CABANYAL-CANYAMELAR	12	BABILANDIA, CTRO. ED. INFANTIL	0	13	40	153
	162	EL JARDÍN, CTRO. ED. INFANTIL	0	0	9	
	35	ELS MARINERETS, CTRE. ED. INFANTIL	0	26	37	
	7	PITUFOS, CTRE. ED. INFANTIL	0	13	15	
	Total barrio por edad		0	52	101	
3. LA MALVA-ROSA	384	PICCOLO, CTRO. ED. INFANTIL	0	13	30	43
	Total barrio por edad		0	13	30	
4. BETERÓ	14	BETERÓ, CTRE. ED. INFANTIL	8	13	20	41
	Total barrio por edad		8	13	20	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	8	78	151	237

DISTRITO 12: CAMINS AL GRAU

BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. AIORA	219	DU-DU-A, CTRO. ED. INFANTIL	0	39	60	180
	21	JARDIN DE SERRERIA, CTRO. ED. INF.	8	13	60	
	Total barrio por edad		8	52	120	
2. ALBORS						41
	30	CRECIENDO JUNTOS, CTRO. ED. INF.	0	26	15	
	Total barrio por edad		0	26	15	
3. LA CREU DEL GRAU	491	ALADDIN, CTRO. ED. INFANTIL	0	0	15	15
	Total barrio por edad		0	0	15	
5. PENYARROJA	254	AVE MARIA DE PEÑARROCHA, C. EDUC.	10	15	25	148
	26	CHIQUITIN, CTRE. ED. INFANTIL	8	39	51	
	Total barrio por edad		18	54	76	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	26	132	226	384

DISTRITO 13: ALGIRÓS						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. L'ILLA PERDUDA	337	JARDÍN DE AYORA, ESCUELA INFANTIL	7	26	75	161
	578	GAMBOLINO, CTRE. ED. INFANTIL	0	36	17	
	Total barrio por edad		7	62	92	
2. CIUTAT JARDÍ	153	EL EDEN, CTRO. ED. INFANTIL	0	39	53	272
	158	MI CHALET, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	52	
	87	ANAIA, CTRO. ED. INFANTIL	0	13	36	
	74	CIUDAD JARDÍN, CTRO. ED. INFANTIL	0	13	40	
	Total barrio por edad		0	91	181	
3. L'AMISTAT	2	DÁLMATAS, CTRO. ED. INFANTIL	0	26	51	77
	Total barrio por edad		0	26	51	
4. LA VEGA BAIXA	308	PARDALETS, CTRO. ED. INFANTIL	8	26	80	114
	Total barrio por edad		8	26	80	
5. LA CARRASCA	367	UNIVERSITAT POLITÈCNICA	0	20	60	80
	Total barrio por edad		0	20	60	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	15	225	464	704

DISTRITO 14: BENIMACLET						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. BENIMACLET	197	ARCO IRIS, CTRO. ED. INFANTIL	8	26	33	390
	76	BRESSOL, CTRE. ED. INFANTIL	0	26	40	
	626	BETEL, CTRO. ED. INFANTIL	8	39	108	
	373	PADBURY, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	20	
	258	SAN JOSE, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	40	
	Total barrio por edad		32	117	241	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	32	117	241	390

DISTRITO 15: RASCANYA						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. ORRIOLS						350
	201	LA SENYERA, ESCOLA INFANTIL	0	45	80	
	195	MARNI-2, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	40	
	194	MARNI, CENTRO EDUCATIVO	8	26	80	
	186	MERCERATOR, CENTRO EDUCATIVO	10	15	25	
	Total barrio por edad		26	99	225	
2. TORREFIEL						176
	249	REDOLINS, CTRE. ED. INFANTIL	8	52	80	
	224	PIPO, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	15	
	Total barrio por edad		16	65	95	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	42	164	320	526

DISTRITO 16: BENICALAP						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. BENICALAP						428
	620	NANOS, CTRE. ED. INFANTIL	0	26	15	
	36	EL CASTILLO 2, CTRO. ED. INFANTIL	8	13	15	
	38	PEUCOS, CTRO. ED. INFANTIL	8	26	60	
	168	TRAMVIA EL PARC, CTRE. ED. INF.	0	26	40	
	24	LÁPICES-3, CTRO. ED. INFANTIL	8	26	40	
	56	LA PALMERA, CTRO. ED. INFANTI.	8	13	20	
	278	PETETE, CTRO. ED. INFNATIL	0	13	30	
	71	NANSY, CTRO. ED. INFANTIL	3	10	20	
	Total barrio por edad		35	153	240	
PLAZAS TOTALES EN DISTRITO		35	153	240	428	

DISTRICTO 18: POBLES DE L'OEST						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
1. BENIMÀMET	41	LA MILOTXA, CTRE. ED. INFANTIL	0	26	15	130
	37	EL PARC DE LA LLUNA, C. E. INF.	0	26	20	
	563	LA LLUNA, CTRE. ED. INFANTIL	0	13	30	
	Total barrio por edad		0	65	65	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	0	65	65	130

DISTRITO 19: POBLES DEL SUD						
BARRIO	COD	ESCUELA INFANTIL	PLAZAS AUTORIZADAS			
			0-1	1-2	2-3	TOTAL BARRIO
3. PINEDO	576	ESCUELA MUNICIPAL PINEDO	0	39	40	79
	Total barrio por edad		0	39	40	
7. LA TORRE	663	SAMBORI-LATORRE, C.E. INFANTIL	8	13	20	41
	Total barrio por edad		8	13	20	
		PLAZAS TOTALES EN DISTRITO	8	52	60	120

TOTAL DISTRITOS	
DISTRITO 1: CIUTAT VELLA	
DISTRITO 2: L'EIXAMPLE	519
DISTRITO 3: EXTRAMURS	480
DISTRITO 4: CAMPANAR	399
DISTRITO 5: LA SAIDIA	181
DISTRITO 6: EL PLA DEL REAL	262
DISTRITO 7: L'OLIVERETA	441
DISTRITO 8: PATRAIX	619
DISTRITO 9: JESÚS	402
DISTRITO 10: QUATRE CARRERES	504
DISTRITO 11: POBLATS MARÍTIMS	237
DISTRITO 12: CAMINS AL GRAU	384
DISTRITO 13: ALGIRÓS	704
DISTRITO 14: BENIMACLET	390
DISTRITO 15: RASCANYA	526
DISTRITO 16: BENICALAP	428
DISTRITO 17: POBLES DEL NORD	0
DISTRITO 18: POBLES DE L'OEST	130
DISTRITO 19: POBLES DEL SUD	120
TOTAL	6.726

4. DATOS GENERALES DE POBLACIÓN. INDICADORES SIGNIFICATIVOS PARA VALORAR LA EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN 0-3 AÑOS.

DATOS GENERALES DE POBLACIÓN. INDICADORES SIGNIFICATIVOS PARA VALORAR LA EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN 0-3 AÑOS.

Población Total			Evolución población (en porcentajes)			Media de edad actual	Mujeres en edad fértil (15-49 años)	Mujeres en edad fértil (en porcentajes)	Total población extranjera	Población extranjera respecto al total del distrito/barrio	Población extranjera por distritos (respecto a la ciudad)	Evolución población extranjera 04/06 (en porcentaje)	Nº mujeres extranjeras	* Tasa general de fecundidad	** Tasa bruta de natalidad
Total	Hombres	Mujeres	96/06	04/06	05/06										
807.396	389.677	417.719			1,3				99.820	12,4			45.176		

1. CIUTAT VELLA	25.546	12.185	13.361							3.167	12,4	3,2				
1. La Seu	2.731	1.298	1.433	8,6	2,2	1,5	43,85	676	47,2	358	13,1		31,1	185	38,72	9,59
2. La Xerea	3.884	1.801	2.083	0,6	-1	0,5	44,79	919	44,1	408	10,5		42,2	181	29,16	6,97
3. El Carme	6.017	2.949	3.068	11,4	3,5	2,7	44,16	1.419	46,3	736	12,2		34,1	263	35,66	8,42
4. El Pilar	3.986	1.960	2.026	3,2	3,2	1,8	43,64	993	49	666	16,7		22	320	30,44	7,59
5. El Mercat	3.263	1.607	1.656	14,2	-0,8	-0,3	43,29	814	49,2	497	15,2		0,6	210	38,15	9,49
6. San Francesc	5.665	2.570	3.095	2,4	2,3	1,5	45,50	1.298	42	502	8,9		34,9	271	40,26	9,25

2. L'EIXAMPLE	45.131	20.758	24.373							5.578	12,4	5,6				
1. Russafa	25.599	11.970	13.629	5	0,3	0,8	43,29	6.377	46,8	4.485	17,5		12,9	1.952	39,53	9,88
2. El Pla del Remei	7.107	3.195	3.912	-7,7	-1,7	-0,9	44,23	1.696	43,4	263	3,7		37,7	149	35,18	8,41
3. Gran Via	12.425	5.593	6.832	-4,4	-0,7	-1	43,59	2.869	42	830	6,7		15,1	452	38,77	8,97

3. EXTRAMURS	50686	23.227	27.459							5.724	11,3	5,7				
1. El Botànic	6.526	3.076	3.450	5,8	1,6	1,7	44,10	1.539	44,6	853	13,1		16,8	374	34,61	8,19
2. La Roqueta	4.768	2.210	2.558	15,5	1,8	1	43,66	1.199	46,9	1.003	21		21,9	455	44,07	11,17
3. La Petxina	15.554	7.012	8.542	1,1	-0,8	-0,3	43,50	3.824	44,8	1.626	10,5		17,5	809	33,81	8,35
4. Arrancapins	23.838	10.929	12.909	-0,6	-0,1	0,1	43,86	5.714	44,3	2.242	9,4		28,4	1.076	34,32	8,27

4. CAMPANAR	34.708	16.705	18.003							4.130	11,9	4,1				
1. Campanar	12.448	5.953	6.495	-5,3	-1,4	-0,1	40,46	3.307	50,9	1.158	9,3		37,2	581	26,72	7,15
2. Les Tendetes	5.715	2.640	3.075	0,7	1	1,5	42,33	1.487	48,4	909	15,9		29,9	475	25,14	6,52
3. El Calvari	5.270	2.522	2.748	-3,3	1	1,3	44,88	1.219	44,4	1.035	19,6		52,4	441	34,73	8,02
4. Sant Pau	11.275	5.590	5.685	89,2	23,7	6,5	35,85	3.244	57,1	1.028	9,1		41,4	483	56,42	16,38

* Tasa general de fecundidad: (Nacimientos/Mujeres en edad fértil 15-49 años) x 1000

** Tasa bruta de natalidad: (Nacimientos/Población total) x 1000

	Población Total			Evolución población (en porcentajes)			Media de edad actual	Mujeres en edad fértil (15-49 años)	Mujeres en edad fértil (en porcentajes)	Total población extranjera	Población extranjera respecto al total del distrito/barrio	Población extranjera por distritos (respecto a la ciudad)	Evolución población extranjera 04/06 (en porcentaje)	Nº mujeres extranjeras	* Tasa general de fecundidad	** Tasa bruta de natalidad
	Total	Hombres	Mujeres	96/06	04/06	05/06										
5. LA SAÏDIA	50.191	23.688	26.503							7.237	14,4	7,3				
1. Marxalenes	11.648	5.425	6.223	-1,1	0,3	1,3	42,58	2.917	46,9	1.819	15,6		35,3	846	37,14	9,33
2. Morvedre	10.651	4.910	5.741	9	0,2	0,8	43,65	2.614	45,5	1.656	15,5		24,3	822	30,65	7,54
3. Trinitat	8.410	3.863	4.547	-1,4	-1,6	-0,5	44,08	2.023	44,5	1.264	15		11,3	617	34,72	8,42
4. Tormos	9.135	4.521	4.614	16,9	2,5	1,7	39,76	2.367	51,3	1.401	15,3		39,8	601	42,72	11,04
5. Sant Antoni	10.347	4.969	5.378	15,9	0,5	0,7	40,04	2.747	51,1	1.097	10,6		31,8	512	33,55	8,92

6. EL PLA DEL REAL	31.616	14.792	16.825							2.810	8,9	2,8				
1. Exposició	6.984	3.242	3.742	-1,9	-1,4	-0,1	41,34	1.713	45,8	412	5,9		7,9	200	30,76	7,58
2. Mestalla	15.014	7.068	7.946	11,6	1,4	0,8	40,03	3.934	49,5	1.769	11,8		17,1	848	35,88	9,43
3. Jaume Roig	6.951	3.258	3.693	-2,5	-0,8	-0,4	41,46	1.651	44,7	444	6,4		35	228	36,67	8,76
4. Ciutat Universitaria	2.667	1.224	1.493	-1,5	0	0,3	41	670	46,4	185	6,9		5,7	92	31,37	7,89

7. L'OLIVERETA	50.581	24.129	26.452							7.331	14,5	7,3				
1 Nou Moles	27.234	12.930	14.304	2,7	1,6	1,5	42,87	6.679	46,7	4.089	15		46,1	1.863	33,62	8,25
2. Soternes	5.212	2.515	2.697	10,9	1,6	1,6	41,37	1.311	48,6	724	13,9		48,7	309	45,66	11,60
3. Tres Forques	9.303	4.372	4.931	-0,4	3,1	2,3	45,17	2.111	42,8	1.435	15,4		75	659	35,19	7,94
4. La Font Santa	3.655	1.776	1.879	-8,8	0,9	1,1	40,37	889	47,3	582	15,9		57,3	257	40,20	9,91
5. La Llum	5.177	2.536	2.641	19,2	3,4	2,3	38,05	1.394	52,8	501	9,7		51,4	250	54,94	15,04

8. PATRAIX	59.441	28.840	30.601							5.483	9,2	5,5				
1. Patraix	26.032	12.311	13.721	9,9	1,1	0,9	41,63	6.713	48,9	3.093	11,9		28,6	1.424	38,41	9,95
2. Sant Isidre	10.127	5.096	5.031	10,1	1,4	0,6	35,45	2.865	56,9	697	6,9		69,6	317	40,21	11,49
3. Vara de Quart	11.176	5.440	5.736	-5,9	-2,9	-1,4	39,85	3.002	52,3	700	6,3		36,5	314	22,77	6,22
4. Safranar	8.691	4.250	4.441	24,8	0,3	-0,4	37,37	2.465	55,5	476	5,5		30,8	234	46,49	13,44
5. Favara	3.415	1.743	1.672	16,6	3,2	2,2	39,16	874	52,3	517	15,1		68,6	191	45,87	11,84

* Tasa general de fecundidad: (Nacimientos/Mujeres en edad fértil 15-49 años) x 1000

** Tasa bruta de natalidad: (Nacimientos/Población total) x 1000

	Población Total			Evolución población (en porcentajes)			Media de edad actual	Mujeres en edad fértil (15-49 años)	Mujeres en edad fértil (en porcentajes)	Total población extranjera	Población extranjera respecto al total del distrito/barrio	Población extranjera por distritos (respecto a la ciudad)	Evolución población extranjera 04/06 (en porcentaje) ⁹	Nº mujeres extranjeras	* Tasa general de fecundidad	** Tasa bruta de natalidad
	Total	Hombres	Mujeres	96/06	04/06	05/06										
9. JESÚS	53.819	26.466	27.353							6.504	12,1	6,5				
1. La Raiosa	15.789	7.641	8.148	15,3	4,9	3	41,58	4.040	46,6	2.645	16,8		46,5	1.115	38,59	9,90
2. L'Hort de Senabre	17.740	8.756	8.984	4,7	0,7	1,2	39,70	4.685	52,1	1.732	9,8		44	731	40,68	10,83
3. La Creu Robertà	6.505	3.162	3.343	-3,9	0,4	0,8	39,03	1.807	54	769	11,8		79,7	343	28,73	8,02
4. Sant Marcel·lí	10.326	5.109	5.217	1,7	1,4	0,7	41,21	2.570	49,3	1.002	9,7		60,8	439	42,22	10,59
5. Camí Real	3.459	1.798	1.661	34,4	15,1	6,8	36,34	995	59,9	356	10,3		91,4	145	54,41	15,83

10. QUATRE CARRERES	75.274	36.631	38.643							9.884	13,1	9,9				
1. Montolivet	20.135	9.469	10.666	3,1	0,3	1,3	43,33	4.915	46,1	3.240	16,1		34,2	1.553	36,93	9
2. En Corts	12.335	6.034	6.301	9,7	5,3	3	41,39	3.047	48,4	2.271	18,4		54,6	947	46,37	11,52
3. Malilla	22.975	11.260	11.715	35,3	1,3	1,1	38,35	6.352	54,2	2.101	9,1		37,8	960	43,29	12,03
4. La Fonteta de Sant Lluís	3.073	1.534	1.539	1,4	0,4	1	40,71	723	47	380	12,4		40,2	171	39,89	9,48
5. Na Rovella	9.050	4.547	4.503	-13,4	-0,8	0,1	40,03	2.176	48,3	1.102	12,2		64,5	477	34,32	8,29
6. La Punta	2.183	1.066	1.117	-67,3	-3,1	-1	43,89	484	43,3	148	6,8		66,3	62	37,54	8,21
7. Ciutat de les Arts i les Ciències	5.523	2.721	2.802	---	3,9	1,7	33,75	1.710	61	642	11,6		22,5	349	61,33	19,17

11. POBLATS MARITIMS	59.489	28.931	30.558							6.244	10,5	6,3				
1. El Grau	9.513	4.780	4.733	18,3	3,2	0,6	38,65	2.519	53,2	1.418	14,9		40,5	574	41,16	10,96
2. El Cabanyal- El Canyameler	20.769	9.721	11.048	-2,6	-0,2	-0,2	43,28	4.965	45	1.990	9,6		36,3	956	38,36	9,19
3. La Malva-Rosa	14.216	7.025	7.191	5,4	1,5	0,5	40,11	3.717	51,7	1.260	8,9		51,1	547	33,77	8,89
4. Beteró	8.516	4.159	4.357	2,8	1,5	0,3	38,46	2.239	51,4	680	8		58,5	328	38,30	10,11
5. Natzarè	6.475	3.246	3.229	0,1	3,7	1,8	40,78	1.553	48,1	896	13,8		91	357	48,33	11,53

* Tasa general de fecundidad: (Nacimientos/Mujeres en edad fértil 15-49 años) x 1000

** Tasa bruta de natalidad: (Nacimientos/Población total) x 1000

	Población Total			Evolución población (en porcentajes)			Media de edad actual	Mujeres en edad fértil (15-49 años)	Mujeres en edad fértil (en porcentajes)	Total población extranjera	Población extranjera respecto al total del distrito/barrio	Población extranjera por distritos (respecto a la ciudad)	Evolución población extranjera 04/06 (en porcentaje) ⁹	Nº mujeres extranjeras	* Tasa general de fecundidad	** Tasa bruta de natalidad
	Total	Hombres	Mujeres	96/06	04/06	05/06										
12. CAMINS AL GRAU	63.372	31.152	32.220							9.284	14,7	9,3				
1. Aiora	26.049	12.811	13.238	14,1	3,5	1,7	39,76	6.854	51,8	3.787	14,5		40,5	1.596	38,00	10,03
2. Albors	9.289	4.388	4.901	2	0,1	0,2	41,68	2.338	47,7	1.265	13,6		28,4	615	29,64	7,55
3. La Creu del Grau	15.137	7.515	7.622	21,9	1,3	0,6	39,19	3.986	52,3	2.411	15,9		37,1	1.039	49,54	13,19
4. Camí Fondo	4.644	2.283	2.361	27,3	3,4	1,8	39,48	1.227	52	883	19		32,2	385	40,55	10,86
5. Penya-roja	8.253	4.155	4.098	622,1	30,7	12,5	33,24	2.471	60,3	938	11,4		69,6	462	85,53	25,78
13. ALGIRÓS	41.781	20.202	21.579							4.734	11,3	4,7				
1. L'illa Perduda	9.718	4.645	5.073	2,2	0,9	-0,3	41,01	2.598	51,2	748	7,7		53	356	35,83	9,56
2. Ciutat Jardí	13.850	6.713	7.137	-5,2	-2,6	-1,1	40,28	3.758	52,6	1.610	11,6		20,7	756	25,69	7,04
3. L'Amistat	8.151	3.966	4.185	3,9	1,5	1,6	41,46	2.102	50,2	1.485	18,2		43,2	643	32,27	8,29
4. La Bega Baixa	6.352	3.044	3.308	0,6	-0,3	0,3	40,21	1.649	49,8	517	8,1		22,2	247	32,14	8,36
5. La Carrasca	3.710	1.834	1.876	9,5	-1,4	-0,2	37,25	989	52,7	374	10,1		20,6	180	39,02	10,50
14. BENIMACLET	31.062	14.976	16.086							3.865	12,4	3,9				
1. Benimaclet	25.171	12.102	13.069	4,2	-0,8	0,2	40,63	6.550	50,1	3.510	13,9		28,2	1.565	33,51	8,75
2. Camí de Vera	5.891	2.874	3.017	15,5	-1,7	-0,7	37,10	1.695	56,2	355	6		16,8	166	26,25	7,61
15. RASCANYA	51.860	25.884	25.976							8.760	16,9	8,8				
1. Els Orriols	17.835	9.065	8.770	7,2	5,3	2,7	40,09	4.343	49,5	4.339	24,3		57,3	1.759	40,06	9,83
2. Torrefiel	26.289	12.966	13.323	12,3	2,7	1,6	39,43	6.957	52,2	3.918	14,9		56	1.838	43,03	11,43
3. Sant Llorenç	7.736	3.853	3.883	108,1	41,7	12,1	33,63	2.440	62,8	503	6,5		54,8	236	70,08	22,14
16. BENICALAP	42.607	21.216	21.391							5.647	13,3	5,7				
1. Benicalap	36.055	17.906	18.149	11,4	3,8	2,5	39,09	9.520	52,4	4.589	12,7		56,6	2.020	44,12	11,71
2. Ciutat Fallera	6.552	3.310	3.242	7,6	4	2,2	37,65	1.713	52,8	1.058	16,1		107,4	464	44,98	11,88

* Tasa general de fecundidad: (Nacimientos/Mujeres en edad fértil 15-49 años) x 1000

** Tasa bruta de natalidad: (Nacimientos/Población total) x 1000

	Población Total			Evolución población (en porcentajes)			Media de edad actual	Mujeres en edad fértil (15-49 años)	Mujeres en edad fértil (en porcentajes)	Total población extranjera	Población extranjera respecto al total del distrito/barrio	Población extranjera por distritos (respecto a la ciudad)	Evolución población extranjera 04/06 (en porcentaje)	Nº mujeres extranjeras	* Tasa general de fecundidad	** Tasa bruta de natalidad
	Total	Hombres	Mujeres	96/06	04/06	05/06										
17. POBLES DEL NORD	6.104	2.934	3.170							413	6,8	0,4				
1. Benifaraig	945	446	499	-0,3	-0,8	0,1	42,67	240	48,1	28	3		16,7	14	32,99	8,47
2. Poble Nou	1.049	535	514	-30,2	2,3	0	42,25	240	46,7	179	17,1		61,3	78	16,53	3,81
3. Carpesa	1.254	604	650	-5,6	-1,6	0,2	42,35	310	47,7	70	5,6		66,7	26	29,46	7,19
4. Cases de Bàrcena	396	203	193	-13,9	-2,5	-2,7	43,58	90	46,6	25	6,3		257,1	7	11,11	2,49
5. Mauella	59	33	26	-19,2	1,7	5,4	55,85	7	26,9	0	0		0	0	0,00	0,00
6. Massarrojos	1.628	728	900	42,9	21,4	12,4	40,76	444	49,3	80	4,9		35,6	42	55,16	14,95
7. Borbotó	773	385	388	0,8	1,8	2,7	43,11	180	46,4	31	4		138,5	18	45,98	10,48

18. POBLES DE L'OEST	13.841	6.866	6.975							1.510	10,9	1,5				
1. Benimamet	13.074	6.486	6.588	11	4,9	2,1	39,05	3.486	52,9	1.429	10,9		71,5	617	41,51	11,05
2. Beniferri	767	380	387	40	32,5	9,4	35,74	242	62,5	81	10,6		102,5	41	35,79	10,90

19. POBLES DEL SUD	20.287	10.095	10.192							1.515	7,5	1,5				
1. El Forn d'Alcedo	1.362	692	670	4,5	-0,8	-0,8	41,38	329	49,1	95	7		75,9	48	60,88	14,63
2. El Castellar- L'Oiveral	7.027	3.498	3.579	0,7	0,8	0,4	41,27	1.769	49,4	349	5		48,5	151	30,53	7,70
3. Pinedo	2.514	1.230	1.284	2,6	0,3	-1,2	40,83	629	49	136	5,4		41,7	70	27,27	6,72
4. El Saler	1.527	798	729	51,9	2,5	4,4	37,97	397	54,4	144	9,4		11,6	84	38,96	10,03
5. El Palmar	782	375	407	-12,6	-1,6	0,8	45,45	179	44	14	1,8		100	9	22,47	5,13
6. El Perellonet	1.602	810	792	85,2	3	3,7	38,92	433	54,7	71	4,4		12,7	35	34,97	9,53
7. La Torre	5.067	2.532	2.535	-2,3	1,9	1,5	40,27	1.299	51,2	641	12,7		80,6	260	36,99	9,54
8. Faitanar	406	210	196	69,2	8,3	5,7	39,33	101	51,5	65	16		103,1	34	90,91	22,78

* Tasa general de fecundidad: (Nacimientos/Mujeres en edad fértil 15-49 años) x 1000

** Tasa bruta de natalidad: (Nacimientos/Población total) x 1000

5. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-3 AÑOS EN EL PERIODO 2003-2006

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-3 AÑOS EN EL PERIODO 2003-2006.

	Total menores 0-3 años				Evolución población 0-3 años			Evolución población 0-3 años (en porcentajes)		
	2003	2004	2005	2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006
1. CIUTAT VELLA	566	601	630	648	82	47	18	14,5	7,8	2,8
1. La Seu	57	69	79	88	31	19	9	54,4	27,5	11,4
2. La Xerea	96	110	105	86	-10	-24	-19	-10,4	-21,8	-18,1
3. El Carme	125	127	139	140	15	13	1	12,0	10,2	0,7
4. El Pilar	80	82	79	89	9	7	10	11,3	8,5	12,7
5. El Mercat	86	88	88	88	2	0	0	2,3	0,0	0,0
6. San Francesc	122	145	140	157	35	12	17	28,7	8,3	12,1
2. L'EIXAMPLE	1223	1258	1271	1284	61	26	13	5,0	2,1	1,0
1. Russafa	648	668	678	703	55	35	25	8,5	5,2	3,7
2. El Plà del Remei	178	280	177	173	-5	-107	-4	-2,8	-38,2	-2,3
3. Gran Via	397	410	416	408	11	-2	-8	2,8	-0,5	-1,9
3. EXTRAMURS	1223	1286	1280	1273	50	-13	-7	4,1	-1,0	-0,5
1. El Botànic	134	150	151	156	22	6	5	16,4	4,0	3,3
2. La Roqueta	121	126	128	136	15	10	8	12,4	7,9	6,3
3. La Petxina	389	421	420	399	10	-22	-21	2,6	-5,2	-5,0
4. Arrancapins	579	589	581	582	3	-7	1	0,5	-1,2	0,2
4. CAMPANAR	679	796	921	995	316	199	74	46,5	25,0	8,0
1. Campanar	275	256	250	249	-26	-7	-1	-9,5	-2,7	-0,4
2. Les Tendetes	100	113	118	120	20	7	2	20,0	6,2	1,7
3. El Calvari	104	114	123	118	14	4	-5	13,5	3,5	-4,1
4. Sant Pau	200	313	430	508	308	195	78	154,0	62,3	18,1

	Total menores 0-3 años				Evolución población 0-3 años			Evolución población 0-3 años (en porcentajes)		
	2003	2004	2005	2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006
5. LA SAÏDIA	1234	1227	1267	1303	69	76	36	5,6	6,2	2,8
1. Marxalenes	252	247	247	273	21	26	26	8,3	10,5	10,5
2. Morvedre	266	242	274	260	-6	18	-14	-2,3	7,4	-5,1
3. Trinitat	171	193	177	178	7	-15	1	4,1	-7,8	0,6
4. Tormos	269	271	286	314	45	43	28	16,7	15,9	9,8
5. Sant Antoni	276	274	283	278	2	4	-5	0,7	1,5	-1,8
6. EL PLA DEL REAL	853	886	905	889	36	3	-16	4,2	0,3	-1,8
1. Exposició	204	197	194	194	-10	-3	0	-4,9	-1,5	0,0
2. Mestalla	389	428	439	443	54	15	4	13,9	3,5	0,9
3. Jaume Roig	194	188	193	185	-9	-3	-8	-4,6	-1,6	-4,1
4.- Ciutat Universitaria	66	73	79	67	1	-6	-12	1,5	-8,2	-15,2
7.- L'OLIVERETA	1285	1295	1334	1371	86	76	37	6,7	5,9	2,8
1. Nou Moles	672	638	636	654	-18	16	18	-2,7	2,5	2,8
2. Soternes	142	145	156	163	21	18	7	14,8	12,4	4,5
3. Tres Forques	178	199	203	218	40	19	15	22,5	9,5	7,4
4. La Fontsa	120	134	125	116	-4	-18	-9	-3,3	-13,4	-7,2
5. La Llum	173	179	214	220	47	41	6	27,2	22,9	2,8
8.- PATRAIX	1831	1805	1760	1708	-123	-97	-52	-6,7	-5,4	-3,0
1. Patraix	724	721	736	728	4	7	-8	0,6	1,0	-1,1
2. Sant Isidre	412	390	359	360	-52	-30	1	-12,6	-7,7	0,3
3. Vara de Quart	265	232	227	188	-77	-44	-39	-29,1	-19,0	-17,2
4. Safranar	306	343	321	321	15	-22	0	4,9	-6,4	0,0
5. Favara	124	119	117	111	-13	-8	-6	-10,5	-6,7	-5,1

	Total menores 0-3 años				Evolución población 0-3 años			Evolución población 0-3 años (en porcentajes)		
	2003	2004	2005	2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006
9. JESÚS	1334	1330	1404	1523	189	193	119	14,2	14,5	8,5
1. La Raiosa	395	410	437	456	61	46	19	15,4	11,2	4,3
2. L'Hort de Senabre	461	446	460	497	36	51	37	7,8	11,4	8,0
3. La Creu Coberta	143	127	135	152	9	25	17	6,3	19,7	12,6
4. Sant Marcel·lí	259	254	270	280	21	26	10	8,1	10,2	3,7
5. Camí Real	76	93	102	138	62	45	36	81,6	48,4	35,3
10. QUATRE CARRERES	2174	2209	2254	2285	111	76	31	5,1	3,4	1,4
1. Montolivet	454	477	463	477	23	0	14	5,1	0,0	3,0
2. En Corts	315	304	344	367	52	63	23	16,5	20,7	6,7
3. Malilla	727	751	726	745	18	-6	19	2,5	-0,8	2,6
4. La Fonteta de Sant Lluís	89	85	134	93	4	8	-41	4,5	9,4	-30,6
5. Na Rovella	247	227	262	246	-1	19	-16	-0,4	8,4	-6,1
6. La Punta	39	41	54	59	20	18	5	51,3	43,9	9,3
7. Ciutat de les Arts i les Ciències	303	324	311	298	-5	-26	-13	-1,7	-8,0	-4,2
11. POBLATS MARÍTIMS	1660	1710	1730	1736	76	26	6	4,6	1,5	0,3
1. El Grau	332	329	309	299	-33	-30	-10	-9,9	-9,1	-3,2
2. El Cabanyal-El Canyameler	536	567	559	577	41	10	18	7,6	1,8	3,2
3. La Malva-Rosa	371	393	410	395	24	2	-15	6,5	0,5	-3,7
4. Beteró	250	254	263	269	19	15	6	7,6	5,9	2,3
5. Natzaret	171	167	189	199	28	32	10	16,4	19,2	5,3

	Total menores 0-3 años				Evolución población 0-3 años			Evolución población 0-3 años (en porcentajes)		
	2003	2004	2005	2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006
12. CAMINS AL GRAU	1925	2068	2205	2289	364	221	84	18,9	10,7	3,8
1. Aiora	776	744	770	795	19	51	25	2,4	6,9	3,2
2. Albors	247	228	229	221	-26	-7	-8	-10,5	-3,1	-3,5
3. La Creu del Grau	488	550	546	556	68	6	10	13,9	1,1	1,8
4. Camí Fondo	119	137	129	140	21	3	11	17,6	2,2	8,5
5. Penya-roja	295	409	531	577	282	168	46	95,6	41,1	8,7
13.- ALGIRÓS	1001	1004	991	993	-8	-11	2	-0,8	-1,1	0,2
1. L'Illa Perduda	230	233	251	257	27	24	6	11,7	10,3	2,4
2. Ciutat Jardí	298	300	277	272	-26	-28	-5	-8,7	-9,3	-1,8
3. L'Amistat	181	189	198	199	18	10	1	9,9	5,3	0,5
4. La Bega Baixa	156	146	151	154	-2	8	3	-1,3	5,5	2,0
5. La Carrasca	136	137	114	111	-25	-26	-3	-18,4	-19,0	-2,6
14.- BENIMACLET	822	793	788	797	-25	4	9	-3,0	0,5	1,1
1. Benimaclet	631	628	529	648	17	20	119	2,7	3,2	22,5
2. Camí de Vera	191	165	159	149	-42	-16	-10	-22,0	-9,7	-6,3
15.- RASCANYA	1244	1399	1618	1762	518	363	144	41,6	25,9	8,9
1. Els Orriols	402	473	540	514	112	41	-26	27,9	8,7	-4,8
2. Torrefiel	660	717	766	851	191	134	85	28,9	18,7	11,1
3. Sant Llorenç	182	209	312	397	215	188	85	118,1	90,0	27,2
16.- BENICALAP	1325	1349	1362	1405	80	56	43	6,0	4,2	3,2
1. Benicalap	1098	1143	1123	1178	80	35	55	7,3	3,1	4,9
2. Ciutat Fallera	227	206	239	227	0	21	-12	0,0	10,2	-5,0

	Total menores 0-3 años				Evolución población 0-3 años			Evolución población 0-3 años (en porcentajes)		
	2003	2004	2005	2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006	2003/2006	2004/2006	2005/2006
17. POBLATS DEL NORD	117	140	159	169	52	29	10	44,4	20,7	6,3
1. Benifaraig	26	30	23	26	0	-4	3	0,0	-13,3	13,0
2. Poble Nou	22	15	21	18	-4	3	-3	-18,2	20,0	-14,3
3. Carpesa	22	29	29	26	4	-3	-3	18,2	-10,3	-10,3
4. Cases de Bàrcena	9	10	13	9	0	-1	-4	0,0	-10,0	-30,8
5. Mauella	0	0	1	1	1	1	0	0,0	100,0	0,0
6. Massarrojos	20	31	44	65	45	34	21	225,0	109,7	47,7
7. Borbotó	18	25	28	24	6	-1	-4	33,3	-4,0	-14,3
18. POBLATS DE L'OEST	428	425	464	461	33	36	-3	7,7	8,5	-0,6
1. Benimámet	408	405	440	437	29	32	-3	7,1	7,9	-0,7
2. Beniferri	20	20	24	24	4	4	0	20,0	20,0	0,0
19. POBLATS DEL SUD	494	509	572	567	73	58	-5	14,8	11,4	-0,9
1. El Forn d'Alcedo	33	36	46	45	12	9	-1	36,4	25,0	-2,2
2. El Castellar-L'Oiveral	172	176	203	193	21	17	-10	12,2	9,7	-4,9
3. Pinedo	68	61	69	66	-2	5	-3	-2,9	8,2	-4,3
4. El Saler	45	54	39	52	7	-2	13	15,6	-3,7	33,3
5. El Palmar	15	13	16	15	0	2	-1	0,0	15,4	-6,3
6. El Perellonet	42	42	44	42	0	0	-2	0,0	0,0	-4,5
7. La Torre	119	127	*145	154	35	27	9	29,4	5,5	-0,7
8. Faitanar	*	*	*	0	*	*	*	*	*	100,0

**6. DATOS COMPARATIVOS DEL NÚMERO DE MENORES
DE 0-3 AÑOS Y DE PLAZAS AUTORIZADAS POR LA
CONSELLERIA DE EDUCACIÓN, DE CENTROS DE
EDUCACIÓN INFANTIL 0-3 AÑOS.**

DATOS COMPARATIVOS DEL NÚMERO DE MENORES DE 0-3 AÑOS Y DE PLAZAS AUTORIZADAS POR LA CONSELLERÍA DE EDUCACIÓN, DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL 0-3 AÑOS.

	Total menores 0-3 Años				Total número de plazas autorizadas				Diferencia entre el número de menores y de plazas autorizadas			
	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total
Total	7.957	7833	7671	23.461	427	2217	4082	6726	-7530	-5616	-3589	-16735
1. CIUTAT VELLA	215	213	220	648	0	0	0	0	-215	-213	-220	-648
1. La Seu	28	28	32	88	0	0	0	0	-28	-28	-32	-88
2. La Xerea	26	32	28	86	0	0	0	0	-26	-32	-28	-86
3. El Carme	50	47	43	140	0	0	0	0	-50	-47	-43	-140
4. El Pilar	28	31	30	89	0	0	0	0	-28	-31	-30	-89
5. El Mercat	30	26	32	88	0	0	0	0	-30	-26	-32	-88
6. San Francesc	53	49	55	157	0	0	0	0	-53	-49	-55	-157
2. L'EIXAMPLE	417	449	418	1284	24	175	320	519	-393	-274	-98	-765
1. Russafa	244	238	221	703	0	110	237	347	-244	-128	16	-356
2. El Pla del Remei	60	64	49	173	0	0	0	0	-60	-64	-49	-173
3. Gran Via	113	147	148	408	24	65	83	172	-89	-82	-65	-236
3. EXTRAMURS	423	398	452	1273	23	144	313	480	-400	-254	-139	-793
1. El Botànic	57	49	50	156	0	26	50	76	-57	-23	0	-80
2. La Roqueta	52	46	38	136	3	5	5	13	-49	-41	-33	-123
3. La Petxina	124	133	142	399	14	72	203	289	-110	-61	61	-110
4. Arrancapins	190	170	222	582	6	41	55	102	-184	-129	-167	-480
4. CAMPANAR	342	344	309	995	48	130	221	399	-294	-214	-88	-596
1. Campanar	87	80	82	249	0	13	50	63	-87	-67	-32	-186
2. Les Tendetes	35	45	40	120	8	13	20	41	-27	-32	-20	-79
3. El Calvari	44	40	34	118	0	0	0	0	-44	-40	-34	-118
4. Sant Pau	176	179	153	508	40	104	151	295	-136	-75	-2	-213

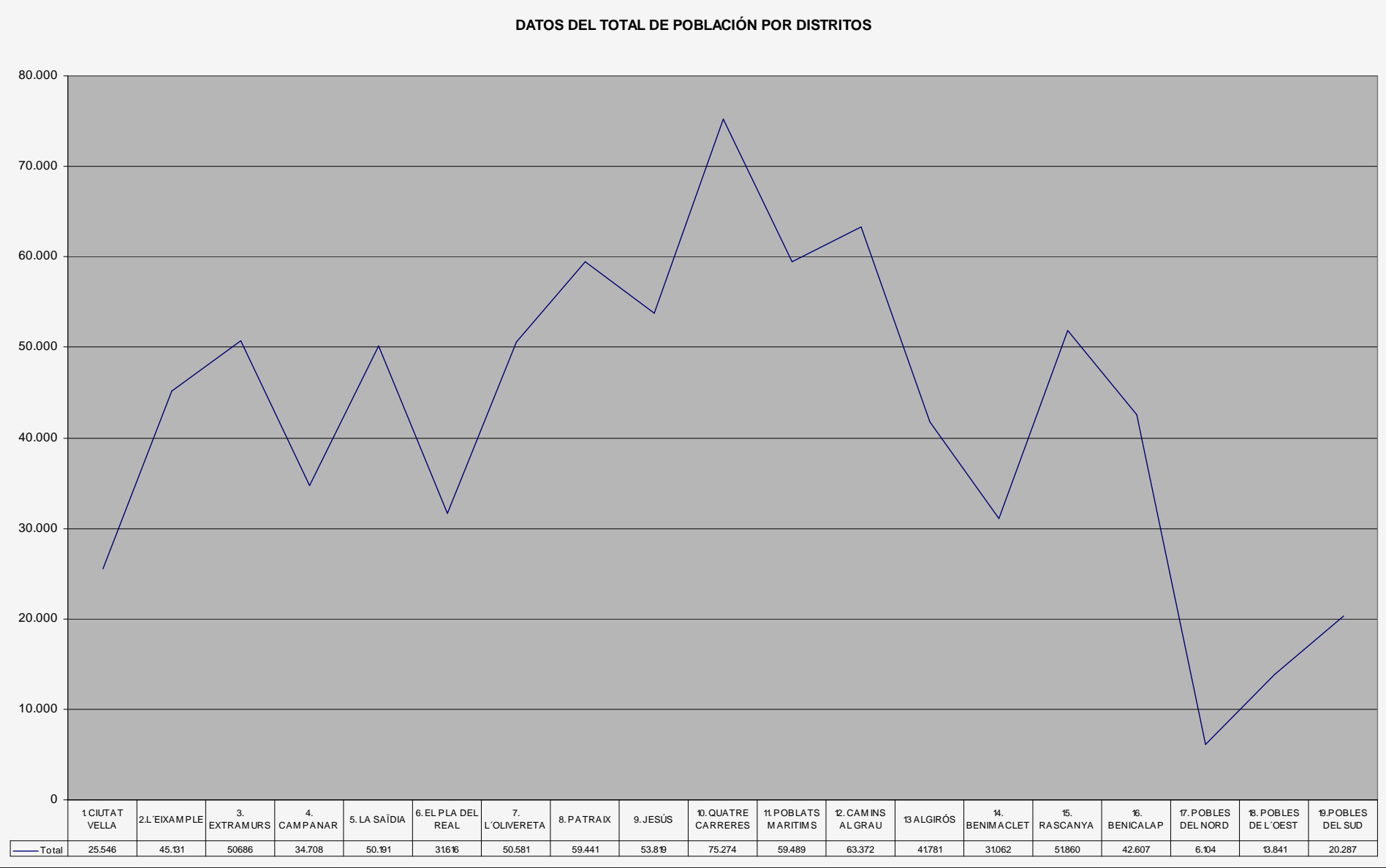
	Total menores 0-3 Años				Total número de plazas autorizadas				Diferencia entre el número de menores y de plazas autorizadas			
	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total
5. LA SAÏDIA	443	428	432	1303	7	59	120	181	-436	-369	-312	-1122
1. Marxalenes	106	82	85	273	0	13	49	62	-106	-69	-36	-211
2. Morvedre	73	97	90	260	0	13	38	51	-73	-84	-52	-209
3. Trinitat	69	59	50	178	2	7	3	12	-67	-52	-47	-166
4. Tormos	101	101	112	314	5	8	15	28	-96	-93	-97	-286
5. Sant Antoni	94	89	95	278	0	13	15	28	-94	-76	-80	-250
6. EL PLA DEL REAL	275	306	308	889	8	91	163	262	-267	-215	-145	-627
1. Exposició	54	69	71	194	0	13	40	53	-54	-56	-31	-141
2. Mestalla	141	152	150	443	8	52	80	140	-133	-100	-70	-303
3. Jaume Roig	59	65	61	185	0	0	13	13	-59	-65	-48	-172
4. Ciutat Universitaria	21	20	26	67	0	26	30	56	-21	6	4	-11
7. L'OLIVERETA	466	472	433	1371	24	143	274	441	-442	-329	-159	-930
1 Nou Moles	221	225	208	654	8	65	128	201	-213	-160	-80	-453
2. Soternes	60	53	50	163	0	26	32	58	-60	-27	-18	-105
3. Tres Forques	71	75	72	218	0	13	40	53	-71	-62	-32	-165
4. La Fontsanta	38	35	43	116	0	0	34	34	-38	-35	-9	-82
5. La Llum	76	84	60	220	16	39	40	95	-60	-45	-20	-125
8. PATRAIX	583	535	590	1708	42	196	381	619	-541	-339	-209	-1089
1. Patraix	251	233	244	728	16	142	271	429	-235	-91	27	-299
2. Sant Isidre	113	118	129	360	8	13	20	41	-105	-105	-109	-319
3. Vara de Quart	66	65	57	188	10	28	70	108	-56	-37	13	-80
4. Safranar	114	84	123	321	8	13	20	41	-106	-71	-103	-280
5. Favara	39	35	37	111	0	0	0	0	-39	-35	-37	-111

	Total menores 0-3 Años				Total número de plazas autorizadas				Diferencia entre el número de menores y de plazas autorizadas			
	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total
9. JESÚS	547	504	472	1523	50	119	233	402	-497	-385	-239	-1121
1. La Raiosa	152	150	154	456	8	13	15	36	-144	-137	-139	-420
2. L'Hort de Senabre	183	164	150	497	8	39	124	171	-175	-125	-26	-326
3. La Creu Roberta	51	51	50	152	10	15	25	50	-41	-36	-25	-102
4. Sant Marcel·lí	107	91	82	280	24	52	69	145	-83	-39	-13	-135
5. Camí Real	54	48	36	138	0	0	0	0	-54	-48	-36	-138
10. QUATRE CARRERES	799	778	708	2285	35	179	290	504	-764	-599	-418	-1781
1. Montolivet	172	164	141	477	16	52	94	162	-156	-112	-47	-315
2. En Corts	136	119	112	367	11	36	50	97	-125	-83	-62	-270
3. Malilla	270	230	245	745	0	52	93	145	-270	-178	-152	-600
4. La Fonteta de Sant Lluís	30	35	28	93	0	26	38	64	-30	-9	10	-29
5. Na Rovella	75	101	70	246	0	0	0	0	-75	-101	-70	-246
6. La Punta	18	29	12	59	8	13	15	36	-10	-16	3	-23
7. Ciutat de les Arts i les Ciències				298		138						
11. POBLATS MARITIMS	571	572	593	1736	8	78	151	237	-563	-494	-442	-1499
1. El Grau	100	102	97	299	0	0	0	0	-100	-102	-97	-299
2. El Cabanyal- El Canyamellar	190	187	200	577	0	52	101	153	-190	-135	-99	-424
3. La Malva-Rosa	127	132	136	395	0	13	30	43	-127	-119	-106	-352
4. Beteró	84	88	97	269	8	13	20	41	-76	-75	-77	-228
5. Natxaret	70	66	63	199	0	0	0	0	-70	-66	-63	-199

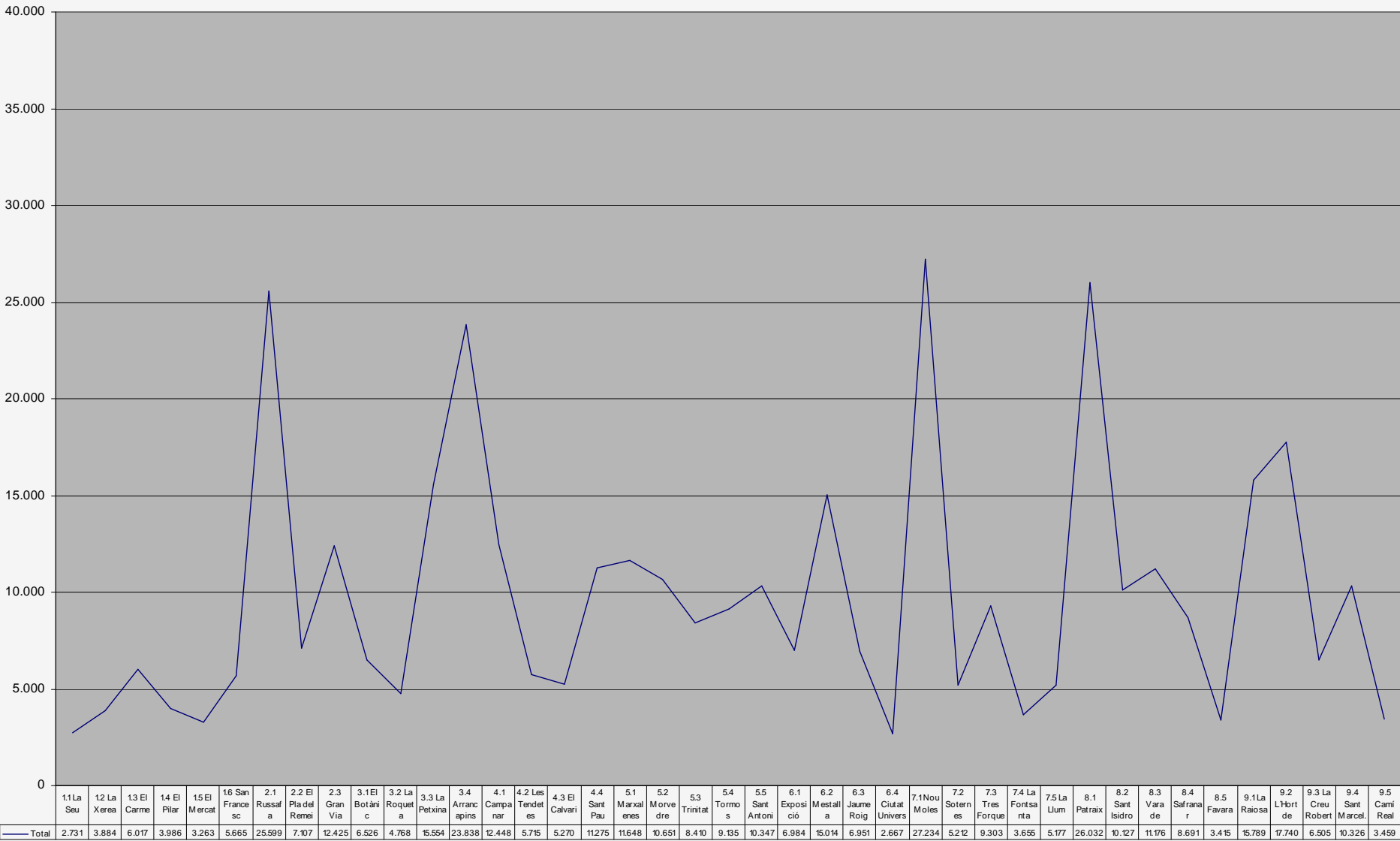
	Total menores 0-3 Años				Total número de plazas autorizadas				Diferencia entre el número de menores y de plazas autorizadas			
	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total
12. CAMINS AL GRAU	769	768	752	2289	26	132	226	384	-743	-636	-526	-1905
1. Aiora	260	271	264	795	8	52	120	180	-252	-219	-144	-615
2. Albors	66	75	80	221	0	26	15	41	-66	-49	-65	-180
3. La Creu del Grau	193	179	184	556	0	0	15	15	-193	-179	-169	-541
4. Camí Fondo	51	48	41	140	0	0	0	0	-51	-48	-41	-140
5. Penya-roja	199	195	183	577	18	54	76	148	-181	-141	-107	-429
13. ALGIRÓS	341	318	334	993	15	225	464	704	-326	-93	130	-289
1. L'Illa Perduda	89	82	86	257	7	62	92	161	-82	-20	6	-96
2. Ciutat Jardí	98	83	91	272	0	91	181	272	-98	8	90	0
3. L'Amistat	62	74	63	199	0	26	51	77	-62	-48	-12	-122
4. La Bega Baixa	52	51	51	154	8	26	80	114	-44	-25	29	-40
5. La Carrasca	40	28	43	111	0	20	60	80	-40	-8	17	-31
14. BENIMACLET	258	279	260	797	32	117	241	390	-226	-162	-19	-407
1. Benimaclet	212	228	208	648	32	117	241	390	-180	-111	33	-258
2. Camí de Vera	46	51	52	149	0	0	0	0	-46	-51	-52	-149
15. RASCANYA	648	565	549	1762	42	164	320	526	-606	-401	-229	-1236
1. Els Orriols	175	183	156	514	26	99	225	350	-149	-84	69	-164
2. Torrefiel	299	271	281	851	16	65	95	176	-283	-206	-186	-675
3. Sant Llorenç	174	111	112	397	0	0	0	0	-174	-111	-112	-397
16. BENICALAP	481	477	447	1405	35	153	240	428	-446	-324	-207	-977
1. Benicalap	402	393	383	1178	35	153	240	428	-367	-240	-143	-750
2. Ciutat Fallera	79	84	64	227	0	0	0	0	-79	-84	-64	-227

	Total menores 0-3 Años				Total número de plazas autorizadas				Diferencia entre el número de menores y de plazas autorizadas			
	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total	0-1	1-2	2-3	Total
17. POBLES DEL NORD	51	61	57	169	0	0	0	0	-51	-61	-57	-169
1. Benifaraig	8	9	9	26	0	0	0	0	-8	-9	-9	-26
2. Poble Nou	4	8	6	18	0	0	0	0	-4	-8	-6	-18
3. Carpesa	8	8	10	26	0	0	0	0	-8	-8	-10	-26
4. Cases de Bàrcena	1	5	3	9	0	0	0	0	-1	-5	-3	-9
5. Mauella	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	-1	-1
6. Massarrojos	22	23	20	65	0	0	0	0	-22	-23	-20	-65
7. Borbotó	8	8	8	24	0	0	0	0	-8	-8	-8	-24
POBLATS DEL L'OEST	149	164	148	461	0	65	65	130	-149	-99	-83	-331
1. Benimamet	141	154	142	437	0	65	65	130	-141	-89	-77	-307
2. Beniferri	8	10	6	24	0	0	0	0	-8	-10	-6	-24
19. .POBLES DEL SUD	179	199	189	567	8	52	60	120	-171	-147	-129	-447
1. El Forn d'Alcedo	18	14	13	45	0	0	0	0	-18	-14	-13	-45
2. El Castellar- L'Oliveral	53	63	77	193	0	0	0	0	-53	-63	-77	-193
3. Pinedo	18	29	19	66	0	39	40	69	-18	10	21	3
4. El Saler	13	19	20	52	0	0	0	0	-13	-19	-20	-52
5. El Palmar	4	7	4	15	0	0	0	0	-4	-7	-4	-15
6. El Perellonet	16	15	11	42	0	0	0	0	-16	-15	-11	-42
7. La Torre	48	45	41	154	8	13	20	41	-40	-32	-21	-113
8. Faitanar	9	7	4	0	0	0	0	0	-9	-7	-4	-20

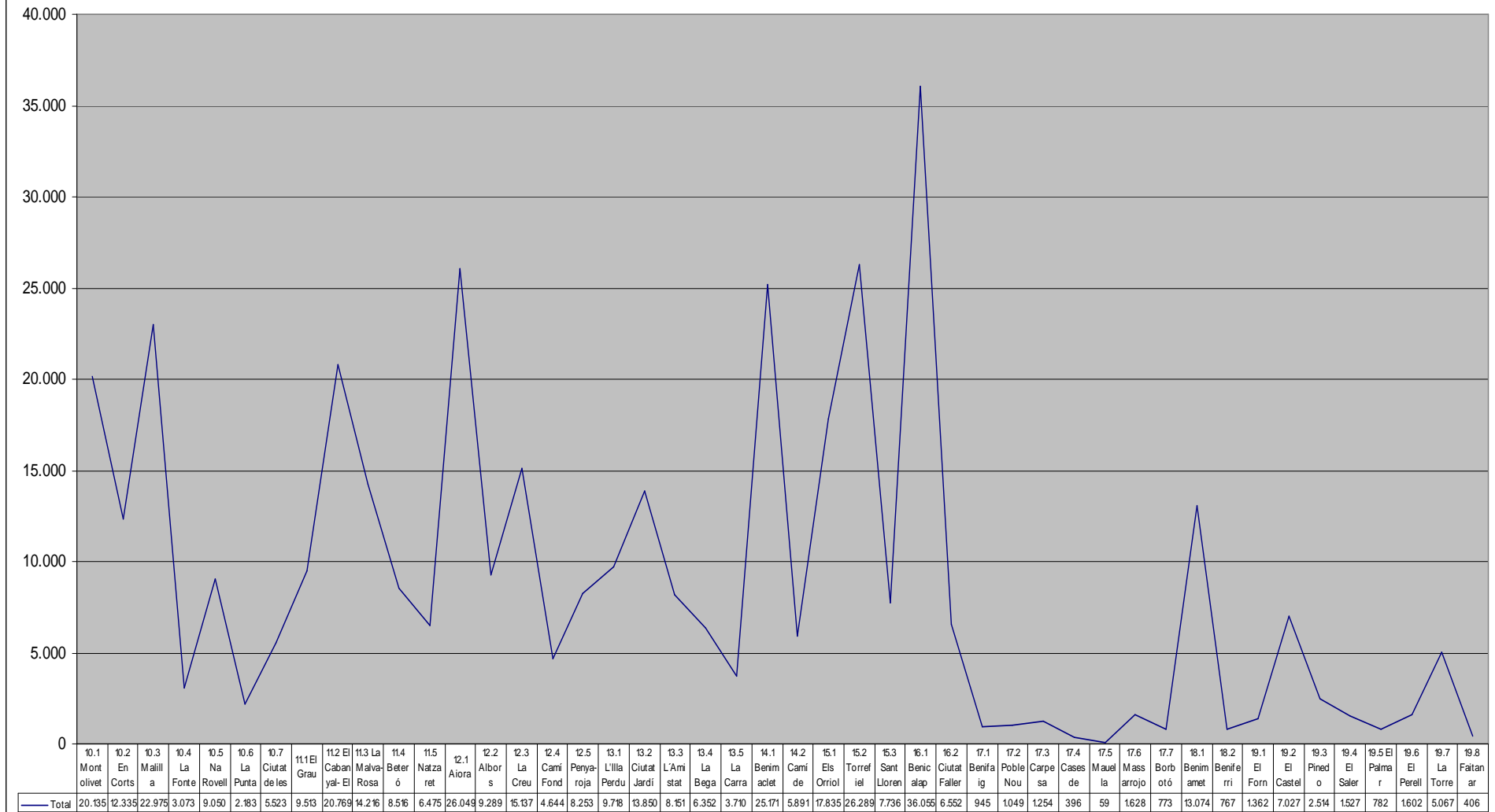
7. GRÁFICOS DE DATOS DE POBLACIÓN GENERAL POR DISTRITOS Y BARRIOS.



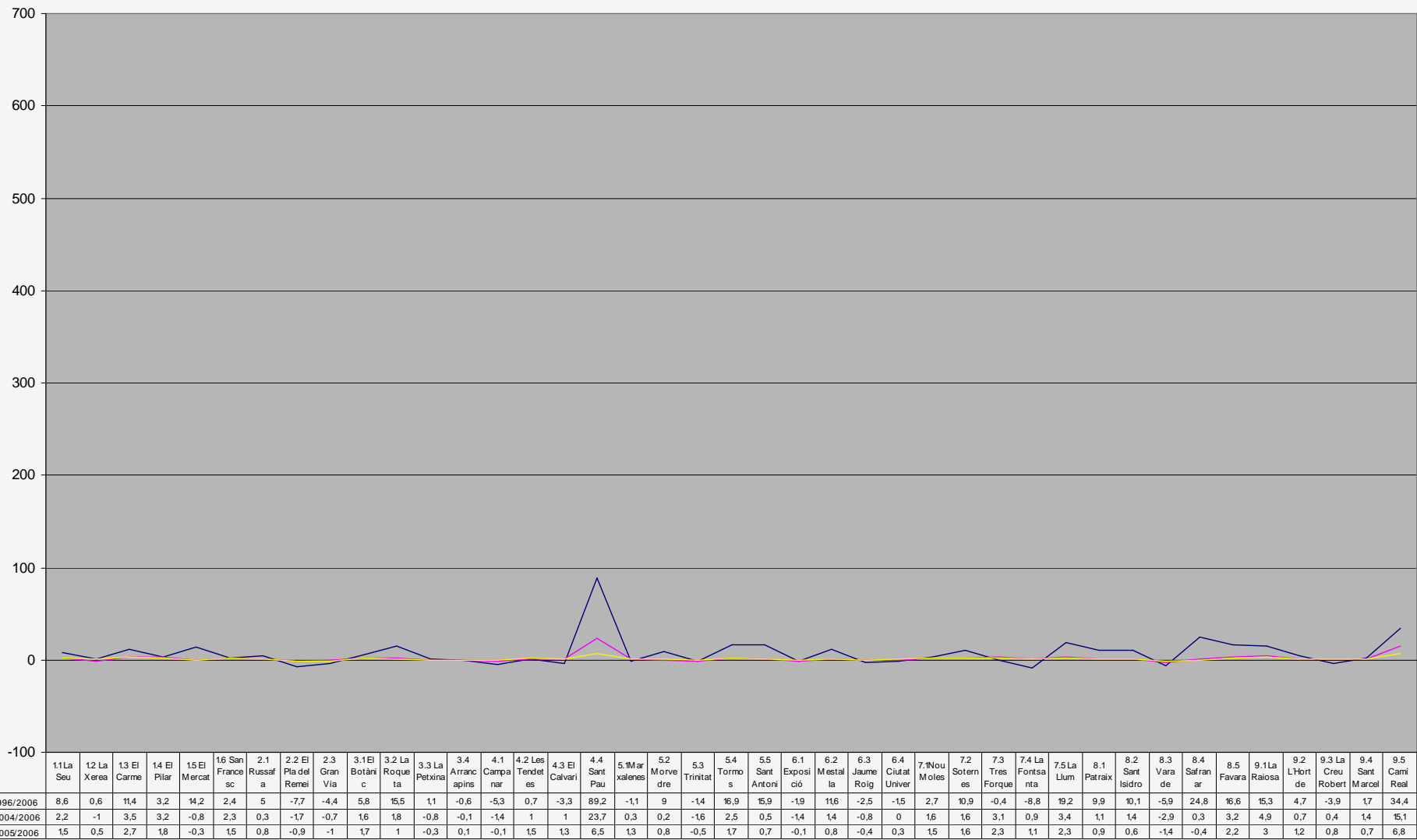
DATOS DEL TOTAL DE POBLACIÓN POR BARRIOS (1)



DATOS DEL TOTAL DE POBLACIÓN POR BARRIOS (2)

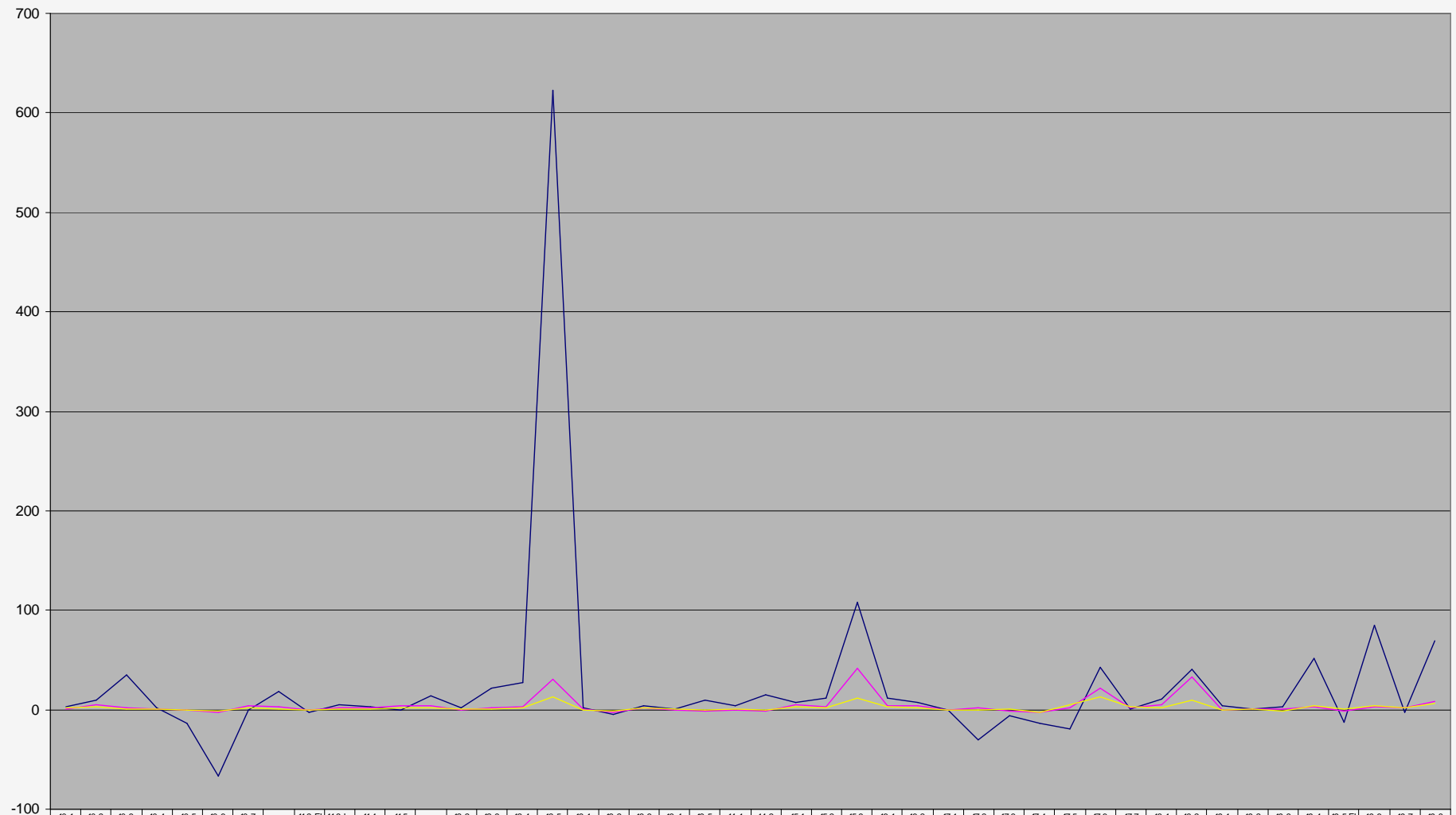


PORCENTAJES DE EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR BARRIOS (1)



— 1996/2006 — 2004/2006 — 2005/2006

PORCENTAJES DE EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR BARRIOS. (2)

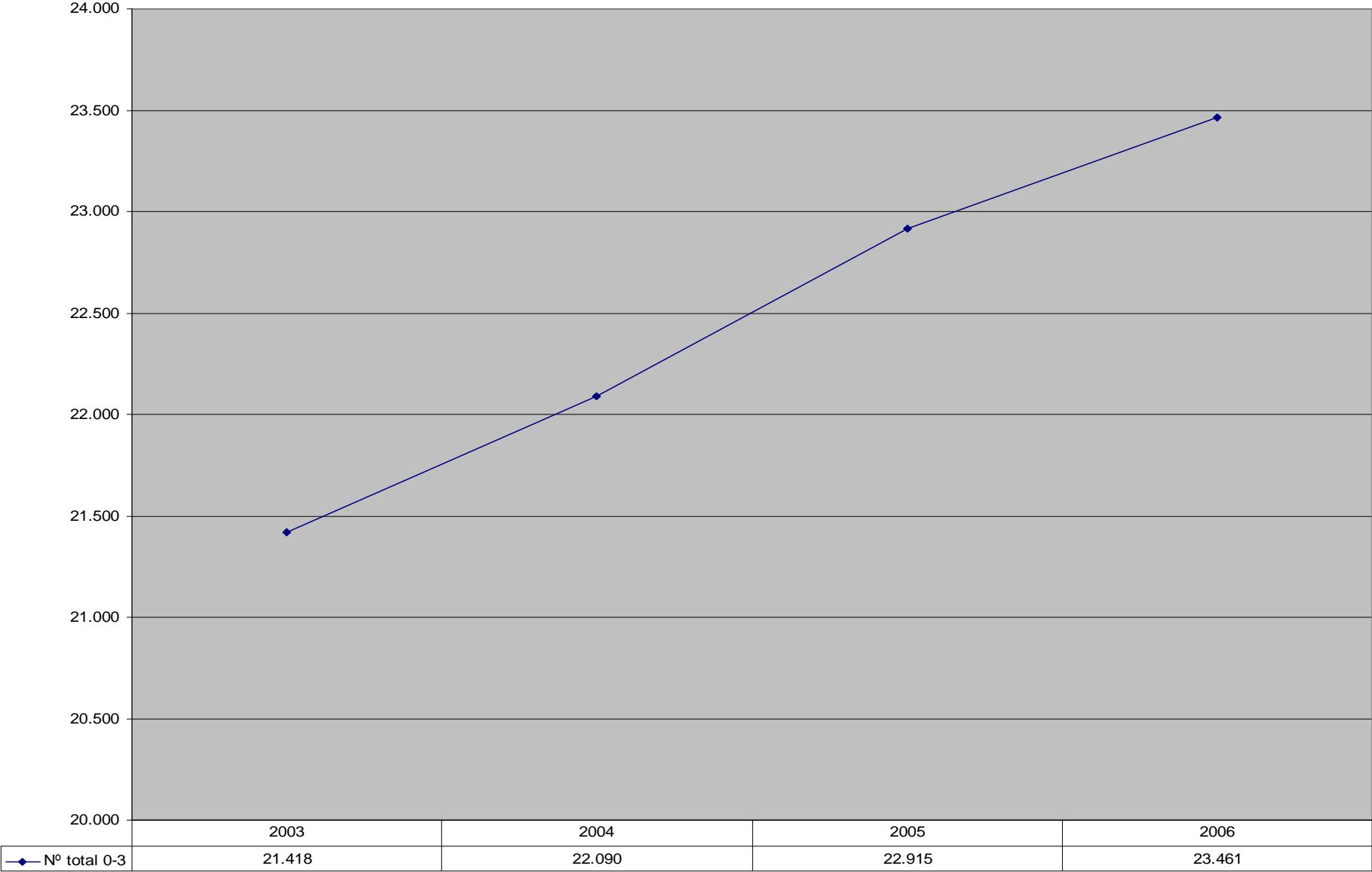


	10.1 Montolivet	10.2 Encorts	10.3 Maililla	10.4 La Font	10.5 Na Rovell	10.6 La Punta	10.7 Ciutat de les	11.1 El Grau	11.2 El Cabanyal-El	11.3 La Malva Rosa	11.4 Beteró	11.5 Natzarret	12.1 Aiora	12.2 Albor	12.3 La Creu	12.4 Cami Fond	12.5 Penya-roja	13.1 L'illa Perdu	13.2 Ciutat Jardí	13.3 L'Amistat	13.4 La Bega	13.5 La Carra	14.1 Benimaclet	14.2 Cami de	15.1 Els Orriols	15.2 Torrellid	15.3 Sant Lloren	16.1 Benicallap	16.2 Ciutat Faller	17.1 Benifig	17.2 Poble Nou	17.3 Carpesa	17.4 Cases de	17.5 Maualia	17.6 Massarrojo	17.7 Borbotó	18.1 Benimamet	18.2 Beniferrí	19.1 El Form	19.2 El Castel	19.3 Pinedo	19.4 El Saler	19.5 El Palmer	19.6 El Perell	19.7 La Torre	19.8 Falanar
1996/2006	3,1	9,7	35,3	1,4	-13,4	-67,3	0	18,3	-2,6	5,4	2,8	0,1	14,1	2	21,9	27,3	622,1	2,2	-5,2	3,9	0,6	9,5	4,2	15,5	7,2	12,3	108,1	11,4	7,6	-0,3	-30,2	-5,6	-13,9	-19,2	42,9	0,8	11	40	4,5	0,7	2,6	51,9	-12,6	85,2	-2,3	69,2
2004/2006	0,3	5,3	1,3	0,4	-0,8	-3,1	3,9	3,2	-0,2	1,5	1,5	3,7	3,5	0,1	1,3	3,4	30,7	0,9	-2,6	1,5	-0,3	-1,4	-0,8	-1,7	5,3	2,7	41,7	3,8	4	-0,8	2,3	-1,6	-2,5	1,7	21,4	1,8	4,9	32,5	-0,8	0,8	0,3	2,5	-1,6	3	1,9	8,3
2005/2006	1,3	3	1,1	1	0,1	-1	1,7	0,6	-0,2	0,5	0,3	1,8	1,7	0,2	0,6	1,8	12,5	-0,3	-1,1	1,6	0,3	-0,2	0,2	-0,7	2,7	1,6	12,1	2,5	2,2	0,1	0	-0,2	-2,7	5,4	12,4	2,7	2,1	9,4	-0,8	0,4	-1,2	4,4	0,8	3,7	1,5	5,7

— 1996/2006 — 2004/2006 — 2005/2006

**8. GRÁFICOS DE DATOS DE POBLACIÓN 0-3 AÑOS Y
PUESTOS ESCOLARES DE CENTROS DE EDUCACIÓN
INFANTIL DE 0-3 AÑOS, AUTORIZADOS POR LA
CONSELLERIA DE EDUCACIÓN.**

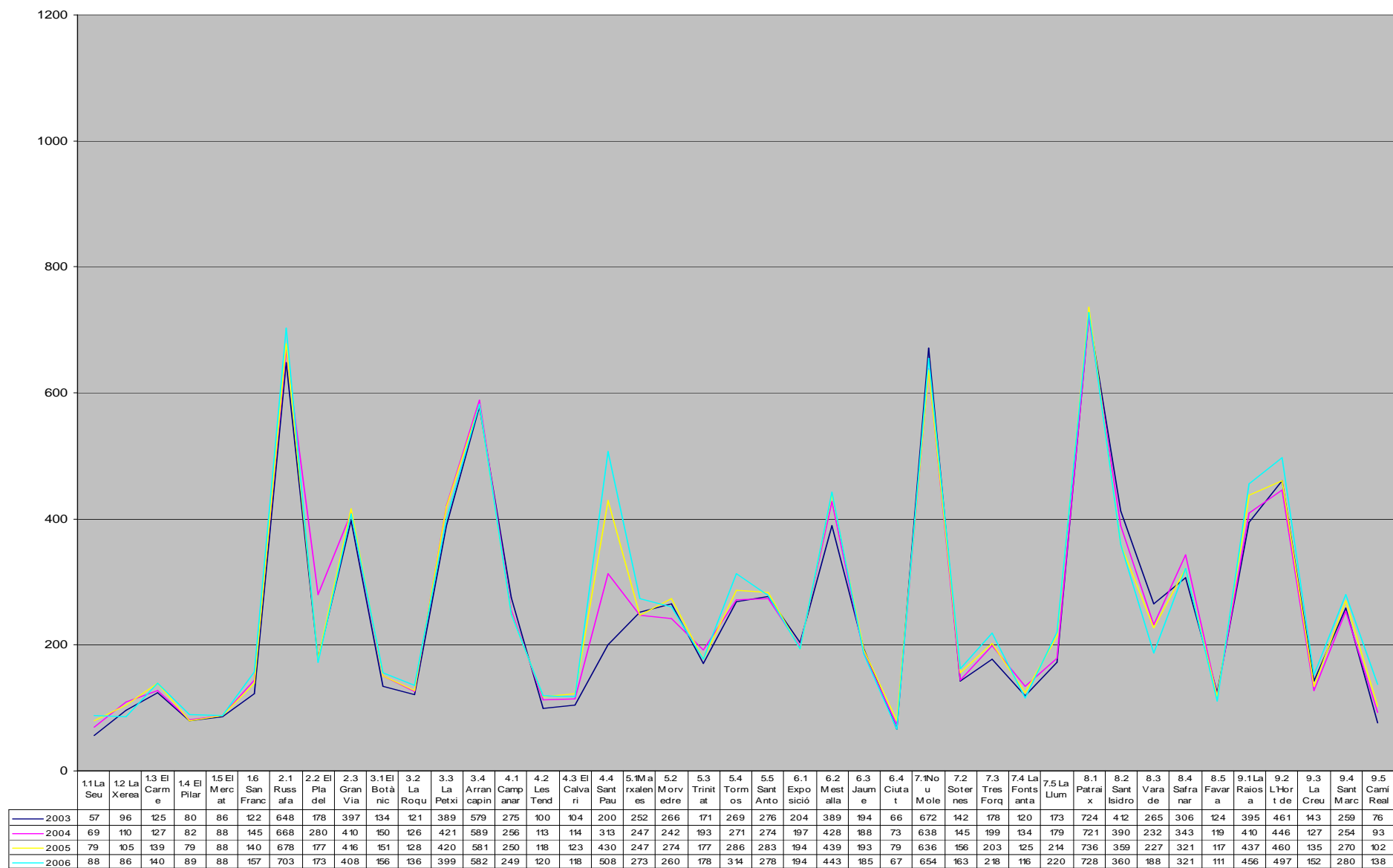
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO TOTAL DE MENORES DE 0-3 AÑOS EN EL CONJUNTO DE LA CIUDAD. PERIODO 2003/2006.



DATOS GLOBALES DE LA EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-3 AÑOS POR DISTRITOS. PERIODO 2003/2006.

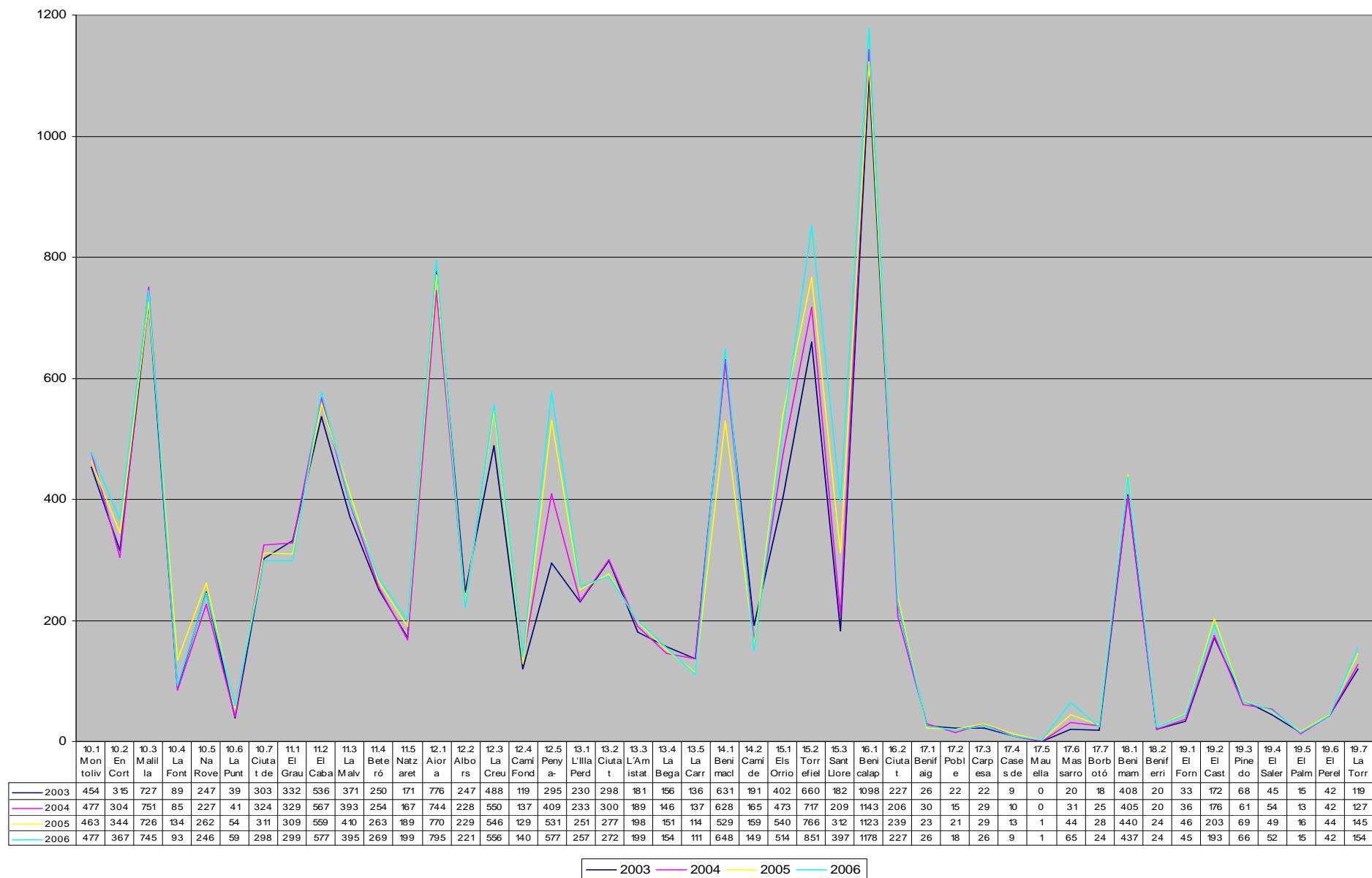


DATOS GLOBALES DE LA EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-3 AÑOS POR BARRIOS. PERIODO 2003/2006. (1)

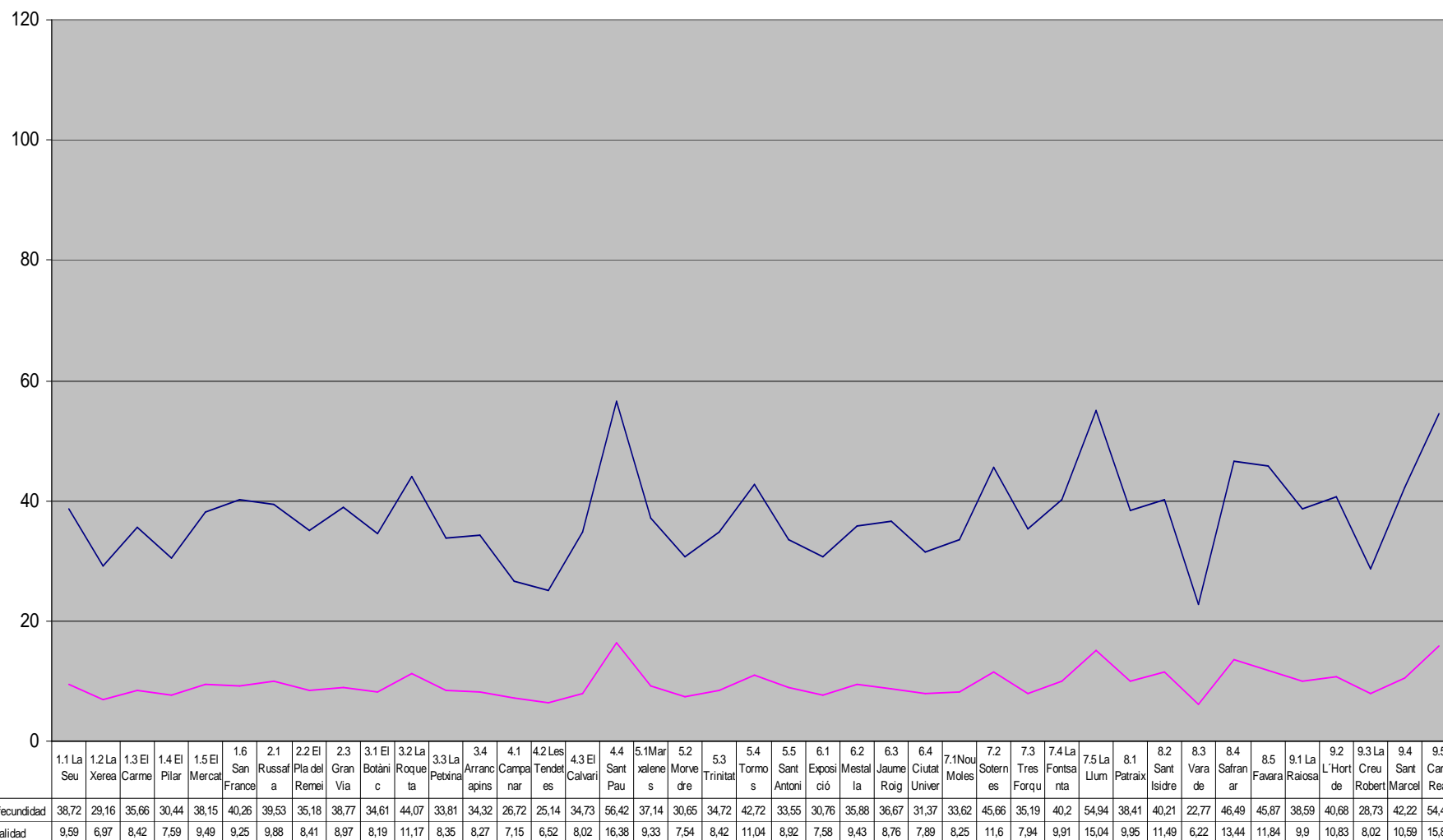


— 2003 — 2004 — 2005 — 2006

DATOS GLOBALES DE LA EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-3 AÑOS POR BARRIOS. PERIODO 2003/2006. (2)

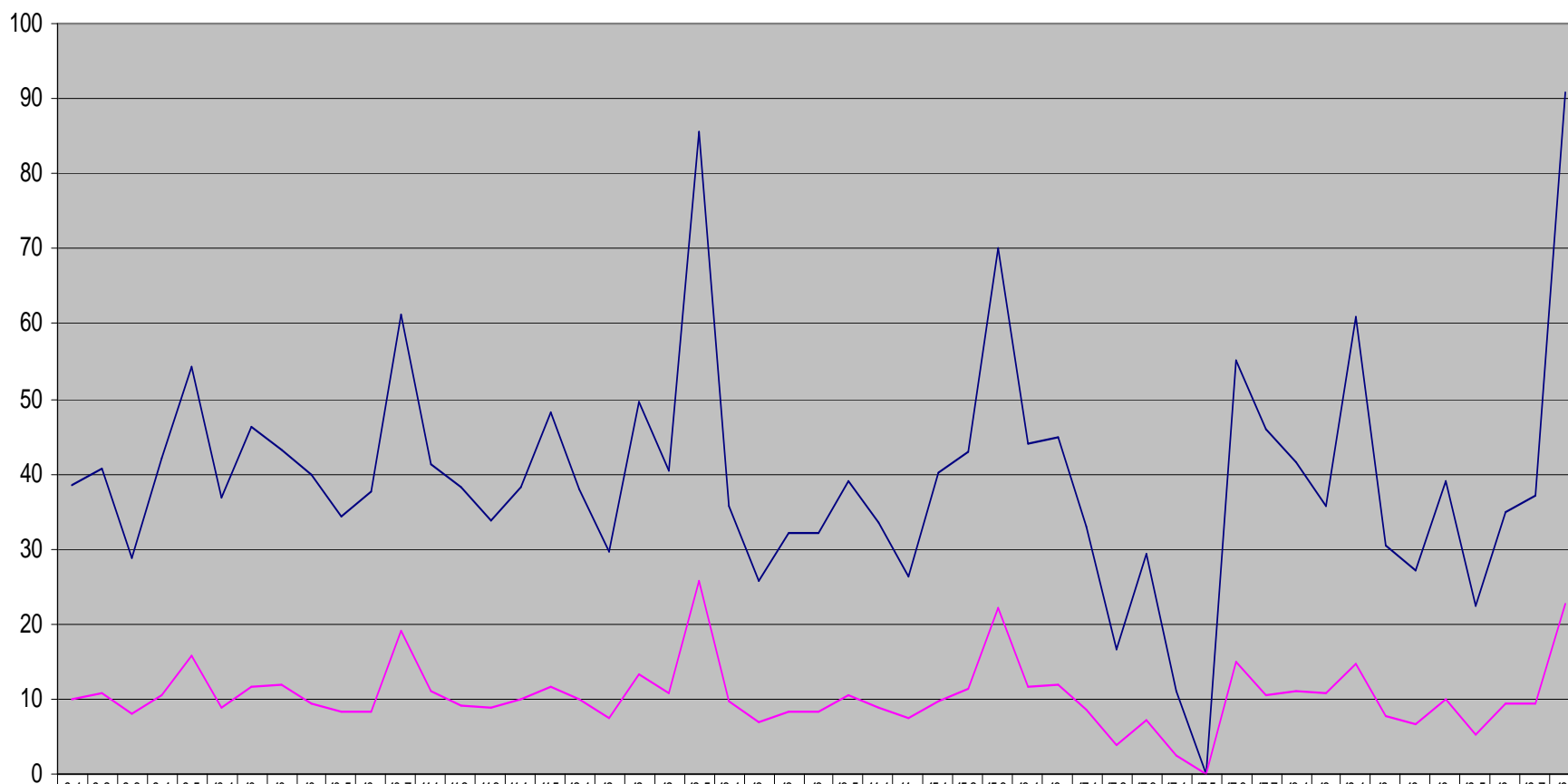


TASA GENERAL DE FECUNDIDAD Y TASA BRUTA DE NATALIDAD POR BARRIOS (1)



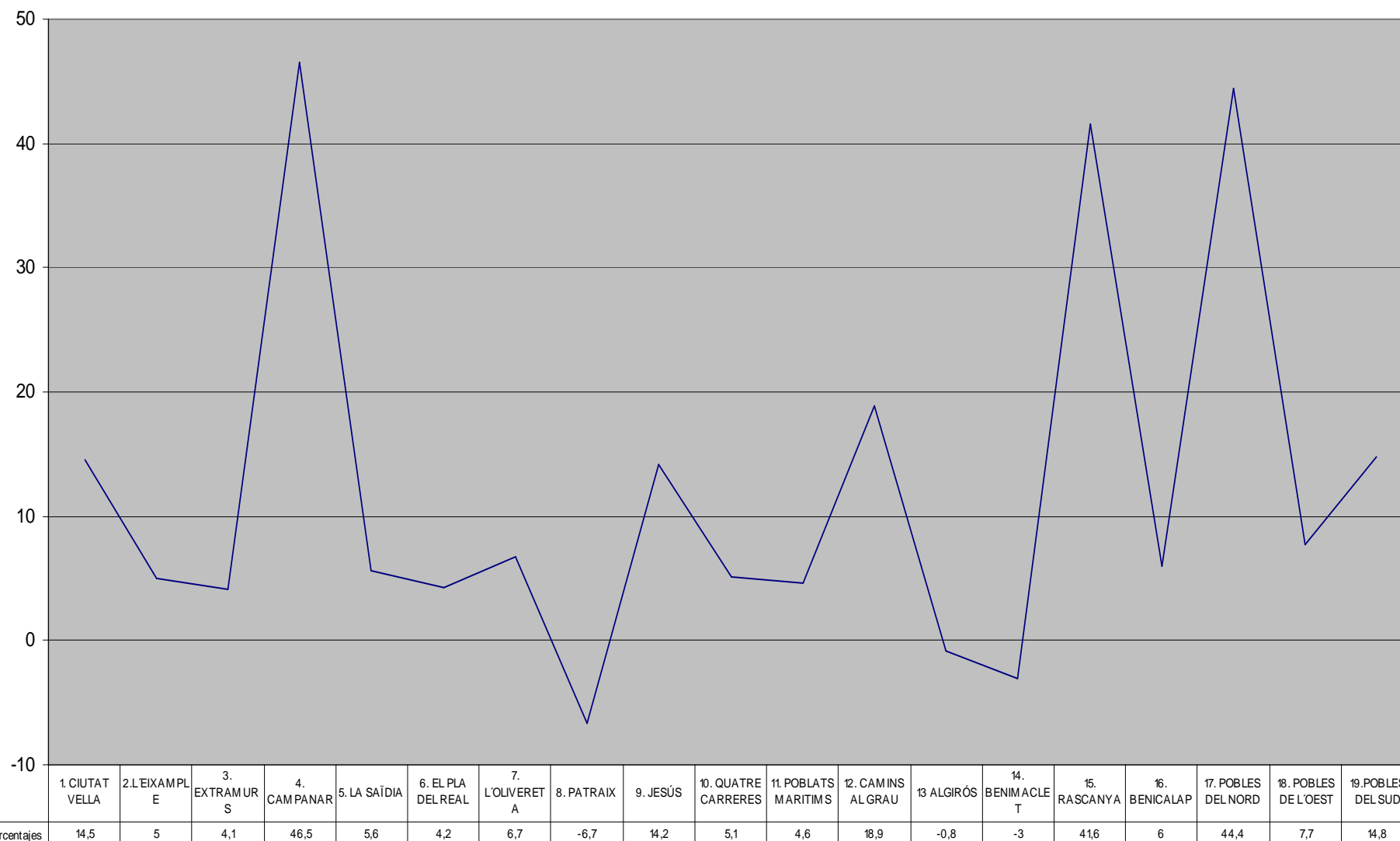
— Tasa general fecundidad — Tasa bruta natalidad

TASA GENERAL DE FECUNDIDAD Y TASA BRUTA DE NATALIDAD POR BARRIOS (2)

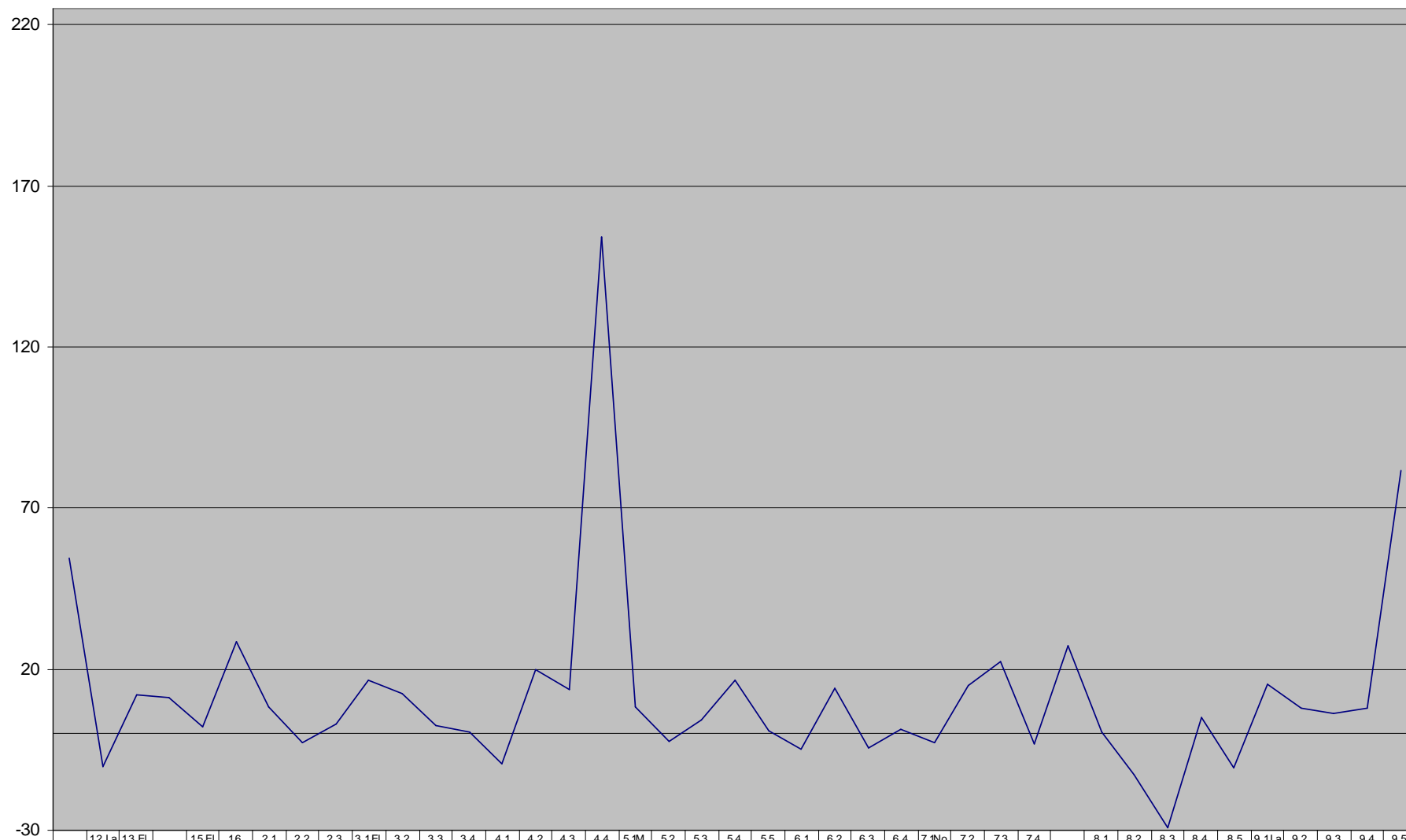


— Tasa general fecundidad — Tasa bruta natalidad

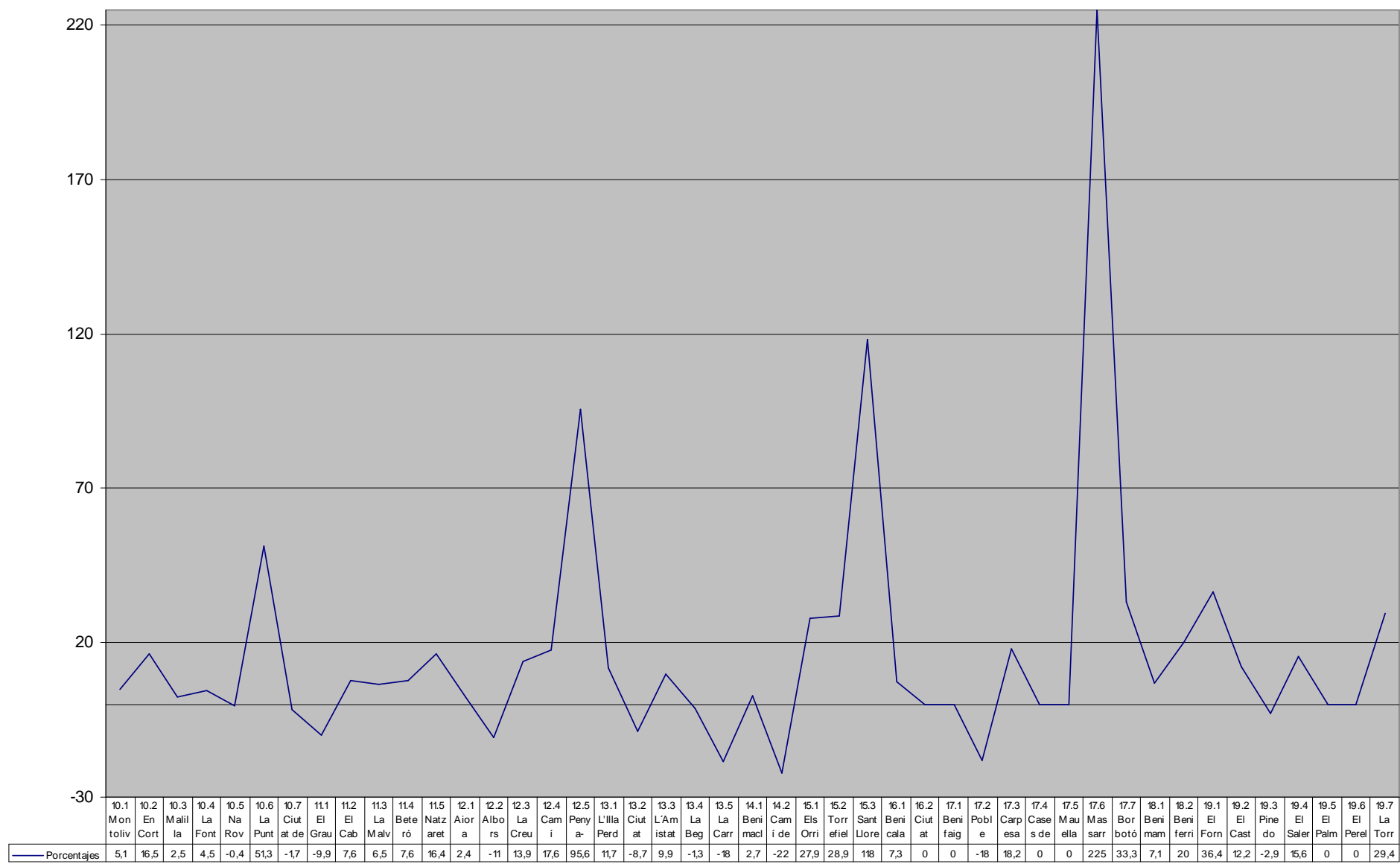
PORCENTAJES DE EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-3 AÑOS POR DISTRITOS. PERIODO 2003/2006.



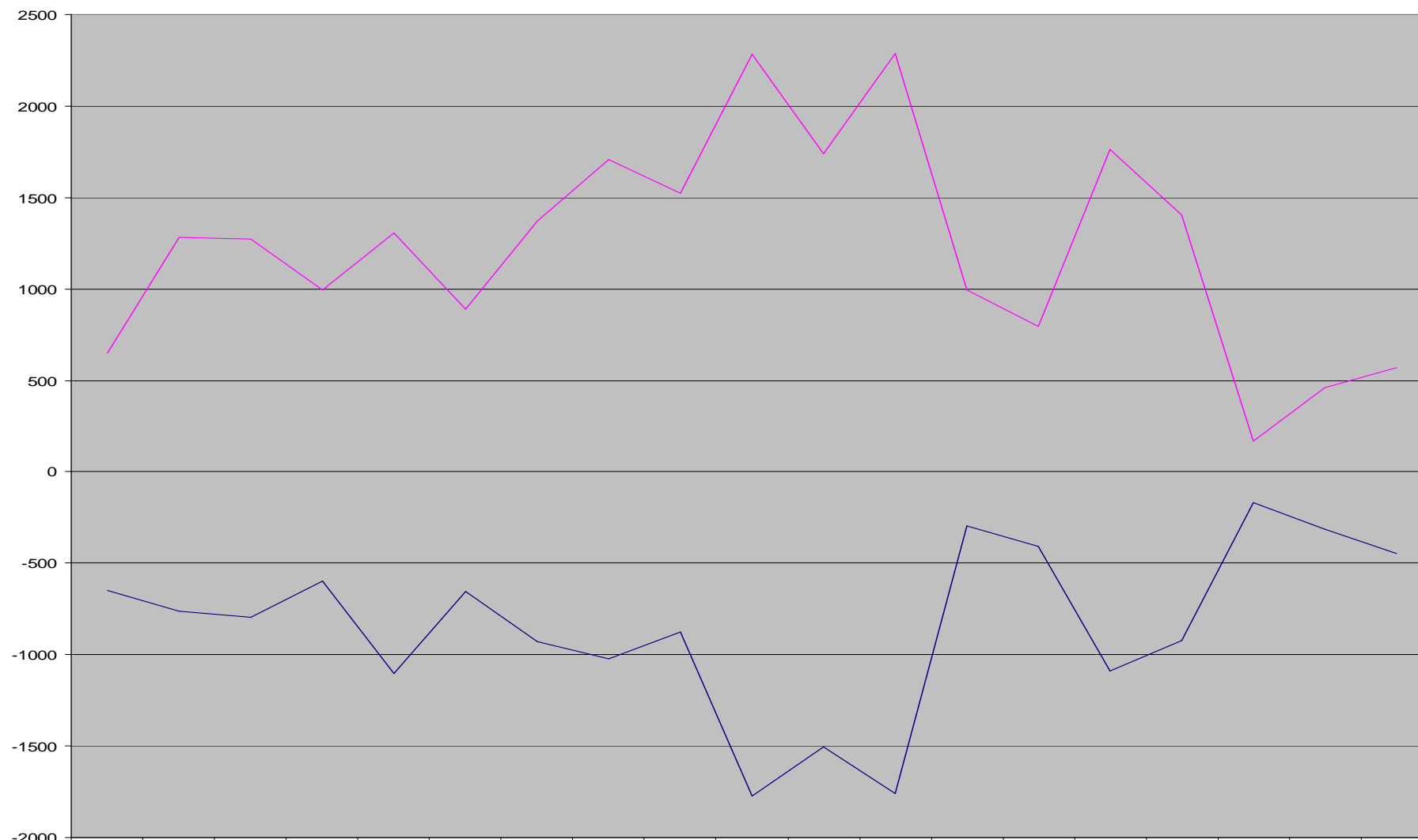
PORCENTAJES DE EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-3 AÑOS POR BARRIOS. PERIODO 2003/2006. (1)



PORCENTAJES DE EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-3 AÑOS POR BARRIOS. PERIODO 2003/2006.(2)



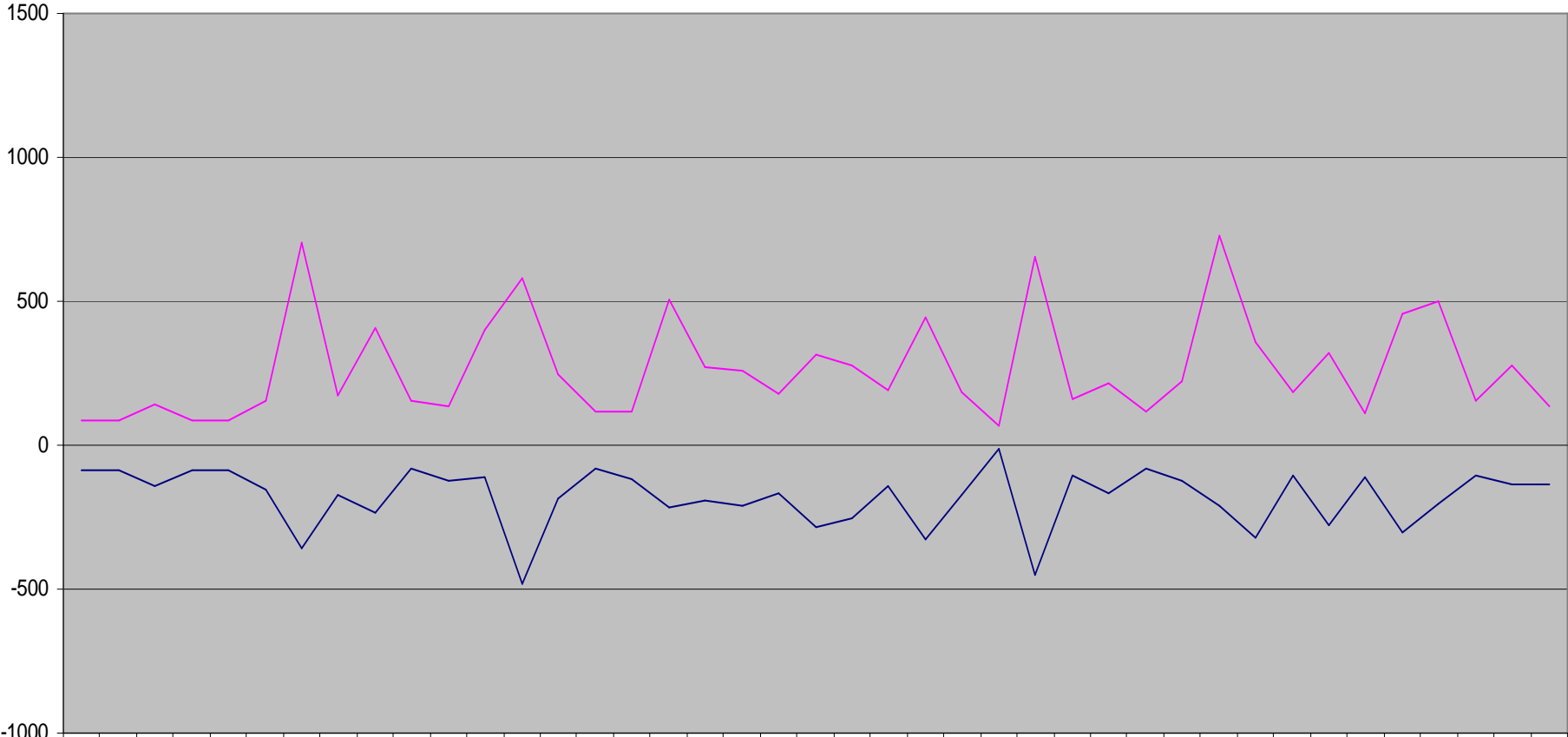
COMPARATIVA DEL NÚMERO TOTAL DE MENORES 0-3 AÑOS Y DE LA DIFERENCIA ENTRE EL NÚMERO DE MENORES DE 0-3 AÑOS Y LAS PLAZAS AUTORIZADAS, POR DISTRITOS



	1.CIUTAT VELLA	2.L'EIXAMPLE	3. EXTRAMURS	4. CAMPANAR	5. LA SAÏDIA	6. EL PLA DEL REAL	7. L'OLIVERETA	8. PATRAIX	9. JESÚS	10. QUATRE CARRERES	11. POBLATS MARÍTIMS	12. CAMINS AL GRAU	13. ALGIRÓS	14. BENIMACLET	15. RASCANYA	16. BENICALAP	17. POBLES DEL NORD	18. POBLES DE L'OEST	19. POBLES DEL SUD
Diferencia	-648	-765	-794	-596	-1102	-653	-930	-1022	-878	-1773	-1502	-1761	-296	-407	-1089	-924	-169	-313	-447
Nº menores 0-3	648	1284	1273	995	1303	889	1371	1708	1523	2285	1739	2289	993	797	1762	1405	169	461	567

— Diferencia — Nº menores 0-3

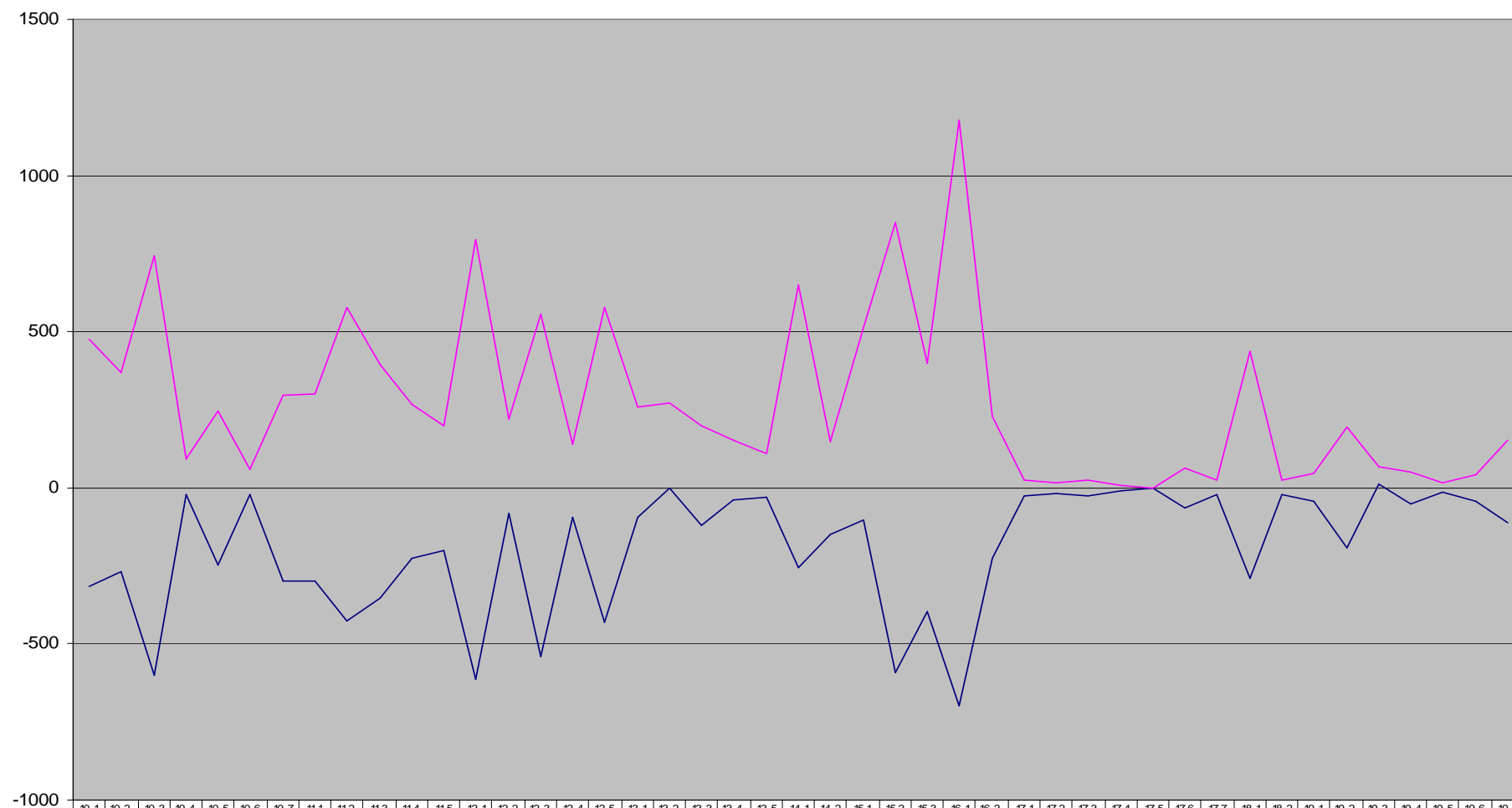
COMPARATIVA DEL NÚMERO TOTAL DE MENORES DE 0-3 AÑOS, Y DE LA DIFERENCIA ENTRE EL NÚMERO DE MENORES DE 0-3 AÑOS Y LAS PLAZAS AUTORIZADAS POR BARRIOS. (1)



	1.1 La Seu	1.2 La Xeresa	1.3 El Carme	1.4 El Pilar	1.5 El Mercat	1.6 San Franc	2.1 Russafa	2.2 El Pla del	2.3 Gran Via	3.1 El Botànic	3.2 La Roqueta	3.3 La Petxina	3.4 Arrancapins	4.1 Campanar	4.2 Les Tendes	4.3 El Calvari	4.4 Sant Pau	5.1 Marxalenes	5.2 Morvedre	5.3 Trinitat	5.4 Torrossos	5.5 Sant Antoni	6.1 Exposició	6.2 Mestalla	6.3 Jaume I	6.4 Ciutat	7.1 Nou Mole	7.2 Soternes	7.3 Tres Forques	7.4 La Font	7.5 La Llum	8.1 Patroix	8.2 Sant Isidre	8.3 Val de	8.4 Salfar	8.5 Favara	9.1 La Raia	9.2 L'Horad	9.3 La Creu	9.4 Sant Marc	9.5 Camí Real
Diferencia	-88	-86	-140	-89	-88	-157	-356	-173	-236	-80	-123	-111	-480	-186	-79	-118	-213	-191	-209	-166	-286	-250	-142	-326	-172	-13	-453	-105	-165	-82	-125	-208	-319	-104	-280	-111	-302	-201	-102	-135	-138
Nº menores 0-3	88	86	140	89	88	157	703	173	408	156	136	399	582	249	120	118	508	273	260	178	314	278	194	443	185	67	654	163	218	116	220	728	360	188	321	111	456	497	152	280	138

— Diferencia — Nº menores 0-3

COMPARATIVA DEL NÚMERO TOTAL DE MENORES DE 0-3 AÑOS, Y DE LA DIFERENCIA ENTRE EL NÚMERO DE MENORES DE 0-3 AÑOS Y LAS PLAZAS AUTORIZADAS, POR BARRIOS (2)



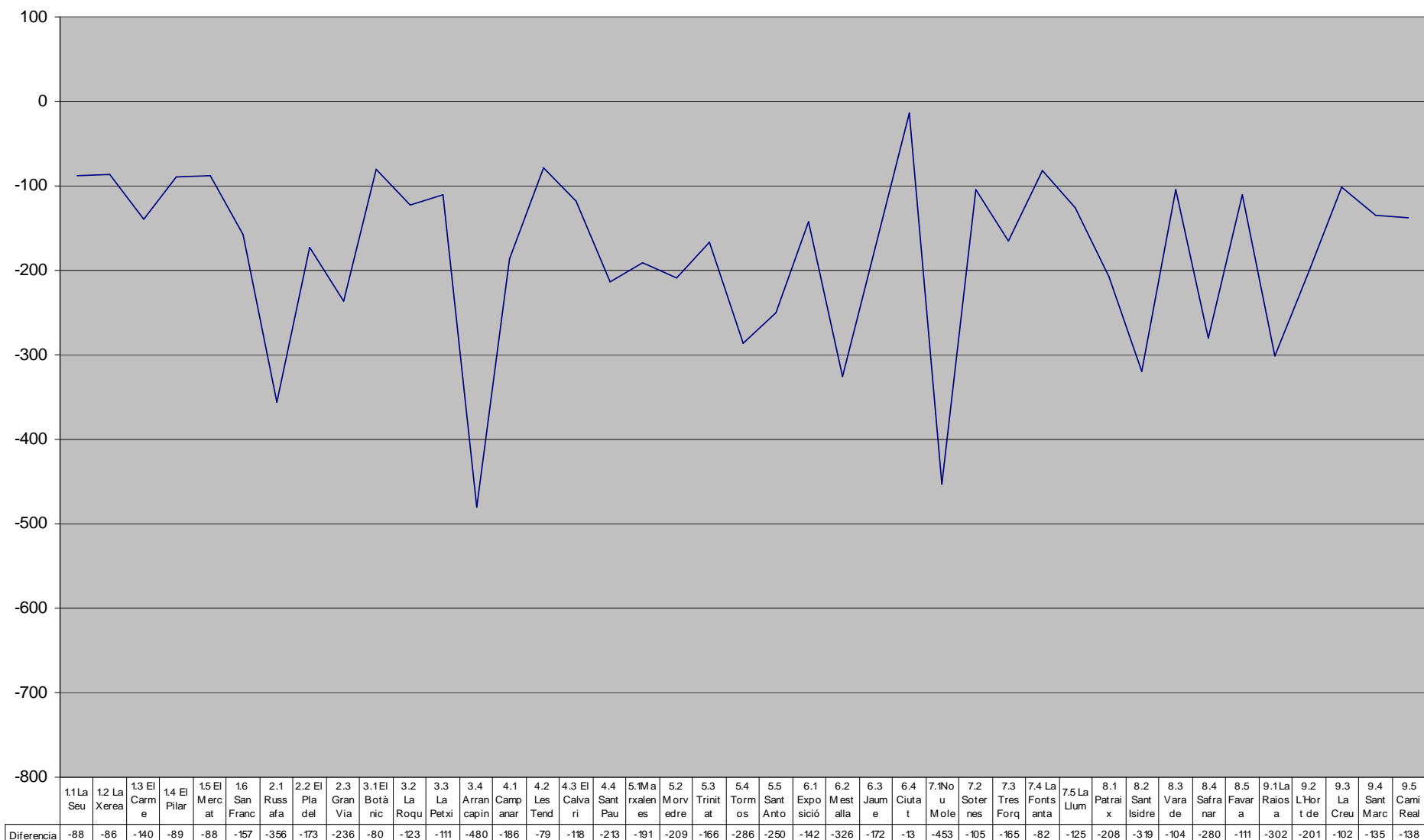
	10.1 Mon toliu	10.2 En Cort	10.3 Malil la	10.4 La Font	10.5 Na Rov	10.6 La Punt	10.7 Ciut at de	11.1 El Grau	11.2 El Cab	11.3 La Malv	11.4 Bete ró	11.5 Natz aret	12.1 Aior a	12.2 Albo rs	12.3 La Creu	12.4 Cam í	12.5 Peny a	13.1 L'Illa Perd	13.2 Ciut at	13.3 L'Am istat	13.4 La Beg	13.5 La Carr	14.1 Beni macl	14.2 Cam í de	15.1 Els Orri	15.2 Torr efiel	15.3 Sant Llore	16.1 Beni cala	16.2 Ciut at	17.1 Beni faig	17.2 Pobl e	17.3 Carp esa	17.4 Case s de	17.5 Mau ella	17.6 Mas sarr	17.7 Bor botó	18.1 Beni man	18.2 Beni ferri	19.1 El Forn	19.2 El Cast	19.3 Pine do	19.4 El Saler	19.5 El Palm	19.6 El Perel	19.7 La Torr
Diferencia	-315	-270	-600	-21	-246	-23	-298	-299	-424	-352	-228	-199	-615	-82	-541	-94	-429	-96	0	-122	-40	-31	-258	-149	-102	-590	-397	-697	-227	-26	-18	-26	-9	-1	-65	-24	-289	-24	-45	-193	13	-52	-15	-42	-113
Nº menores 0-3	477	367	745	93	246	59	298	299	577	395	269	199	795	221	556	140	577	257	272	199	154	111	648	149	514	851	397	1178	227	26	18	26	9	1	65	24	437	24	45	193	66	52	15	42	154

— Diferencia — Nº menores 0-3

DIFERENCIA ENTRE EL NÚMERO DE MENORES Y DE PLAZAS AUTORIZADAS DE 0-3 AÑOS POR DISTRITOS

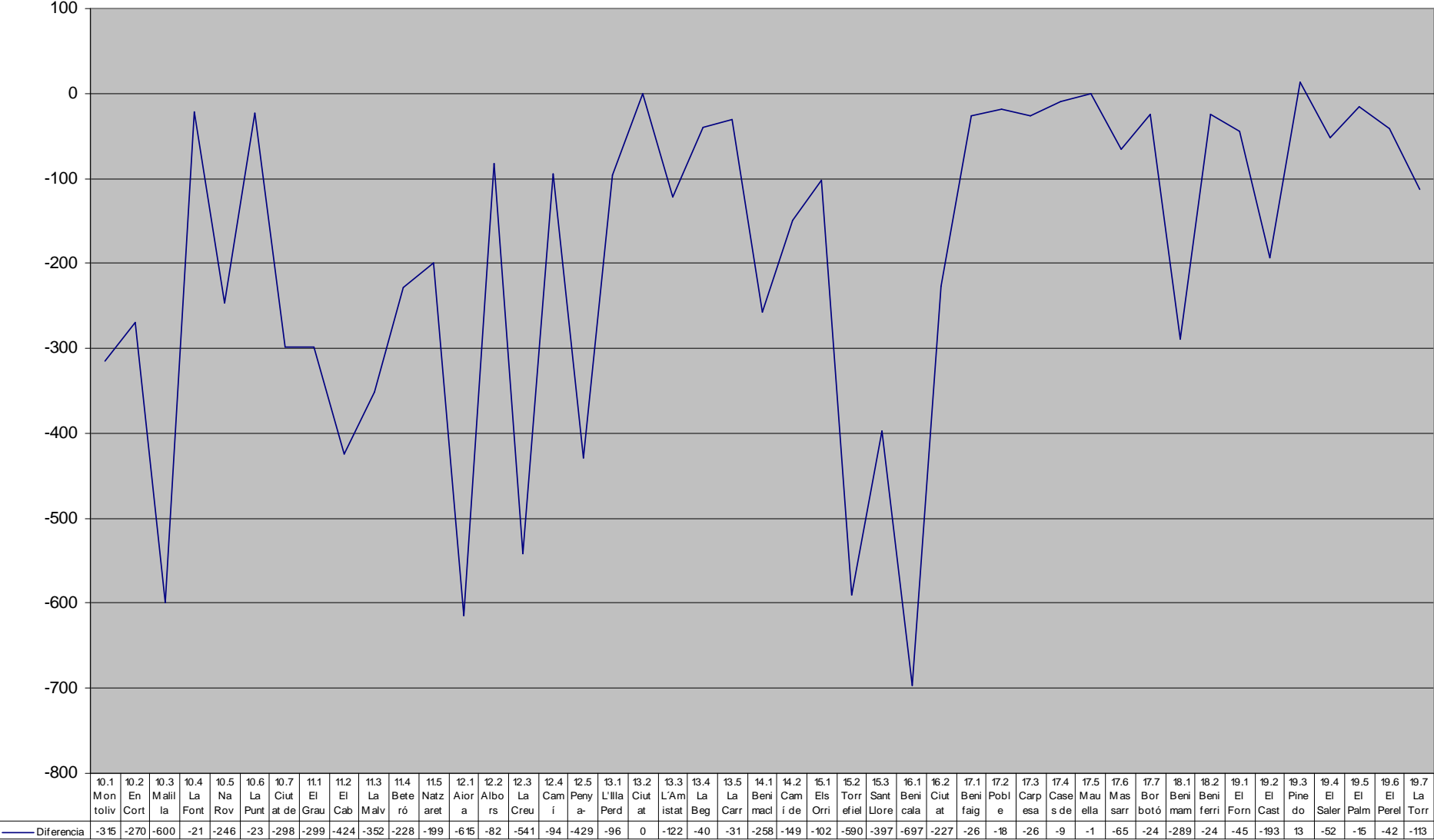


DIFERENCIA ENTRE EL NÚMERO DE MENORES Y DE PLAZAS AUTORIZADAS DE 0-3 AÑOS POR BARRIOS. (1)



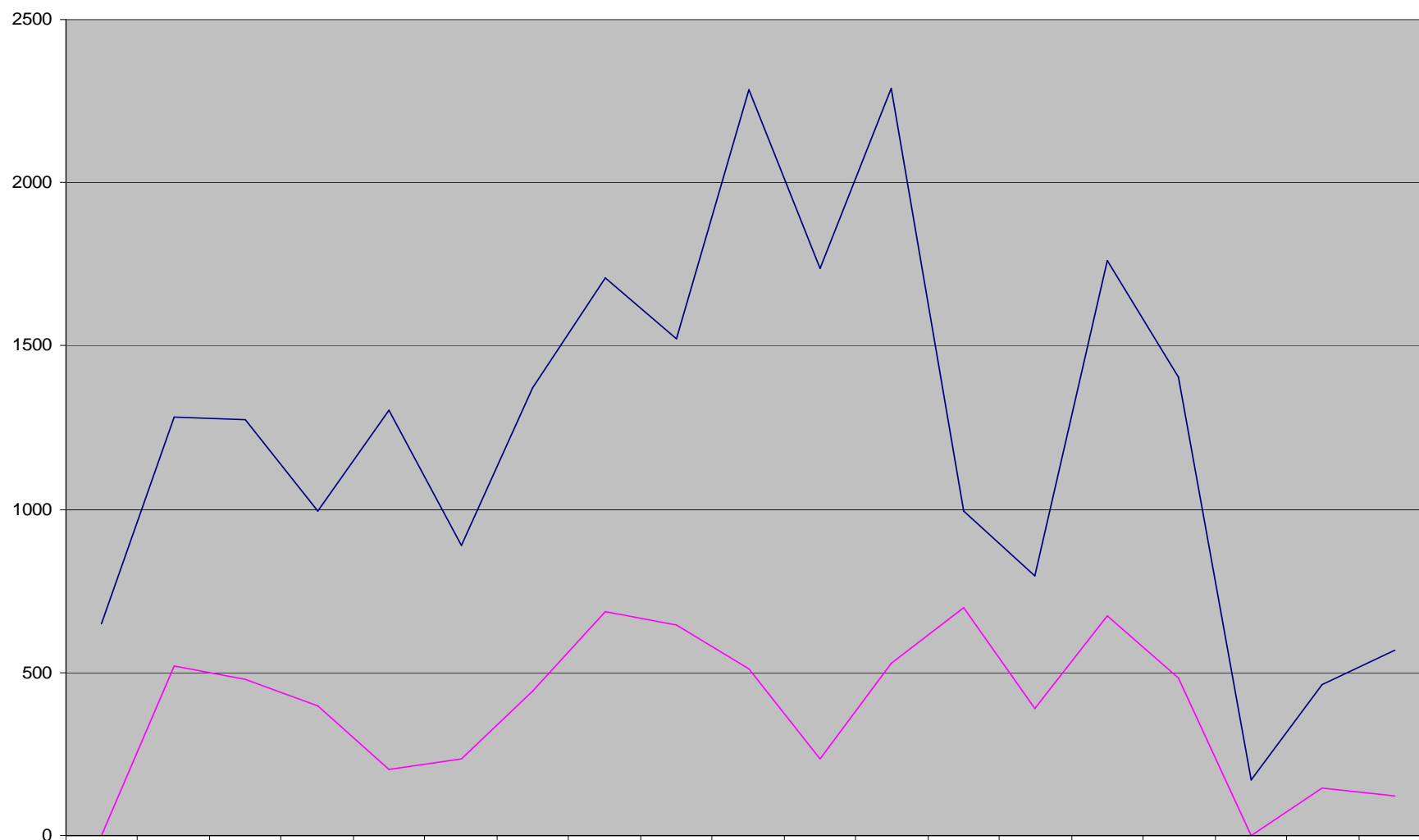
— Diferencia

DIFERENCIA ENTE EL NÚMERO DE MENORES Y DE PLAZAS AUTORIZADAS DE 0-3 AÑOS POR BARRIOS.(2)



Diferencia

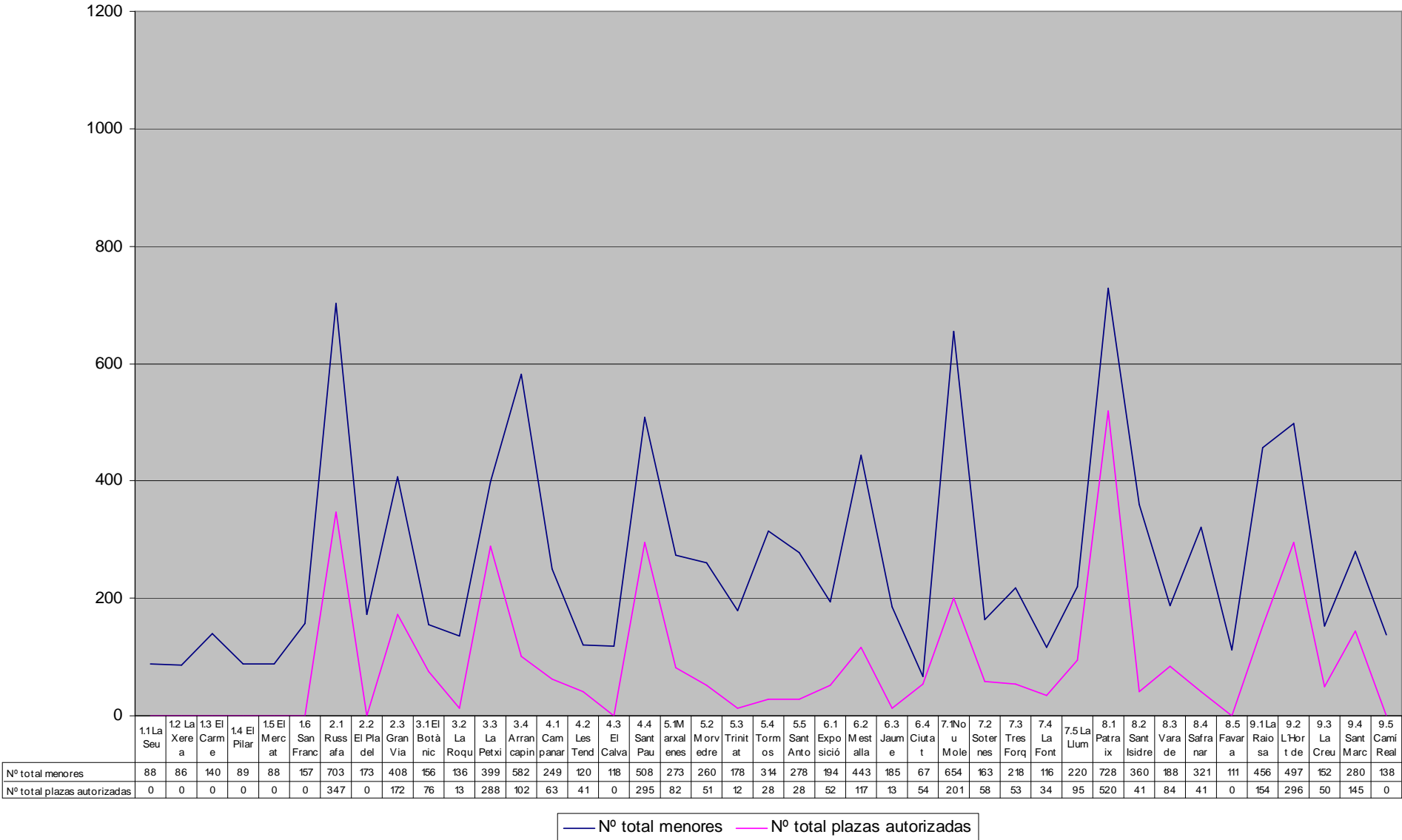
**COMPARATIVA DE DATOS GLOBALES DEL NÚMERO DE MENORES
Y DE PLAZAS AUTORIZADAS DE 0-3 AÑOS, POR DISTRITOS.**



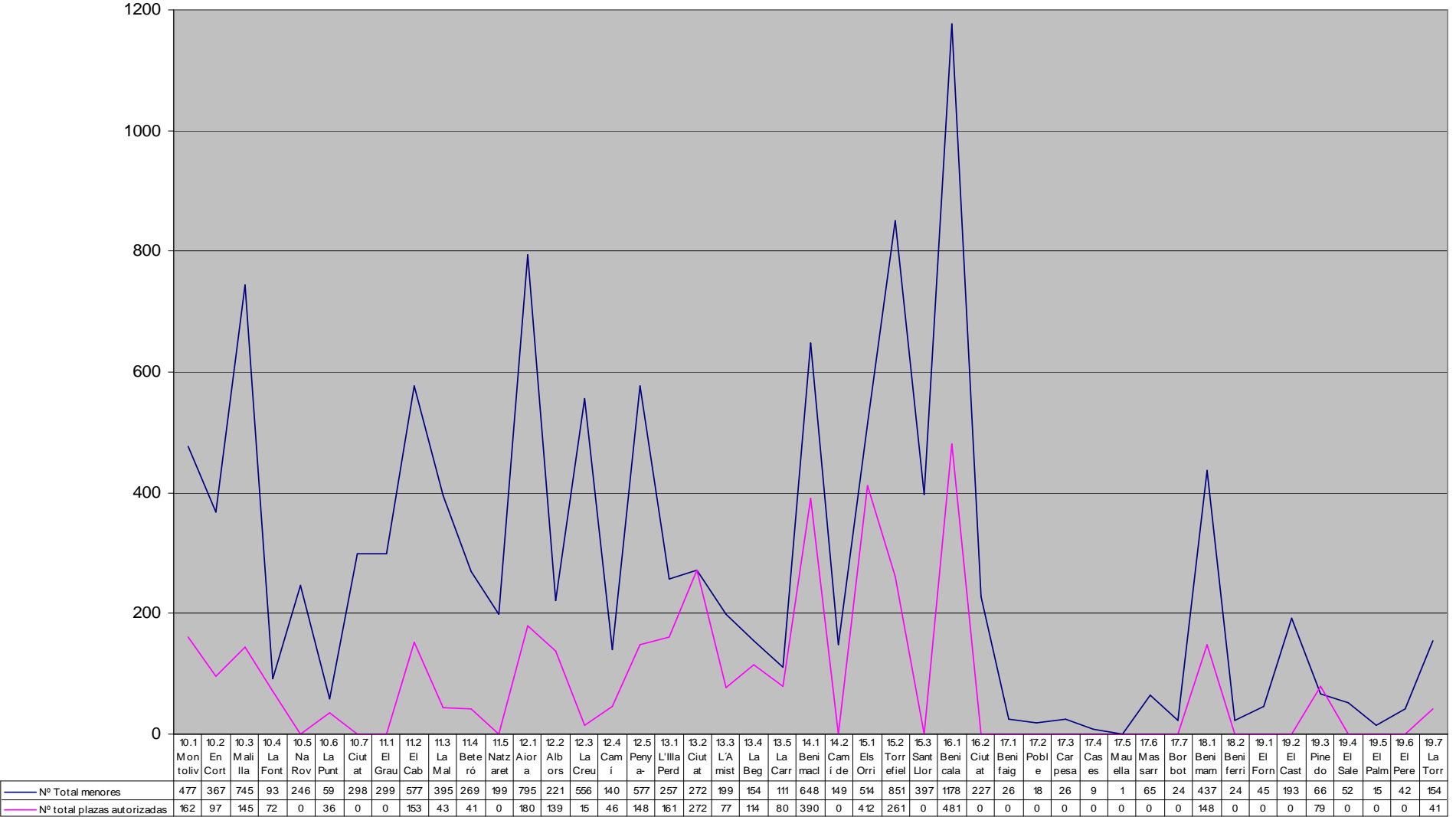
Nº total menores	648	1284	1273	995	1303	889	1371	1708	1523	2285	1739	2289	993	797	1762	1405	169	461	567
Nº total plazas autorizadas	0	519	479	399	201	236	441	686	645	512	237	528	697	390	673	481	0	148	120

— Nº total menores — Nº total plazas autorizadas

COMPARATIVA DE DATOS GLOBALES DEL NÚMERO DE MENORES
Y DE PLAZAS AUTORIZADAS DE 0-3 AÑOS, POR BARRIOS. (1)



COMPARATIVA DE DATOS GLOBALES DEL NÚMERO DE MENORES
Y DE PLAZAS AUTORIZADAS DE 0-3 AÑOS, POR BARRIOS. (2)



— Nº Total menores — Nº total plazas autorizadas

GRÁFICO SOBRE LOS 5 DISTRITOS CON VALORES MÁS ELEVADOS EN LOS INDICADORES DESCRITOS

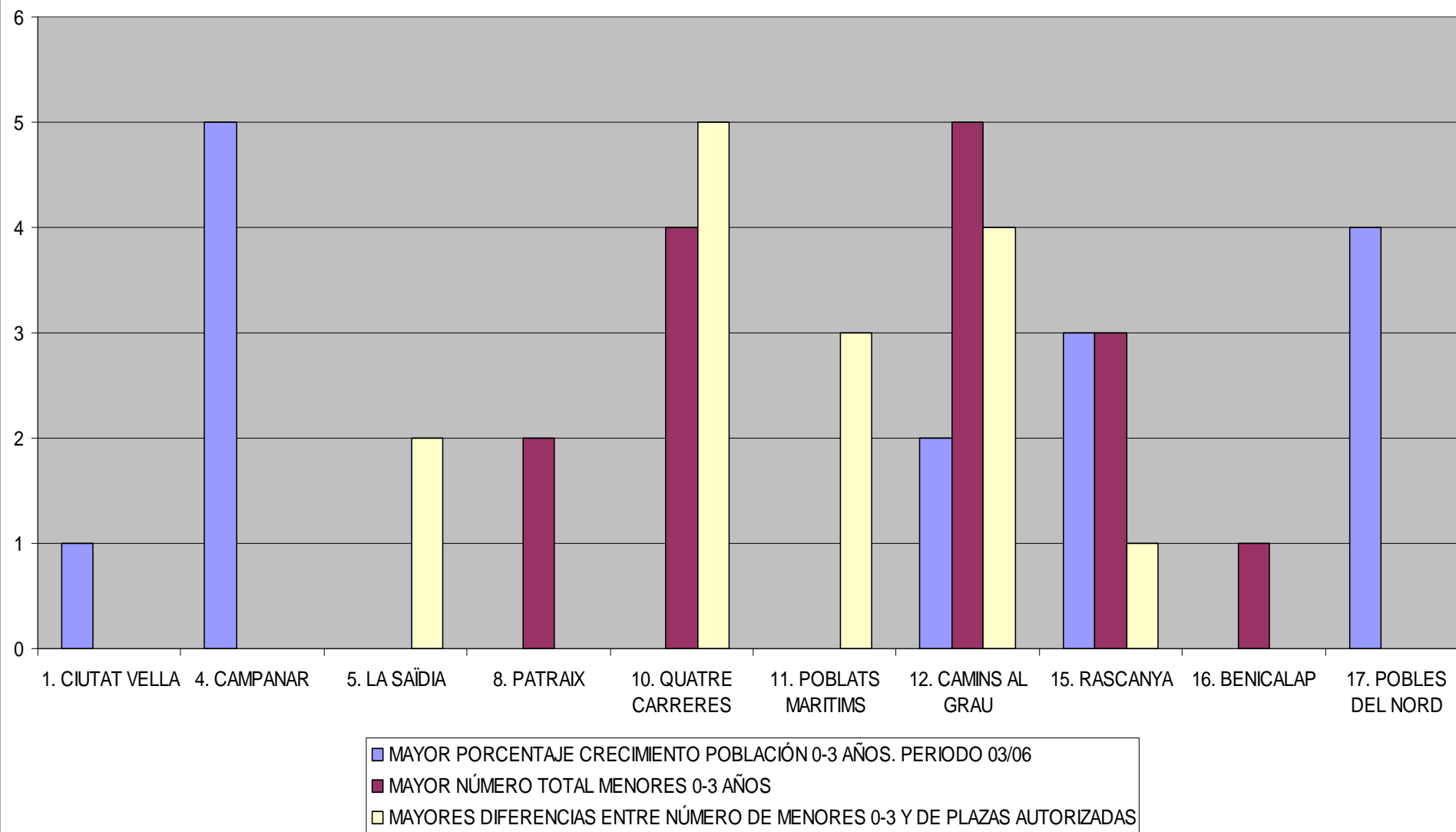
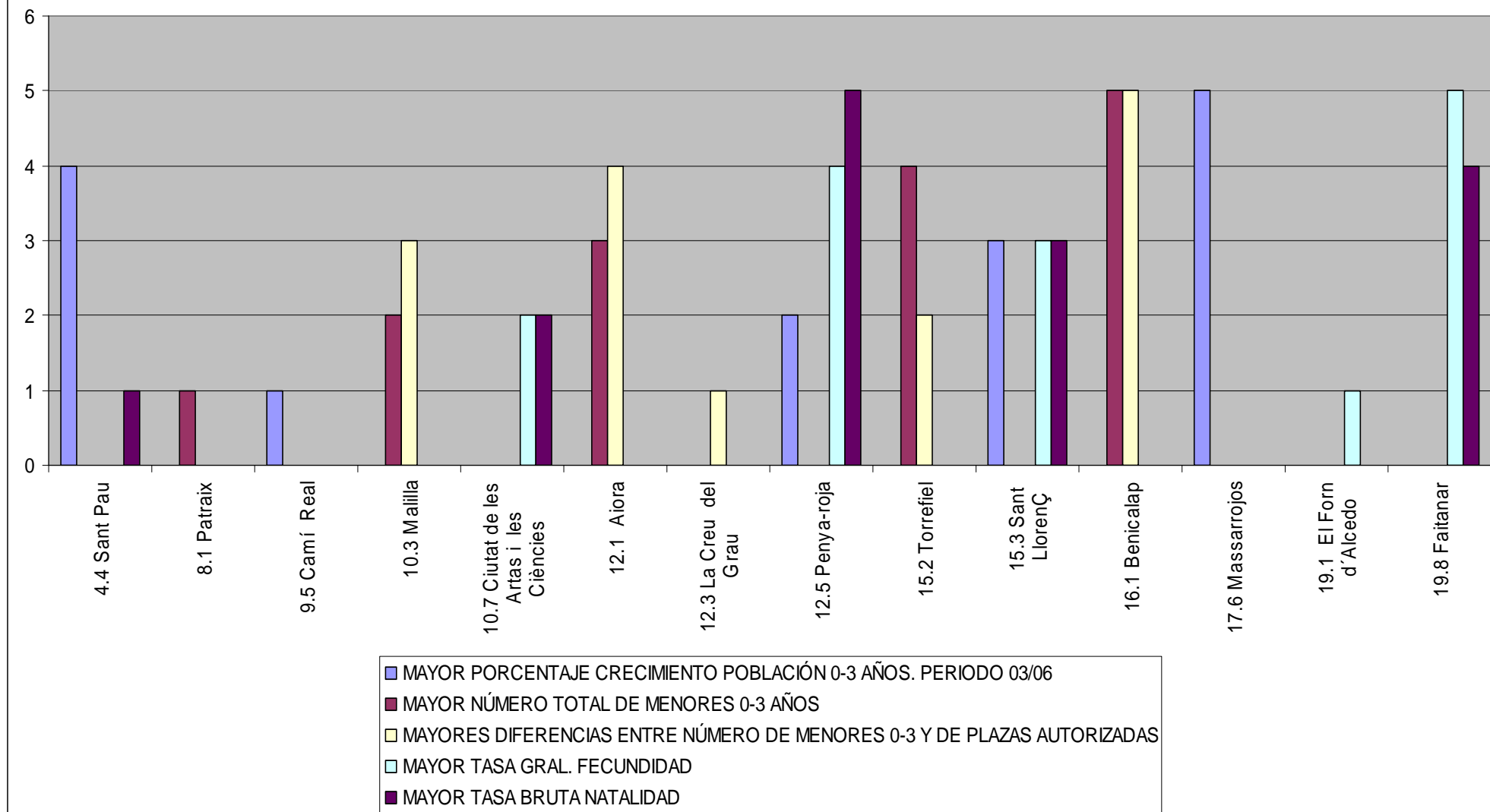


GRÁFICO SOBRE LOS 5 BARRIOS CON VALORES MÁS ELEVADOS EN LOS INDICADORES DESCRITOS



**9. ESTUDIO DE APROXIMACIÓN A LOS ESPACIOS Y
SUPERFICIES NECESARIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN
DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL DE 0-3 AÑOS.**

ESTUDIO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL DE 0-3 AÑOS.

Zonas a construir	SUPERFICIE ÚTIL (M ²)		
	3 unidades	6 unidades	9 unidades
Aulas + zona de higiene y aseos	130	260	390
Sala usos múltiples / comedor	50	100	150
Aula psico motricidad	20	40	60
Patio de juegos	75	75	75
Aseo personal	12	12	12
Despacho Dirección	12	12	12
Sala de profesores	30	30	30
Cocinilla (espacios distribución alimentos)	10	10	10
Almacén de limpieza	3	3	3
Almacén recursos educativos	5	5	5
Sala de calderas	7	7	7
Almacén carros	10	10	10
Recepción	10	10	10
Total de superficie útil (m ²)	374	574	774
Circulaciones: 25% sobre el total	93,50	143,50	193,50
<i>Total con circulaciones: metros útiles</i>	<i>467,50</i>	<i>717,50</i>	<i>967,50</i>
Superficie total construida, necesaria para el centro educativo (12 % sobre total con circulaciones)	523,60	803,60	1.083,60

LA JEFA DE SECCIÓN DE ESCOLARIZACIÓN
Y CHEQUE ESCOLAR.

Valencia, a 6 de julio de 2007.
LA ARQUITECTA DEL SERVICIO
DE EDUCACIÓN.

10. ALUMNADO QUE PODRÍAN ACOGER LOS CENTROS EDUCATIVOS DE 0-3 AÑOS, SEGÚN NÚMERO DE UNIDADES, Y PROFESORADO NECESARIO.

ALUMNADO SEGÚN NÚMERO DE UNIDADES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS 0-3 AÑOS Y PROFESORADO NECESARIO.

	Número de alumnos			Total	Nº profesores
	0-1 años	1-2 años	2-3 años		
3 unidades	8	13	20	41	4
6 unidades	16	26	40	82	7
9 unidades	24	39	60	123	10

11. LISTADO DE PARCELAS DE PROPIEDAD MUNICIPAL, DE USO Y DESTINO PÚBLICO, CON SUPERFICIE MENOR DE 2000 M², Y CON POSIBILIDAD PARA UBICAR CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL.

LISTADO DE PARCELAS DE PROPIEDAD MUNICIPAL, DE USO Y DESTINO PÚBLICO, CON SUPERFICIE MENOR DE 2000 M², Y CON POSIBILIDAD PARA UBICAR CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL.

DISTRITOS	LOCALIZACIÓN/SUPERFICIE	USO PORMENORIZADO
ALGIROS		
Parcela	Plza. La Cañada y c/. Ing. Rafael Janini / 1.047,56 m ²	Sistema Local Educativo Cultural
BENICALAP		
Parcela 1	c/. Dr. Nicasio Benlloch esquina a c/. Emilio Nadal / 953,73 m ²	Sistema Local de Servicios Urbanos
Parcela 2	c/. Alquilerias de Bellver frente Plaza Ep. Florista 37 / 879,03 m ²	Sistema Local Servicios Públicos
BENIMACLET	No se han encontrado parcelas, en este distrito, con las características establecidas.	
CAMINS AL GRAO		
Parcela 1	c/. Pere II El Ceremonios / 825,73 m ²	Sistema Local Servicios Públicos
CAMPANAR		
Parcela 2	Avda. Maestro Rodrigo (Músico) c/. Góngora, Plza. Pablo Picasso / 528,46 m ²	Sistema Local de Servicios Urbanos
Parcela 3	Plza. Profesor López Ibor, c/. Eduardo Soler Perez / 1.975,54 m ²	Sistema Local Servicio Público.
CIUTAT VELLA		
Parcela 1	c/. Juristas nº 6 / 567,37 m ²	Sistema Local Servicio Público Socio- Cultural
EL PLA DEL REAL	No se han encontrado parcelas, en este distrito, con las características establecidas.	
EXTRAMURS	No se han encontrado parcelas, en este distrito, con las características establecidas.	
JESUS	No se han encontrado parcelas, en este distrito, con las características establecidas.	
LA SAIDIA		
Parcela 1	c/. Economista Gay esquina c/. Guardacosta / 536,59 m ²	Sistema Local Servicio Público
L' EIXAMPLE	No se han encontrado parcelas, en este distrito, con las características establecidas.	
L' OLIVERETA		
Parcela 1	c/. Santiago de Les / 848,09 m ²	Sistema Local Servicio Público
Parcela 3	c/. Juan Antonio Valero de Palma / 597,64 m ²	Sistema Local Educativo Cultural
PATRAIX		
Parcela 1	c/ Fontaneres nº 83 y c/ Tres Forques / 641,75 m ²	Sistema Local Servicio Público
POBLATS DE L' OEST	No se han encontrado parcelas, en este distrito, con las características establecidas.	
POBLATS DEL NORD	No se han encontrado parcelas, en este distrito, con las características establecidas.	
POBLATS DEL SUD		
Parcela 1	Prolongación Avda. Los Pinares, c/. Tallafocs Els Ferros, Carrera Río nº 582 / 625,44 m ²	Sistema Local Servicios Públicos
Parcela 2	Avda. Las Gaviotas nº 137, c/ Eslora / 1.010,80 m ²	Servicio Público
POBLATS MARITIMS	No se han encontrado parcelas, en este distrito, con las características establecidas.	
QUATRE CARRERES	No se han encontrado parcelas, en este distrito, con las características establecidas.	
RASCANYA		
Parcela 1	c/. San Vicente de Paul, c/. Duque de Mandas, c/. Sellent / 1.368,96 m ²	Sistema Local Servicio Público

12.- ANEXOS.

ANEXO 1:

MUESTRA DE LAS CUOTAS DE ENSEÑANZA ESTABLECIDAS POR LAS ESCUELAS INFANTILES Y CENTROS EDUCATIVOS DE 0-3 AÑOS DE LA CIUDAD DE VALENCIA.

CUOTAS DE 0 A 3 AÑOS POR ESCUELAS INFANTILES

DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
2	L'EIXAMPLE	1. RUSSAFA	BRITISH SCHOOL OF VALENCIA	0,00 €	0,00 €	395,00 €
			PETER PAN	172,00 €	172,00 €	172,00 €
			GUPPY	185,00 €	185,00 €	185,00 €
			PATUFET	175,00 €	175,00 €	175,00 €
			BAMBI	140,00 €	140,00 €	140,00 €
			DON JUAN DE DIOS MONTAÑES	0,00 €	420,00 €	310,00 €
		3. GRAN VIA	TEYSA	0,00 €	382,00 €	328,00 €
			LOS ANGELES	0,00 €	0,00 €	175,00 €
			SAINT MARTIN	220,00 €	220,00 €	220,00 €
			MIS AMIGOS	300,00 €	220,00 €	220,00 €

DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
3	EXTRAMURS	1. EL BOTANIC	TURIA	0,00 €	165,00 €	146,00 €
		2. LA ROQUETA	EL ARRULLO	190,00 €	190,00 €	190,00 €
		3. LA PETXINA	CHIQUILIN	0,00 €	215,00 €	215,00 €
			LA AURORA	200,00 €	200,00 €	200,00 €
			EL CASTILLO	390,00 €	230,00 €	230,00 €
			DUMBO	260,00 €	260,00 €	230,00 €
		4. ARRANCAPINS	CHUPETIN	180,00 €	180,00 €	100,00 €
			GIORGETA 0-3	0,00 €	345,00 €	290,00 €
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
4	CAMPANAR	1. CAMPANAR	VILAVELLA	0,00 €	0,00 €	250,00 €
			CAMPANAR	0,00 €	165,00 €	165,00 €
		2. LES TENDETES	SAN JUAN BOSCO	383,00 €	382,00 €	328,00 €
		4. SANT PAU	CHIQUITIN CAMPANAR	400,00 €	375,00 €	350,00 €
			EL VALLE 2	408,00 €	289,00 €	235,00 €
			LAPICES-2	215,00 €	176,50 €	172,50 €
			LOS DUENDES	0,00 €	295,00 €	285,00 €

DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
5	LA SAIDIA	1. MARXALENES	GARABATOS	0,00 €	274,00 €	213,00 €
			SANTIAGO APOSTOL	0,00 €	0,00 €	238,00 €
		2. MORVEDRE	HOGAR SAN EUGENIO	0,00 €	250,00 €	200,00 €
		3. TRINITAT	AVAPACE	165,00 €	165,00 €	165,00 €
		4. TORMOS	PEKAS	140,50 €	140,50 €	140,50 €
		5. SANT ANTONI	EL TREN	0,00 €	120,00 €	120,00 €
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
6	EL PLA DEL REAL	1. EXPOSICIO	SAN PASCUAL BAYLON	0,00 €	220,00 €	220,00 €
		2. MESTALLA	HAMELIN	275,00 €	250,00 €	250,00 €
		3. JAUME ROIG	SANTA KLAUS	206,00 €	200,00 €	200,00 €
		4. CIUTAT UNIVERSITARIA	JESUS KIND	0,00 €	255,00 €	255,00 €
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
7	OLIVERETA	1. NOU MOLES	EL COLE DE OLIVERETA	0,00 €	210,00 €	210,00 €
			COLORINS	310,00 €	170,00 €	160,00 €
		2. SOTERNES	EL COLE	0,00 €	210,00 €	210,00 €
		3. TRES FORQUES	RELIGIOSAS ANGELICAS	0,00 €	140,00 €	140,00 €
		4. LA FONTSANTA	SANTA MARIA	0,00 €	0,00 €	180,00 €
		5. LA LLUM	CASA CUNA SANTA ISABEL	380,00 €	270,00 €	220,00 €

DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
8	PATRAIX	1. PATRAIX	BENJAMIN	0,00 €	140,00 €	140,00 €
			LA PALOMA	0,00 €	210,00 €	210,00 €
			SAMBORI	0,00 €	280,00 €	230,00 €
			PEKES	230,00 €	210,00 €	210,00 €
			RISITAS	200,00 €	180,00 €	180,00 €
			PINOKIO	0,00 €	325,00 €	325,00 €
			EL TRENET	0,00 €	267,00 €	223,00 €
		2. SANT ISIDRE	EL NIU DE SANT ISIDRE	423,00 €	314,00 €	253,00 €
		3. VARA DE QUART	SOLC	100,00 €	100,00 €	100,00 €
		4. SAFRANAR	EL CABIROL	373,00 €	264,00 €	203,00 €

DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
9	JESUS	1. LA RAIOSA	NATURA	200,00 €	175,00 €	175,00 €
			VIRGEN DE CORTES	324,00 €	324,00 €	263,00 €
		2. L'HORT DE SENABRE	EL CARAGOL AMIC	185,00 €	135,00 €	135,00 €
			BAMBINOS	195,00 €	182,00 €	170,00 €
			L'ANEC BOIG	0,00 €	170,00 €	170,00 €
			CONCHA ESPINA	0,00 €	0,00 €	203,00 €
			PIPO	0,00 €	324,00 €	263,00 €
		3. CREU COBERTA	LUIS DE SANTANGEL	200,00 €	180,00 €	180,00 €
		4. SANT MARCEL·LI	SALGUI	128,00 €	128,00 €	128,00 €
			GLOBITOS	165,00 €	155,00 €	155,00 €
			EL OSITO AZUL	0,00 €	270,00 €	215,00 €

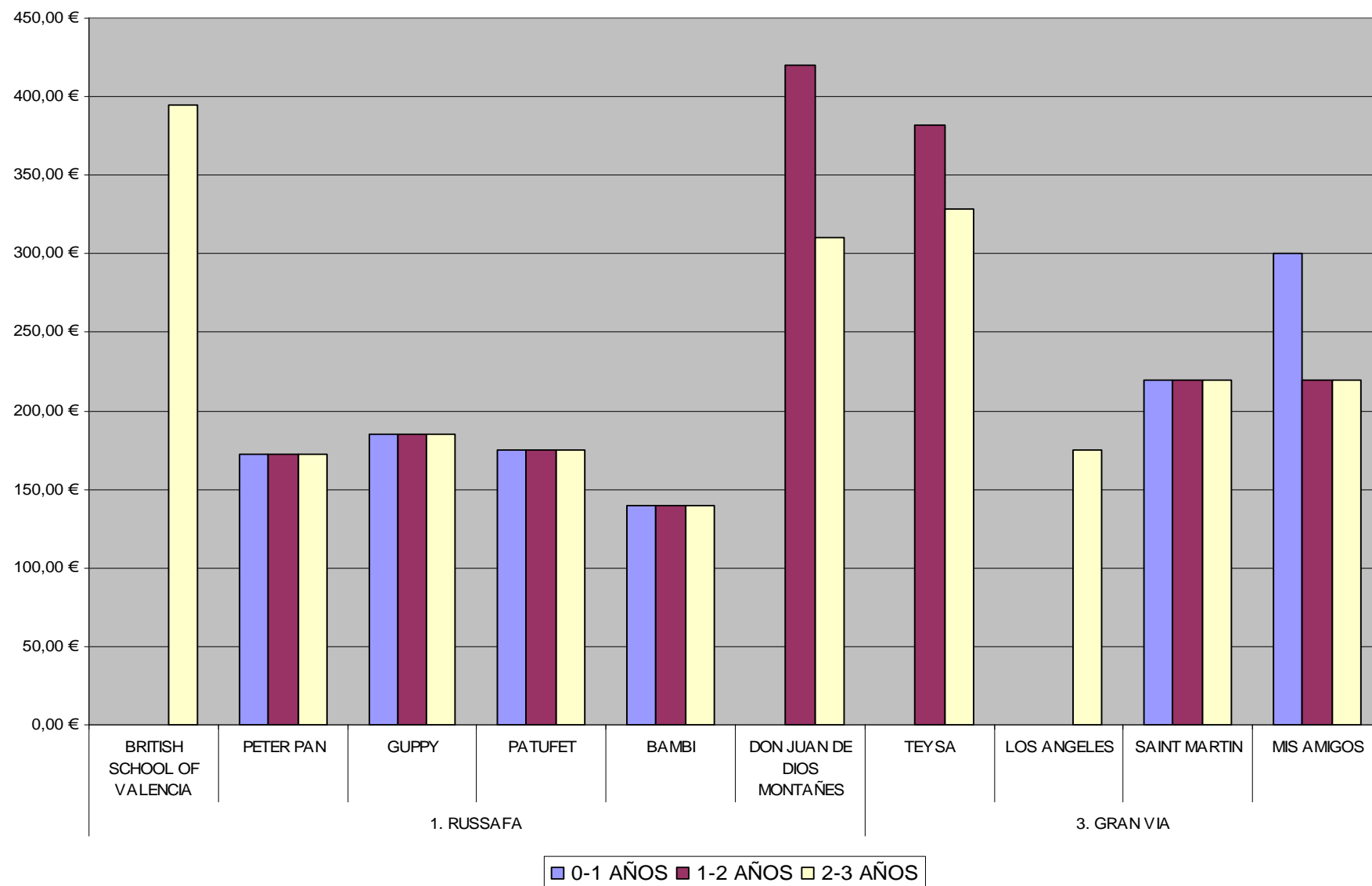
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
10	QUATRE CARRERES	1. MONTOLIVET	LA ESTRELLA	250,00 €	170,00 €	170,00 €
			GULLIVER	0,00 €	245,00 €	200,00 €
			EL CATXIRULO	443,00 €	322,00 €	261,00 €
		2. EN CORTS	SACAPUNTAS	433,00 €	324,00 €	263,00 €
			SAN LUIS	0,00 €	242,00 €	198,00 €
		3. MALILLA	MARTI SOROLLA	0,00 €	284,00 €	223,00 €
			PARC CENTRAL	0,00 €	80,00 €	80,00 €
			ACADEMIA JARDIN	0,00 €	270,00 €	220,00 €
		4. FONTETA SAN LLUIS	DEHESA	0,00 €	274,00 €	213,00€
		6. LA PUNTA	GENT MENUDA	283,00 €	274,00 €	213,00 €
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
11	POBLATS MARITIMS	2. CABANYAL-CANYAMELAR	PITUFOS	0,00 €	300,00 €	240,00 €
			ELS MARINERETS	0,00 €	260,00 €	260,00 €
			BABILANDIA	0,00 €	225,00 €	225,00 €
		3. LA MALVA-ROSA	PICCOLO	0,00 €	160,00 €	160,00 €
		4. BETERO	BETERO	300,00 €	250,00 €	200,00 €

DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
12	CAMINS AL GRAU	1. AIORA	JARDIN DE SERRERIA	430,00 €	325,00 €	300,00 €
			DU-DU-A	0,00 €	275,00 €	240,00 €
		2. ALBORS	CRECIENDO JUNTOS	368,00 €	270,00 €	215,00€
		3. LA CREU DEL GRAU	ALADDIN	0,00 €	0,00 €	138,00 €
		4. CAMI FONDO	EL CUCURUCHO-2	200,00 €	190,00 €	190,00 €
		5. PENYA-ROJA	AVE MARIA DE PEÑARROCHA	210,00 €	210,00 €	210,00 €
			CHIQUITIN	265,00 €	253,00 €	227,00 €
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
13	ALGIROS	1. L'ILLA PERDUDA	JARDIN DE AYORA	200,00 €	150,00 €	150,00 €
			GAMBOLINO	170,00 €	170,00 €	170,00 €
		2. CIUTAT JARDI	MI CHALET	0,00 €	290,00 €	260,00 €
			ANAIA	0,00 €	270,00 €	270,00 €
			CIUDAD JARDIN	0,00 €	150,00 €	150,00 €
			EL EDEN	0,00 €	290,00 €	255,00 €
		3. L'AMISTAT	DALMATAS	0,00 €	210,00 €	200,00 €
		4. LA VEGA BAIXA	PARDALETS	430,00 €	325,00 €	300,00€
		5. LA CARRASCA	UNIVERSIDAD POLITECNICA	0,00 €	60,87 €	60,87 €

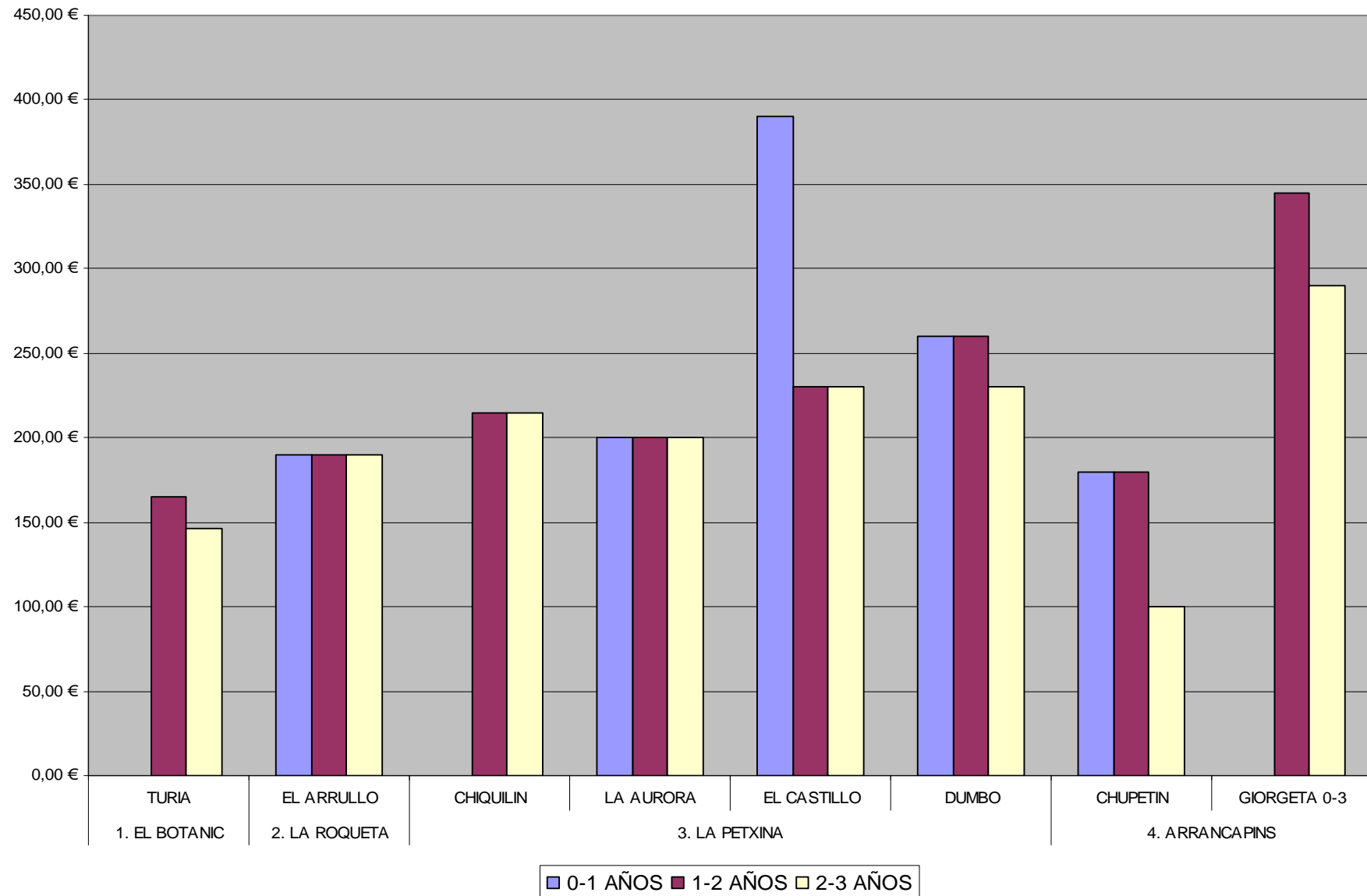
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
14	BENIMACLET	1. BENIMACLET	BRESSOL	0,00 €	280,00 €	240,00 €
			PADBURY	220,00 €	220,00 €	220,00 €
			BETEL	325,00 €	235,00 €	235,00 €
			ARCO IRIS	403,00 €	284,00 €	213,00 €
			SAN JOSE	383,00 €	274,00 €	213,00 €
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
15	RASCANYA	1. ORRIOLS	LA SENYERA	0,00 €	200,00 €	200,00 €
			CHISPA	160,00 €	150,00 €	150,00 €
			MARNI - II	430,00 €	325,00 €	300,00 €
			MARNI	430,00 €	325,00 €	300,00 €
			MERCERATOR	155,00 €	145,00 €	135,00 €
		2. TORREFIEL	REDOLINS	433,00 €	324,00 €	265,00 €
			LA PAZ	170,00 €	170,00 €	170,00 €
			PIPO	373,00 €	264,00 €	205,00 €

DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
16	BENICALAP	1. BENICALAP	PEUCOS	413,00 €	304,00 €	258,00 €
			EL CASTILLO - II	325,00 €	325,00 €	185,00 €
			NANSY	300,00 €	260,00 €	260,00 €
			TRAMVIA EL PARC	0,00 €	190,00 €	180,00 €
			LA PALMERA	220,00 €	220,00 €	220,00 €
			MARJO	0,00 €	0,00 €	105,00 €
			NANOS	0,00 €	264,00 €	203,00 €
			PETETE	0,00 €	270,00 €	270,00 €
			LAPICES-3	215,00 €	176,50 €	172,50 €
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
18	POBLES DE L'OEST	1. BENIMAMET	LA LLUNA	0,00 €	225,00 €	210,00 €
			LA MILOTXA	0,00 €	66,00 €	127,00 €
			EL PARC DE LA LLUNA	0,00 €	225,00 €	210,00 €
DTO	NOM DTO	NOM BARRIO	ESCUELA INFANTIL	0-1 AÑOS	1-2 AÑOS	2-3 AÑOS
19	POBLES DEL SUD	3. PINEDO	ESCUELA MUNICIPAL PINEDO	0,00 €	29,16 €	29,16 €
		7. LA TORRE	SAMBORI-LATORRE	383,00 €	274,00 €	213,00 €

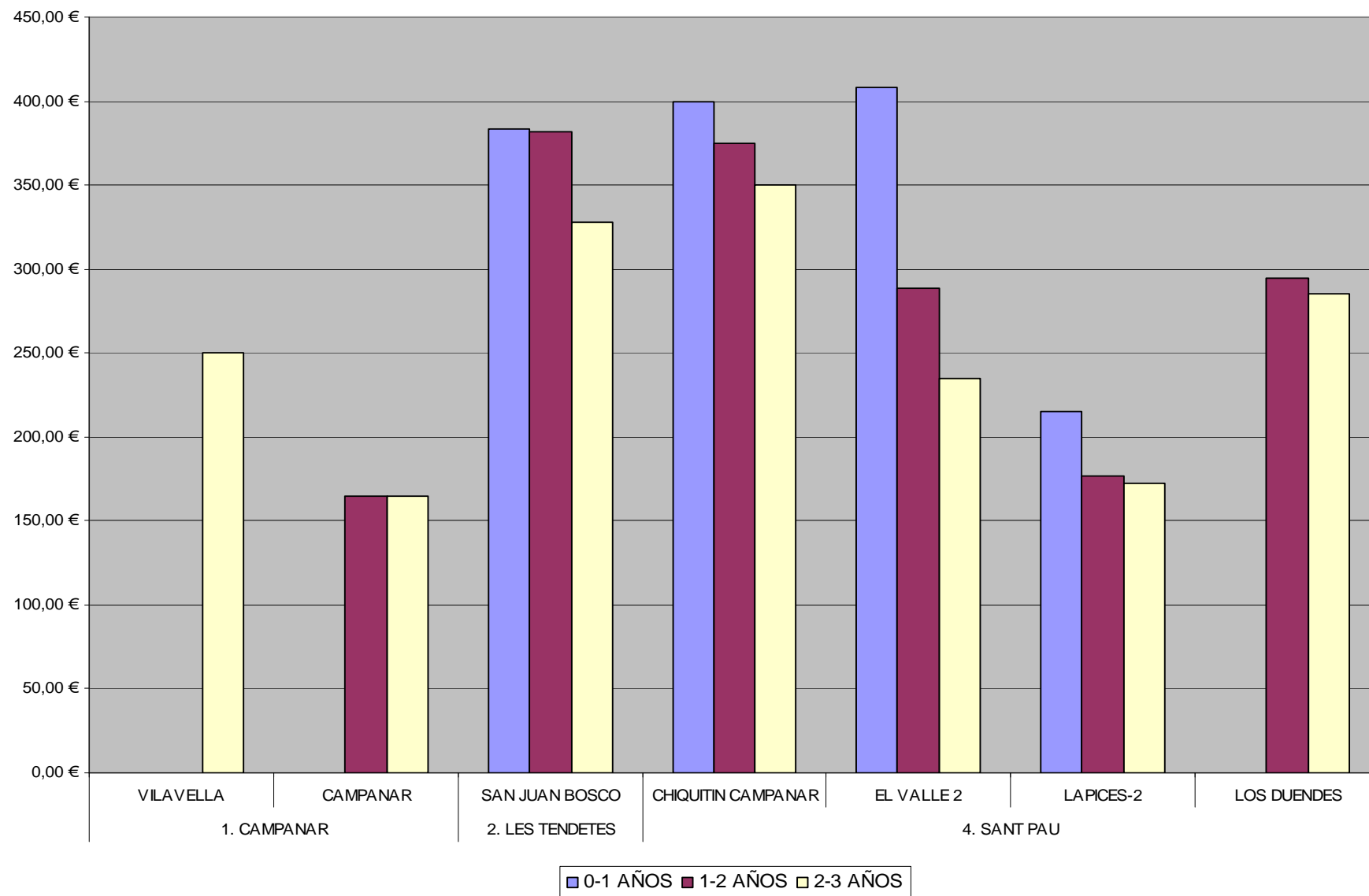
2. L'EIXAMPLE



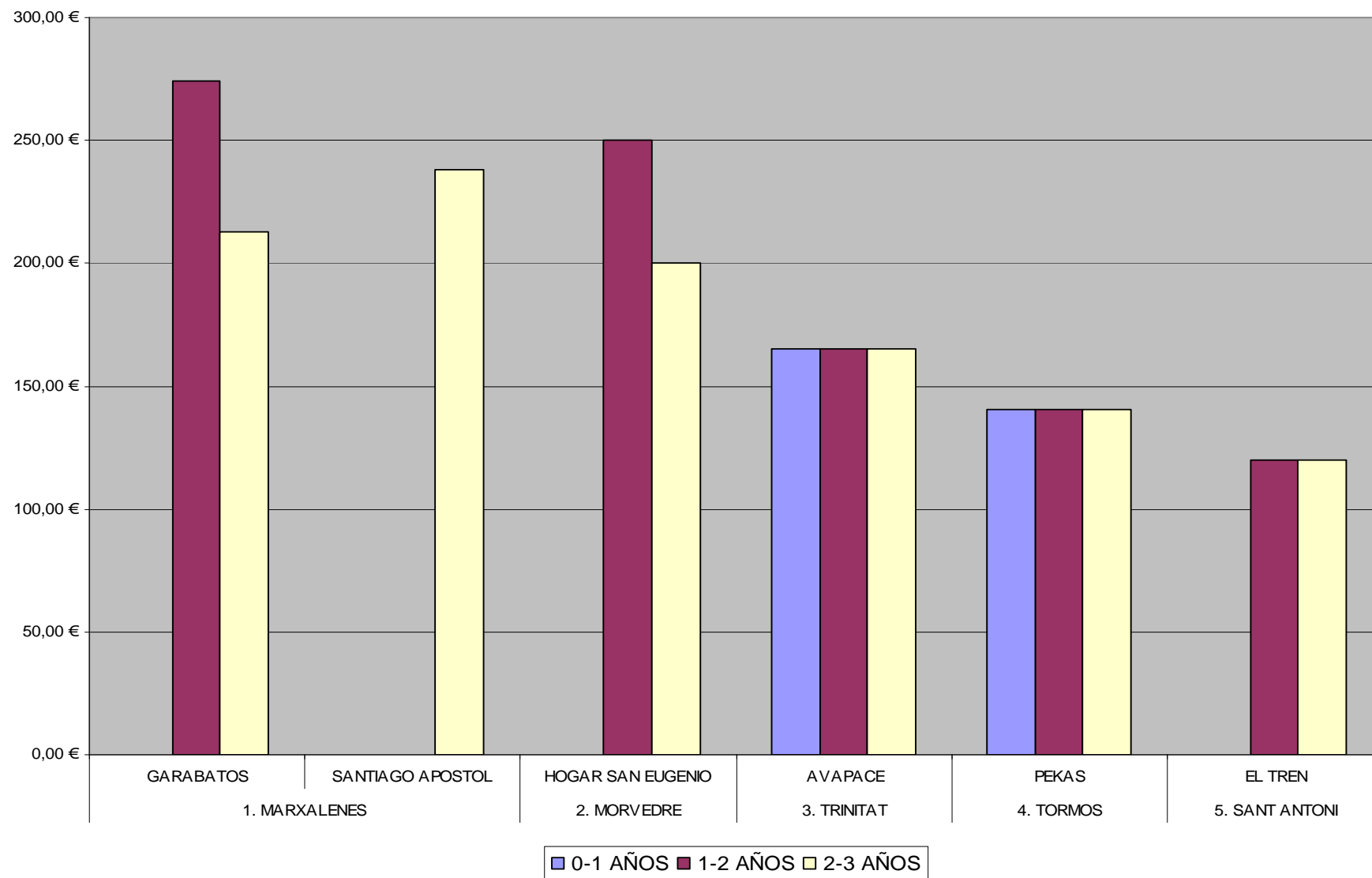
3. EXTRAMURS



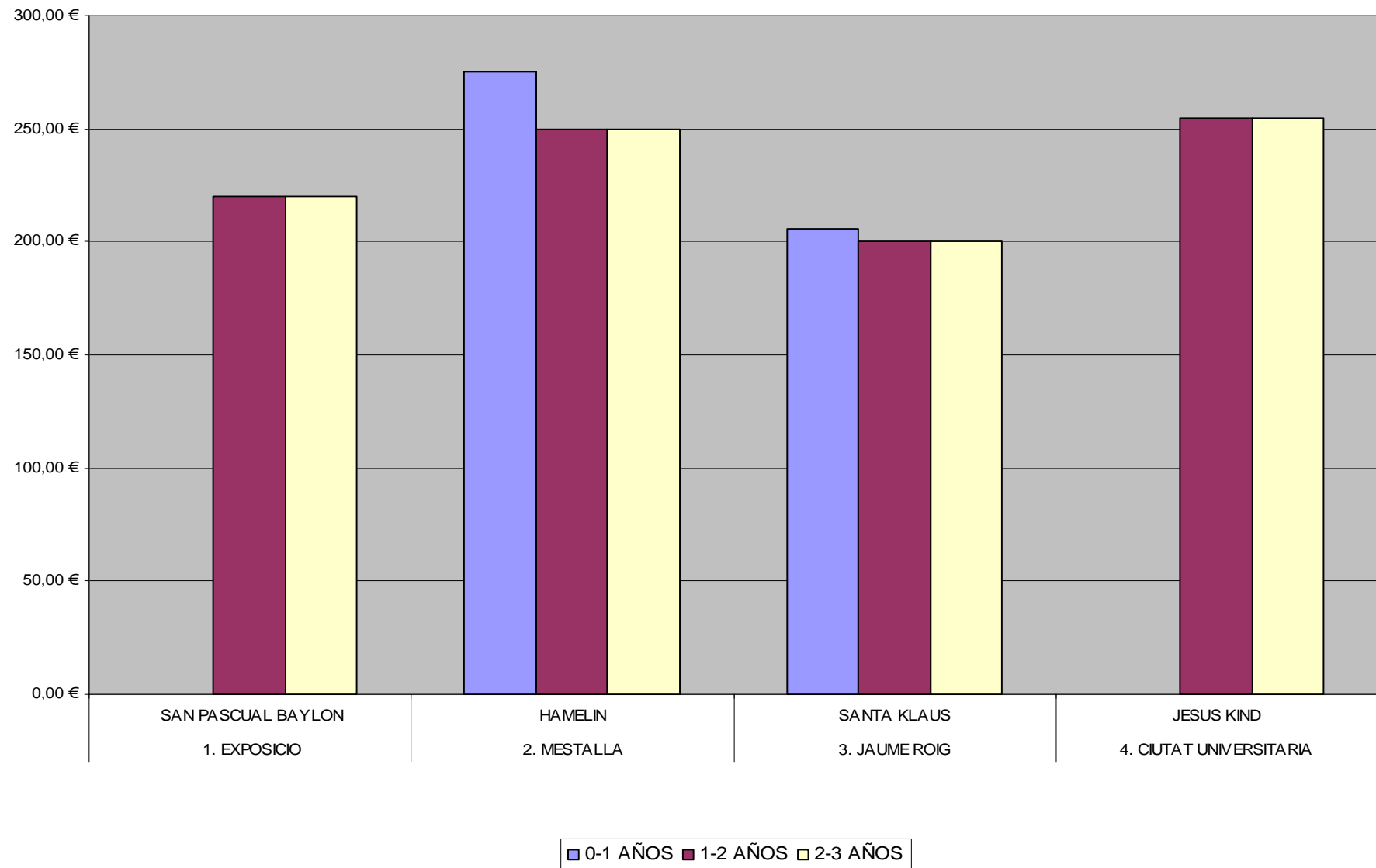
4. CAMPANAR



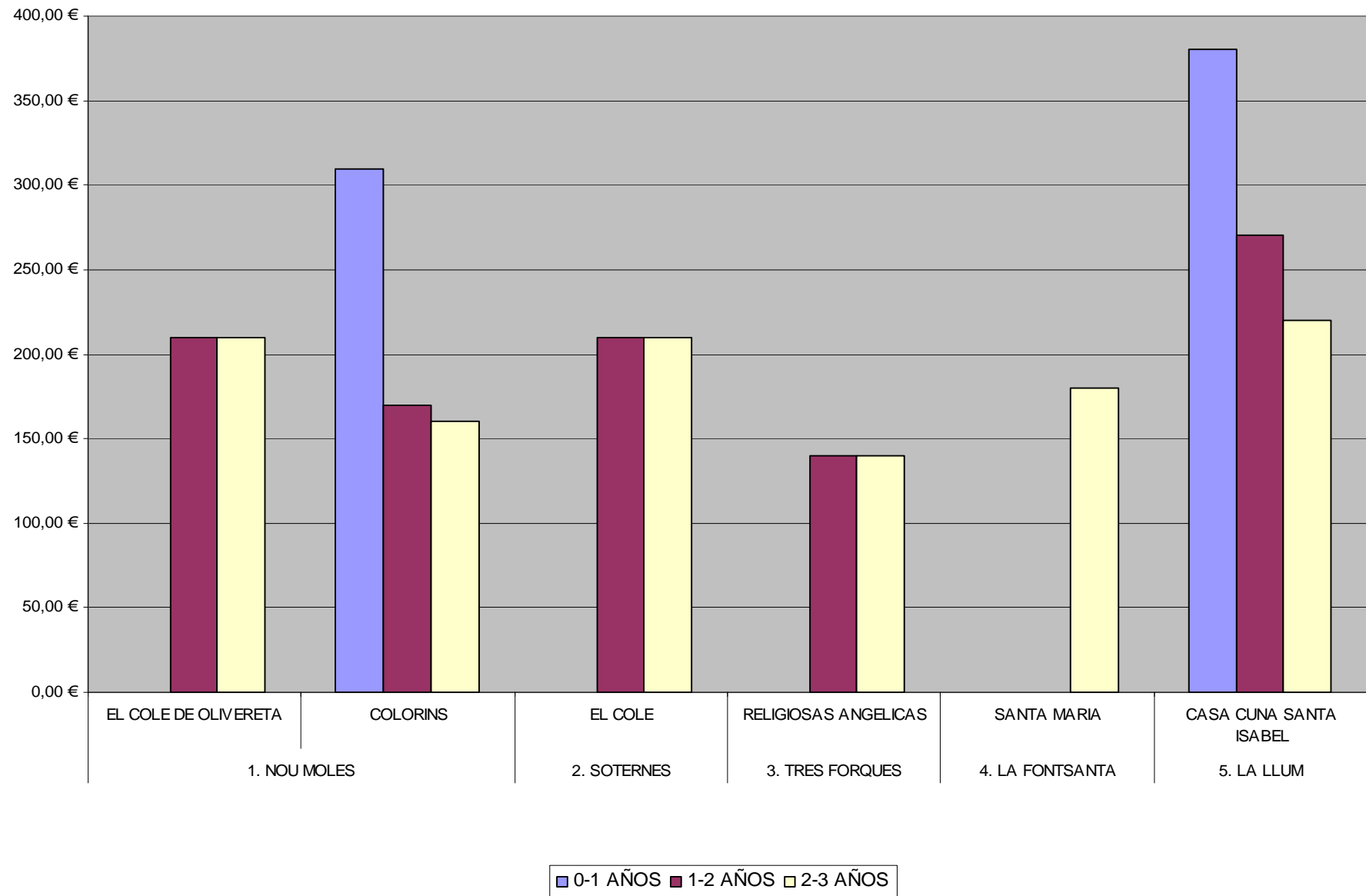
5. LA SAIDIA



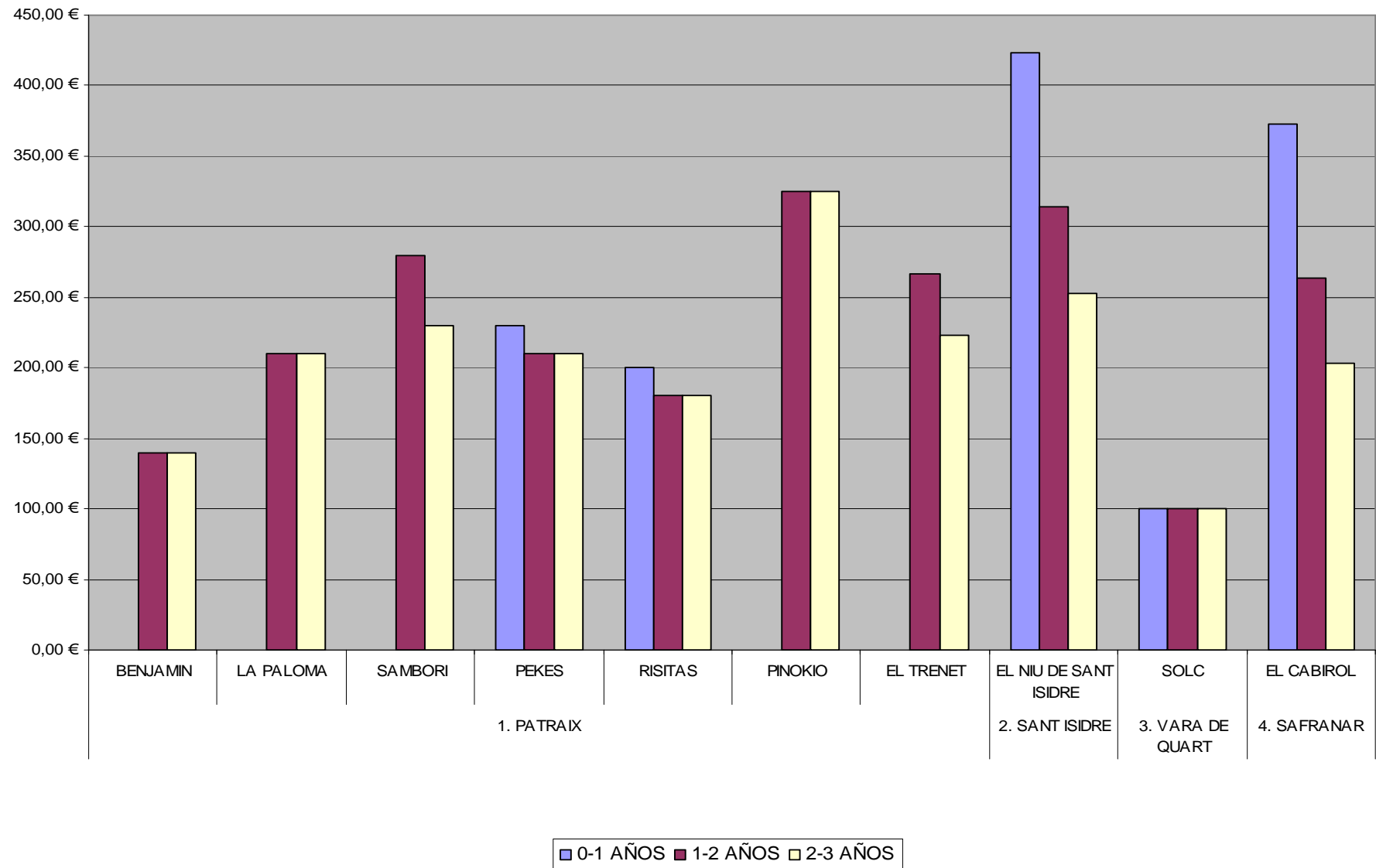
6. EL PLA DEL REAL



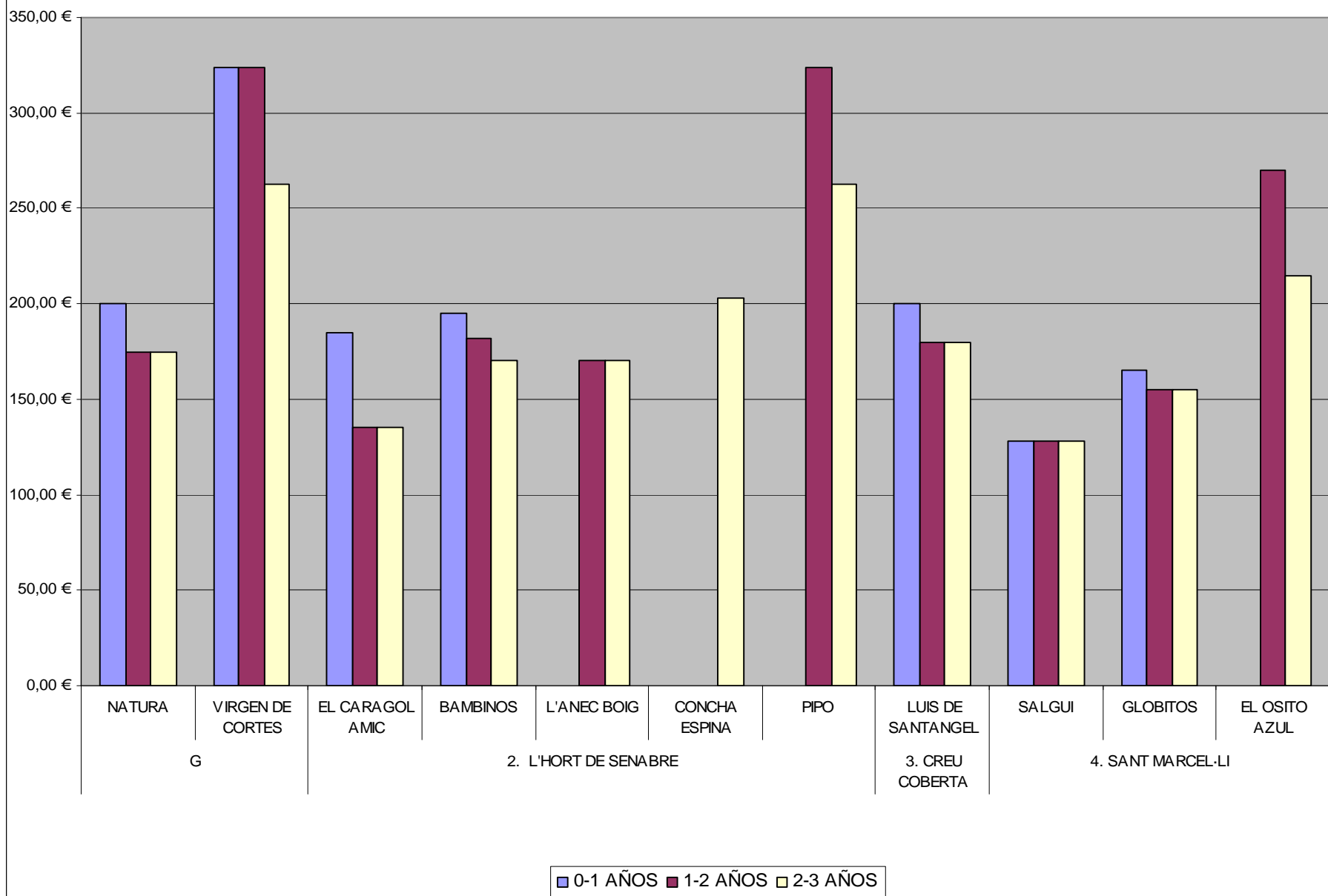
7. L'OLIVERETA



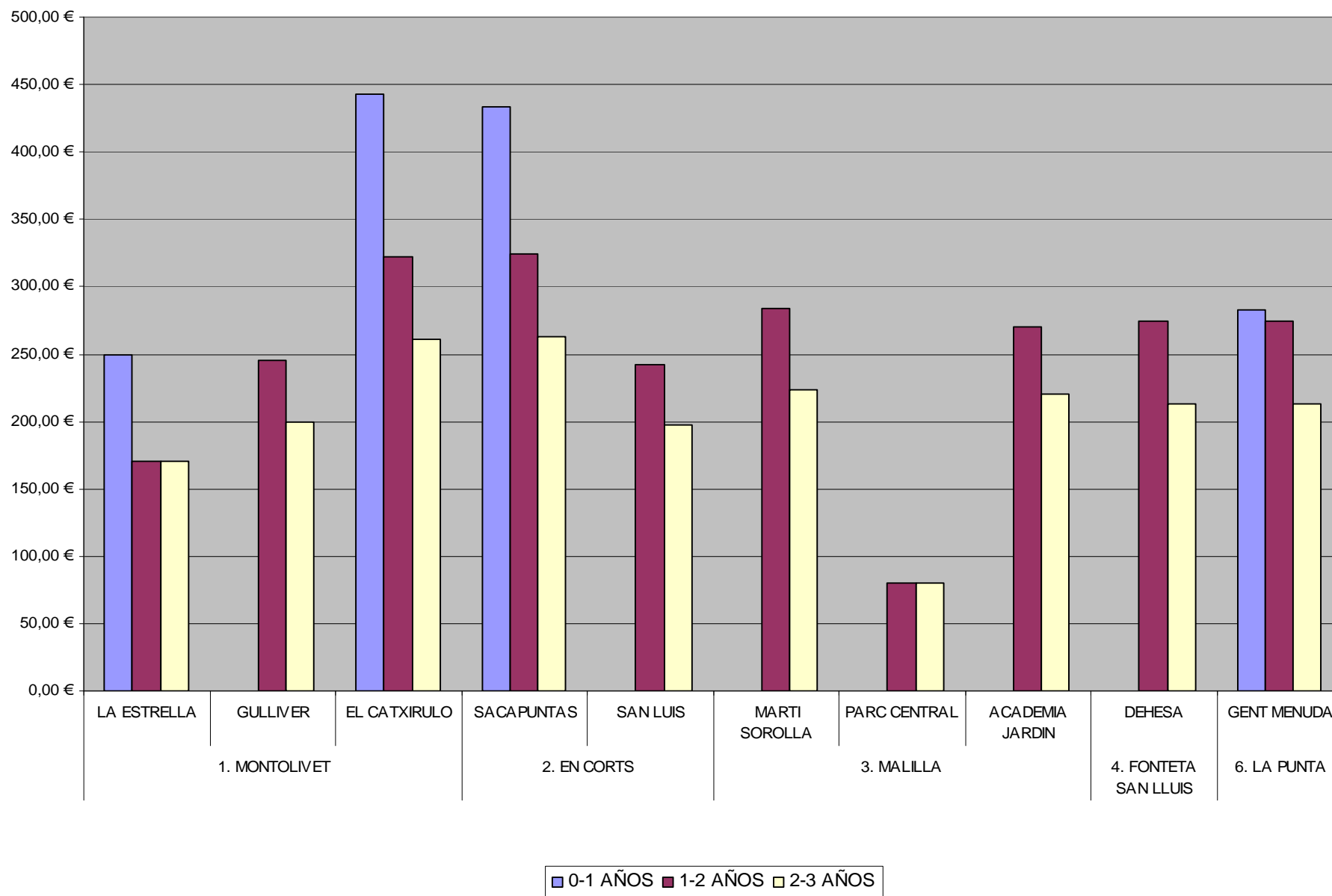
8. PATRAIX



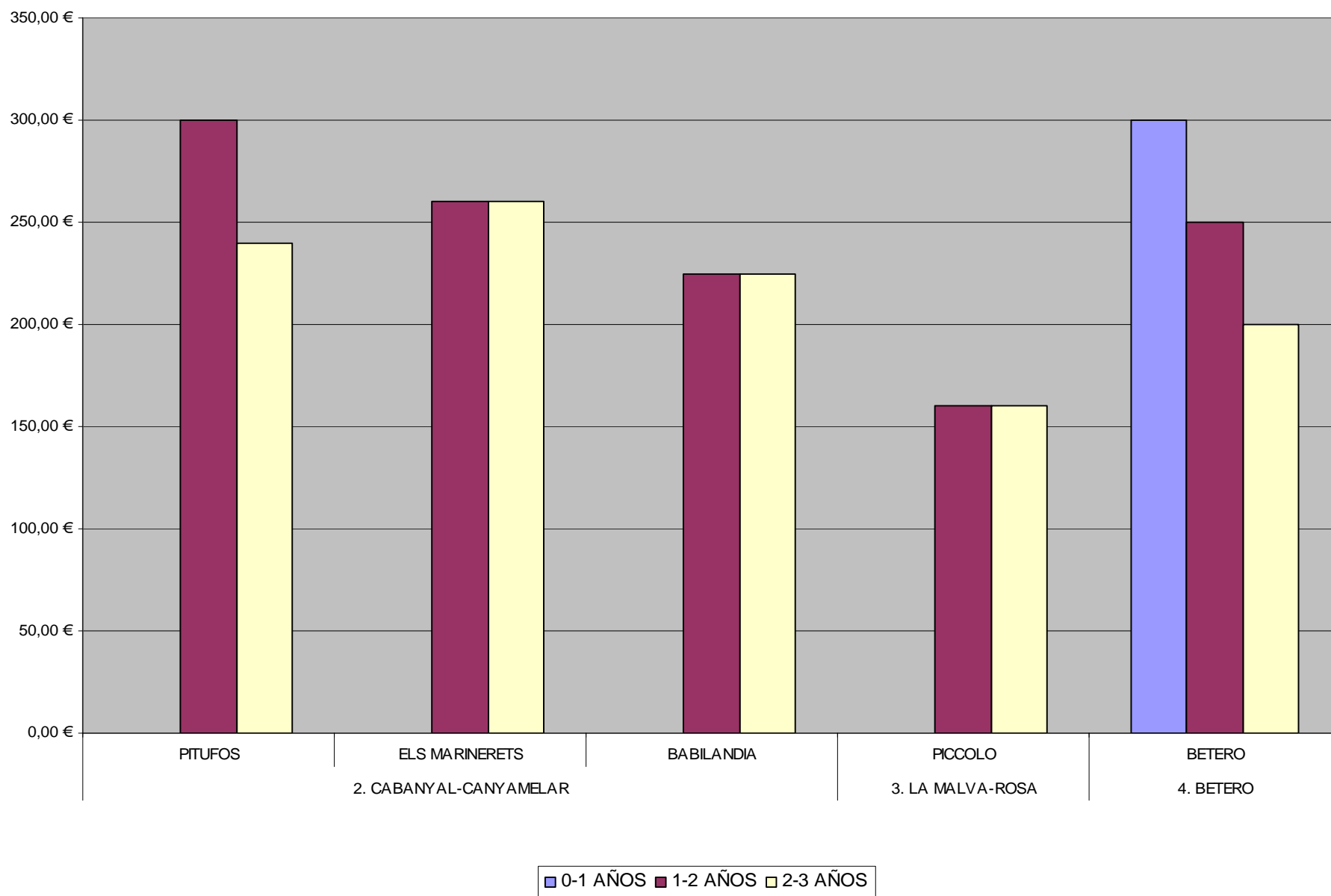
9. JESÚS



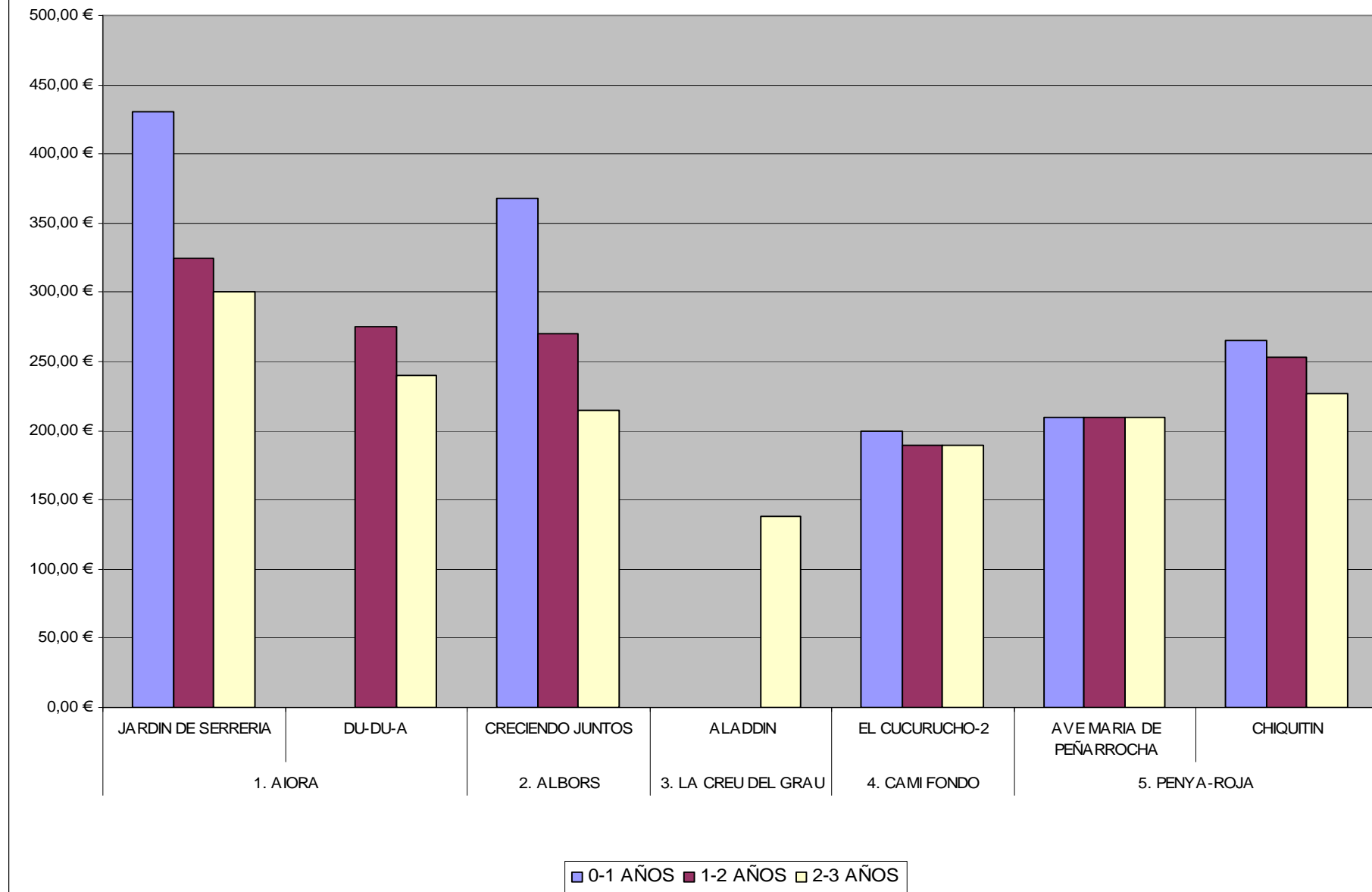
10. QUATRE CARRERES



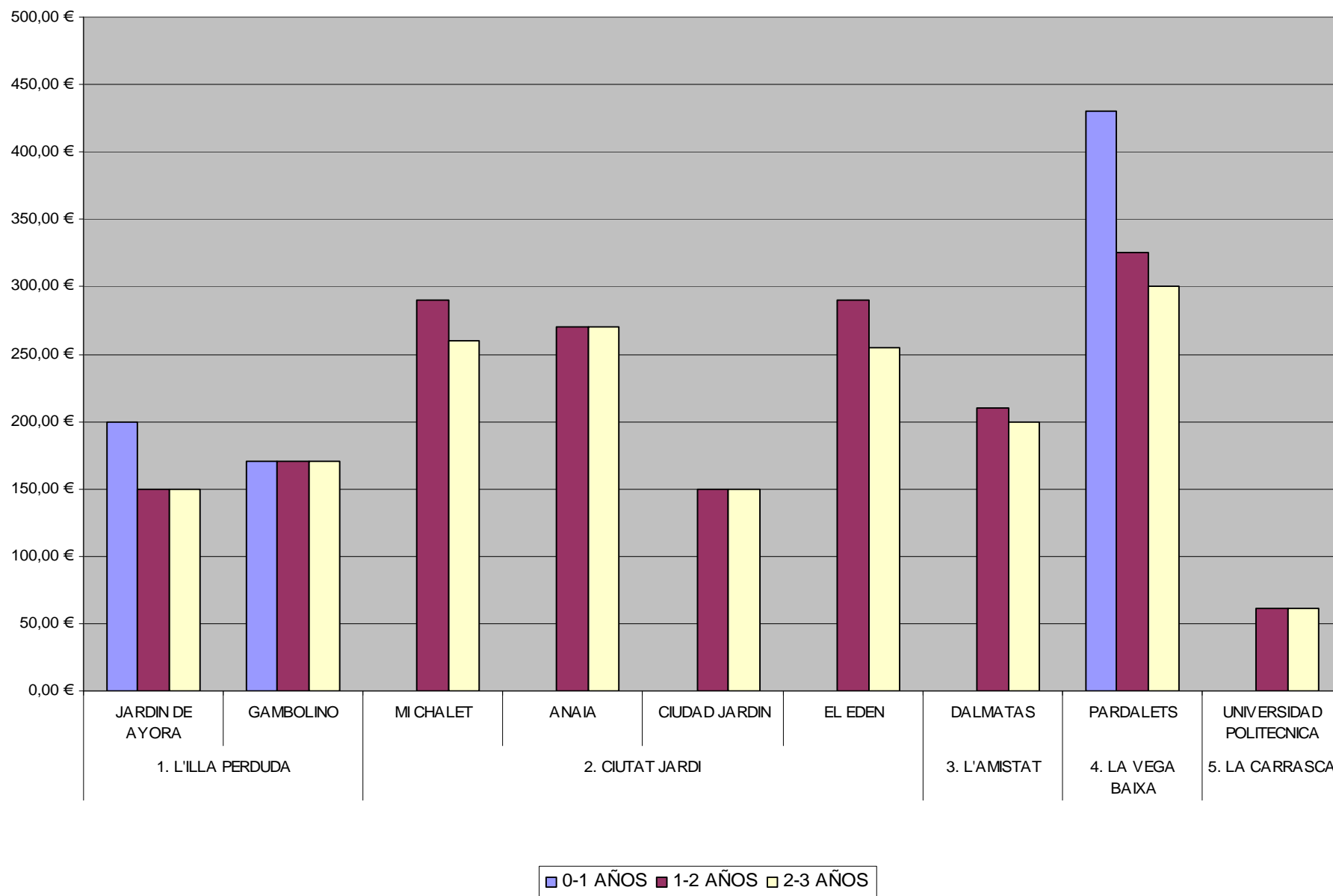
11. POBLATS MARÍTIMS



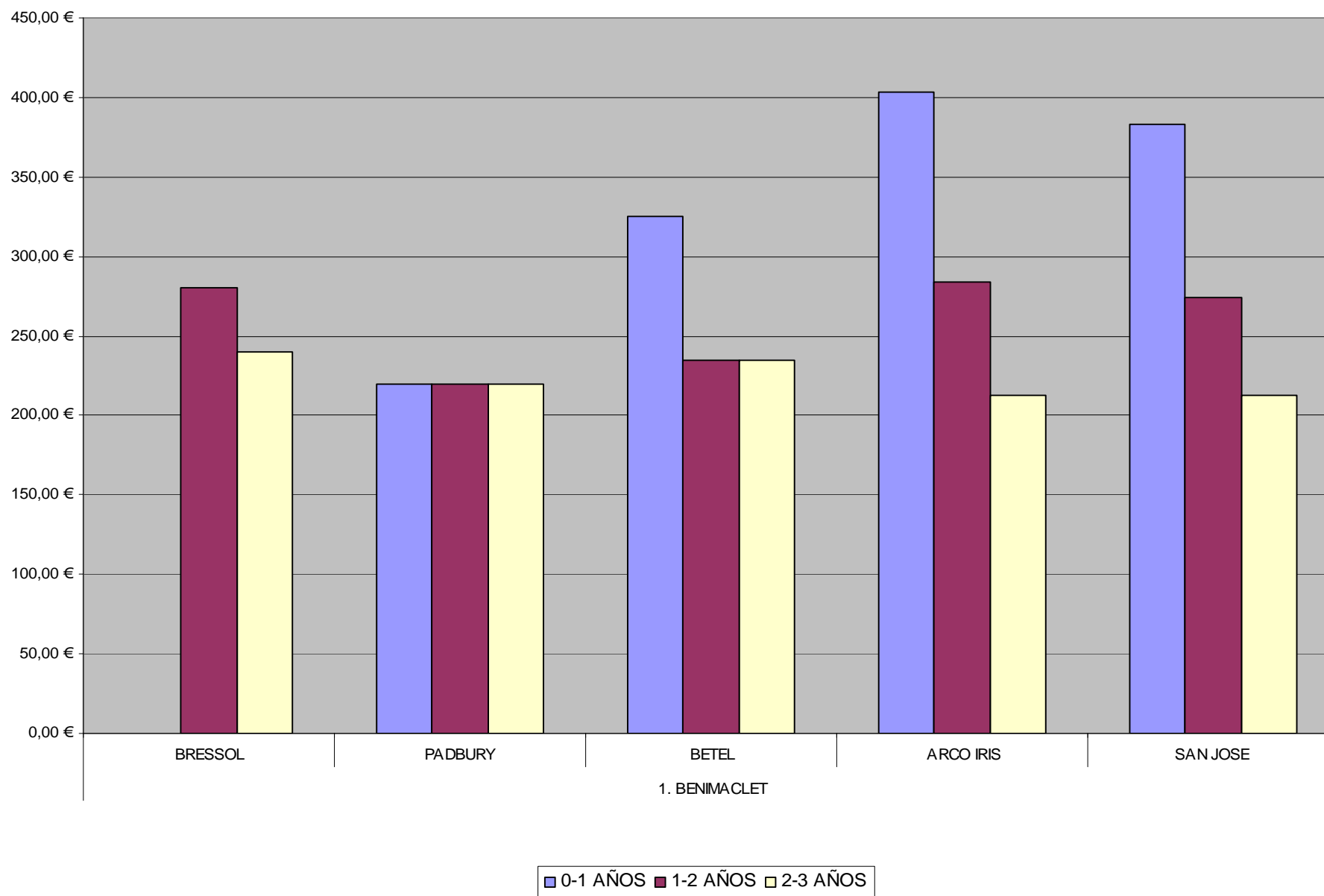
12. CAMINS AL GRAU



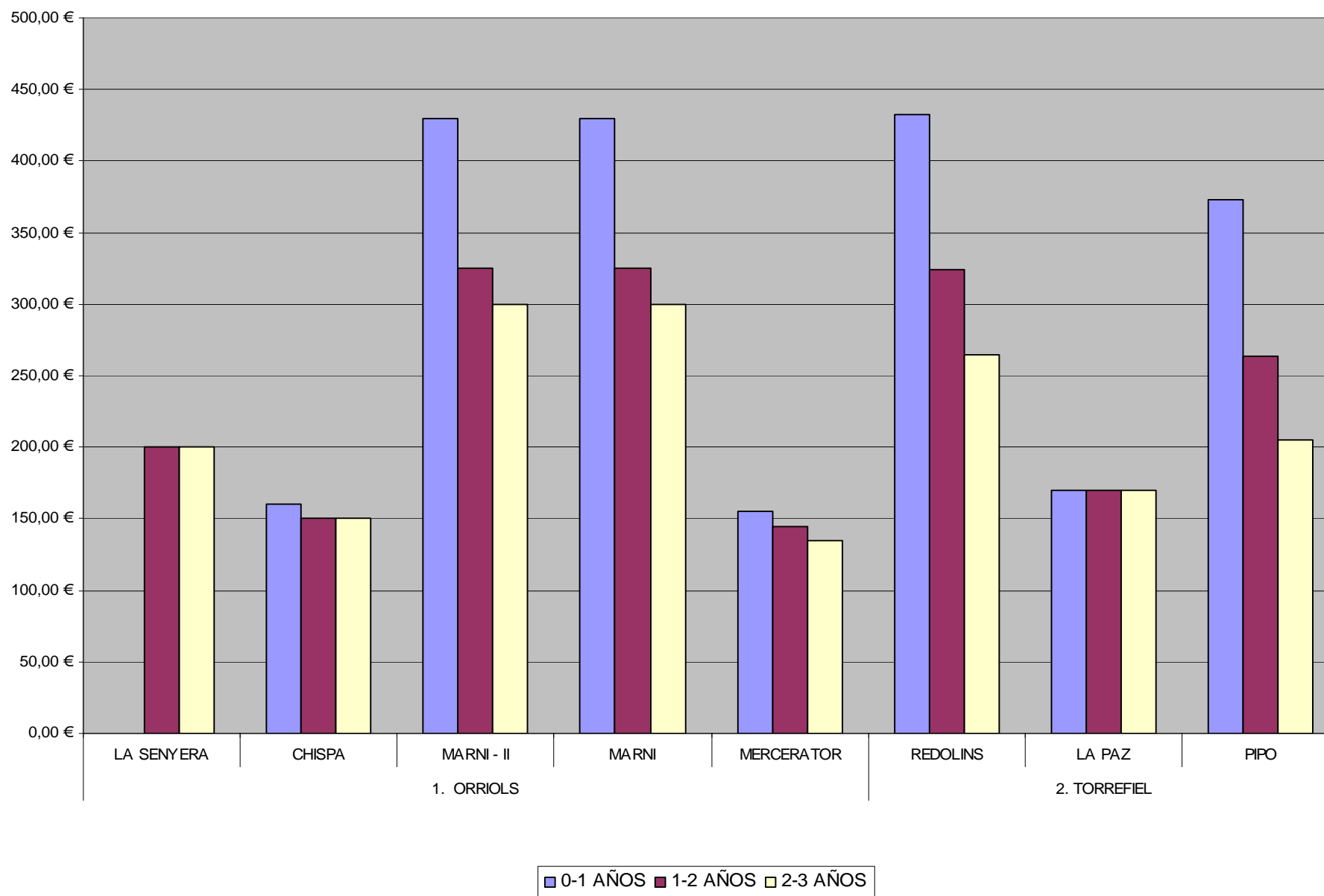
13. ALGIRÓS



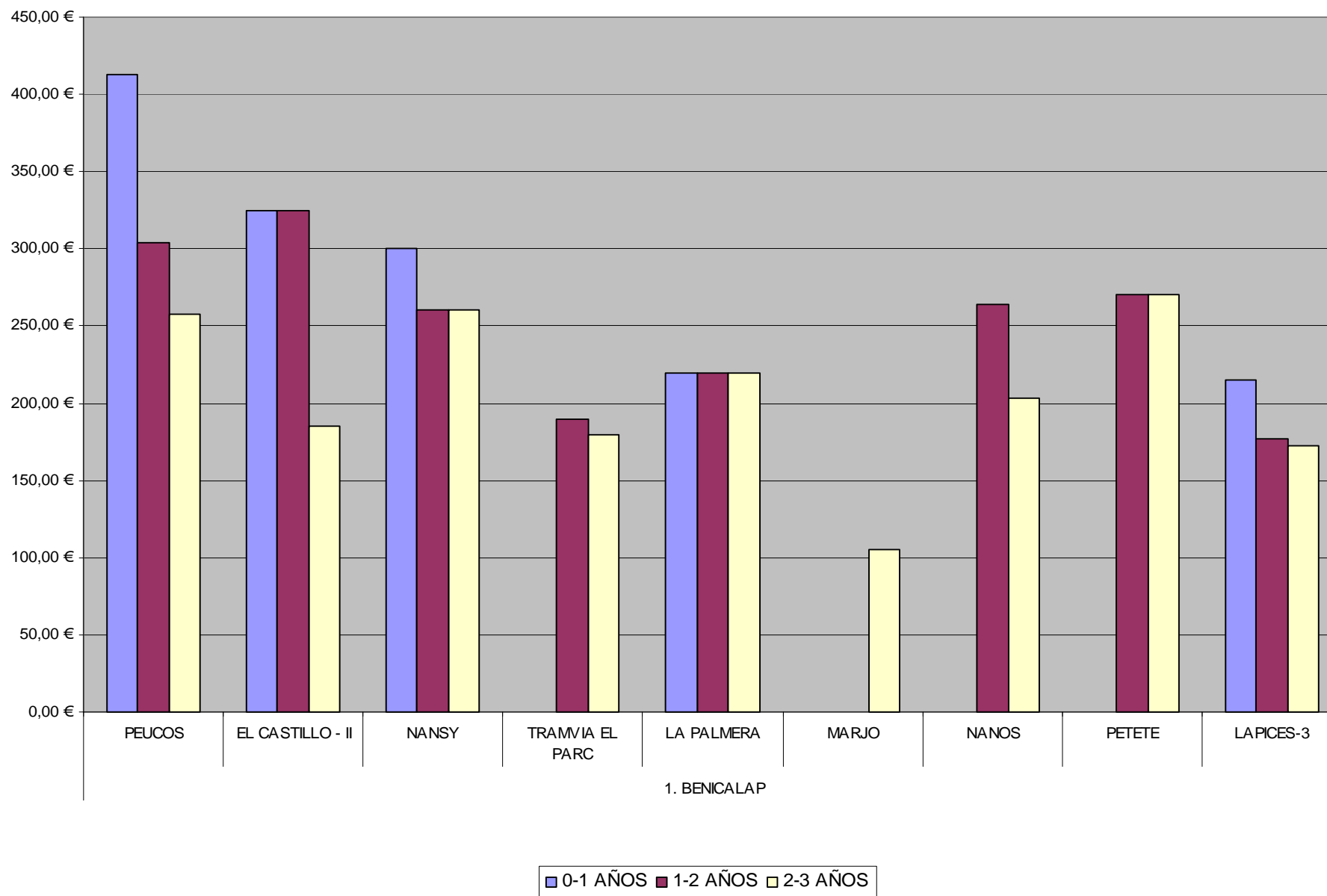
14. BENIMACLET



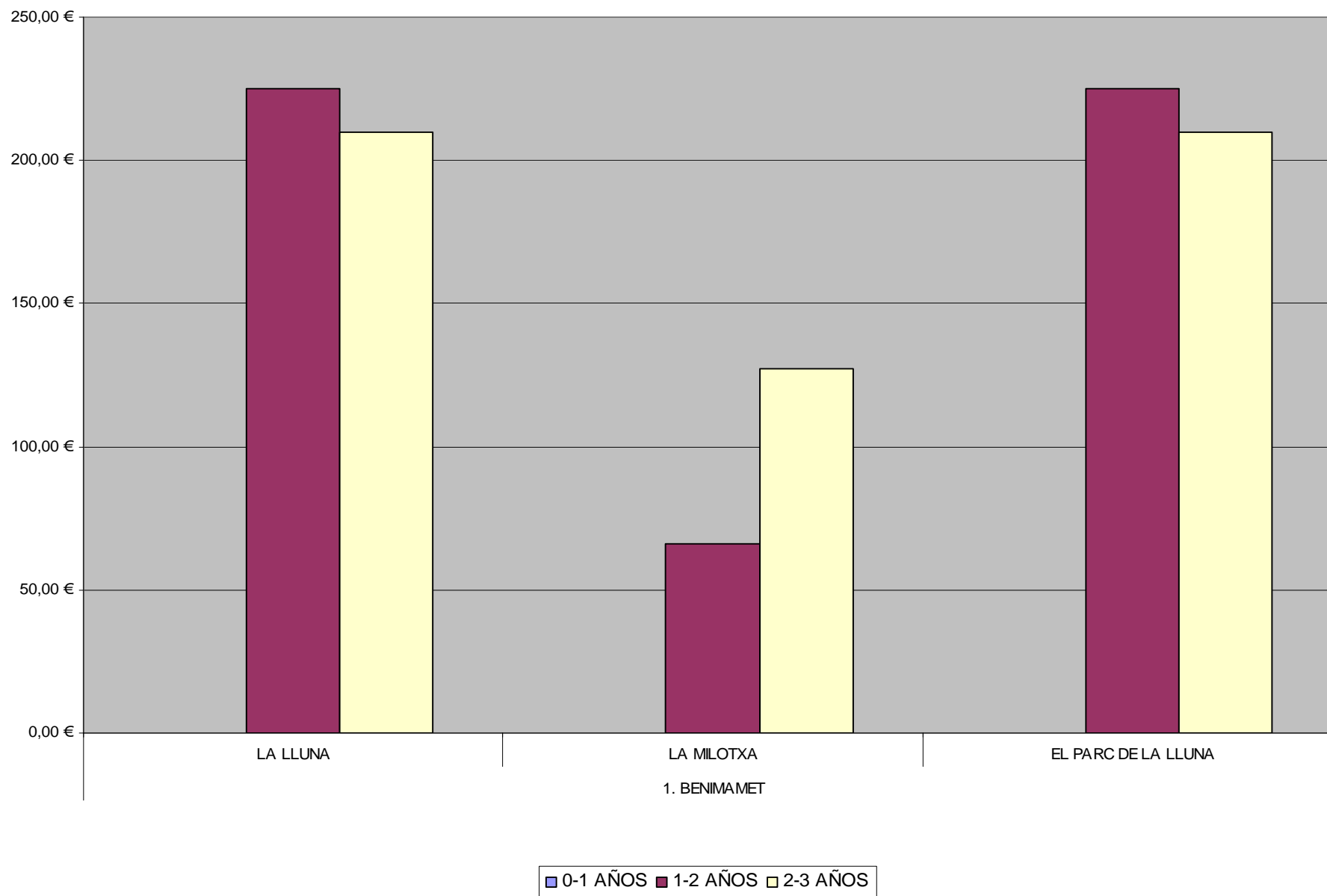
15. RASCANYA



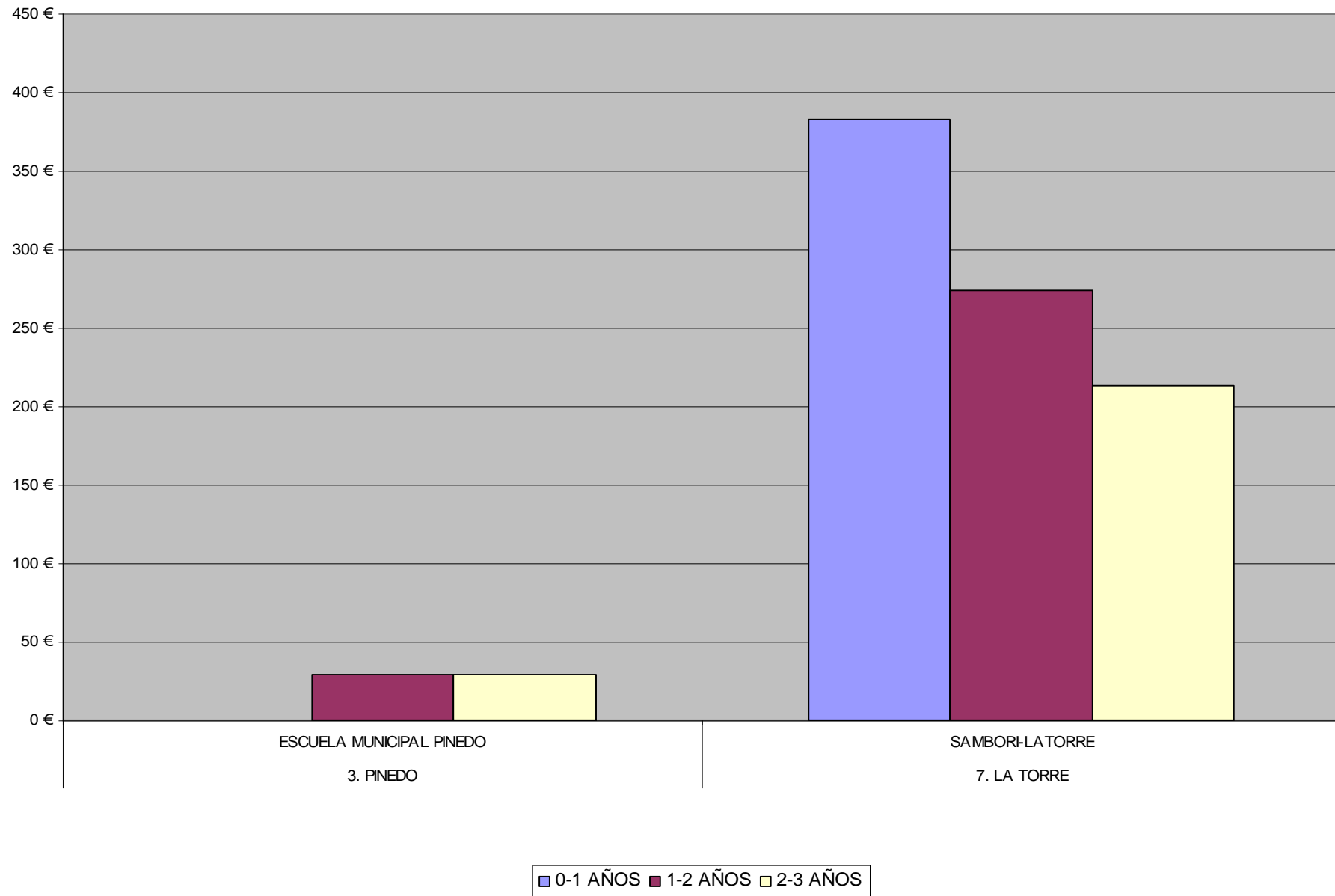
16. BENICALAP



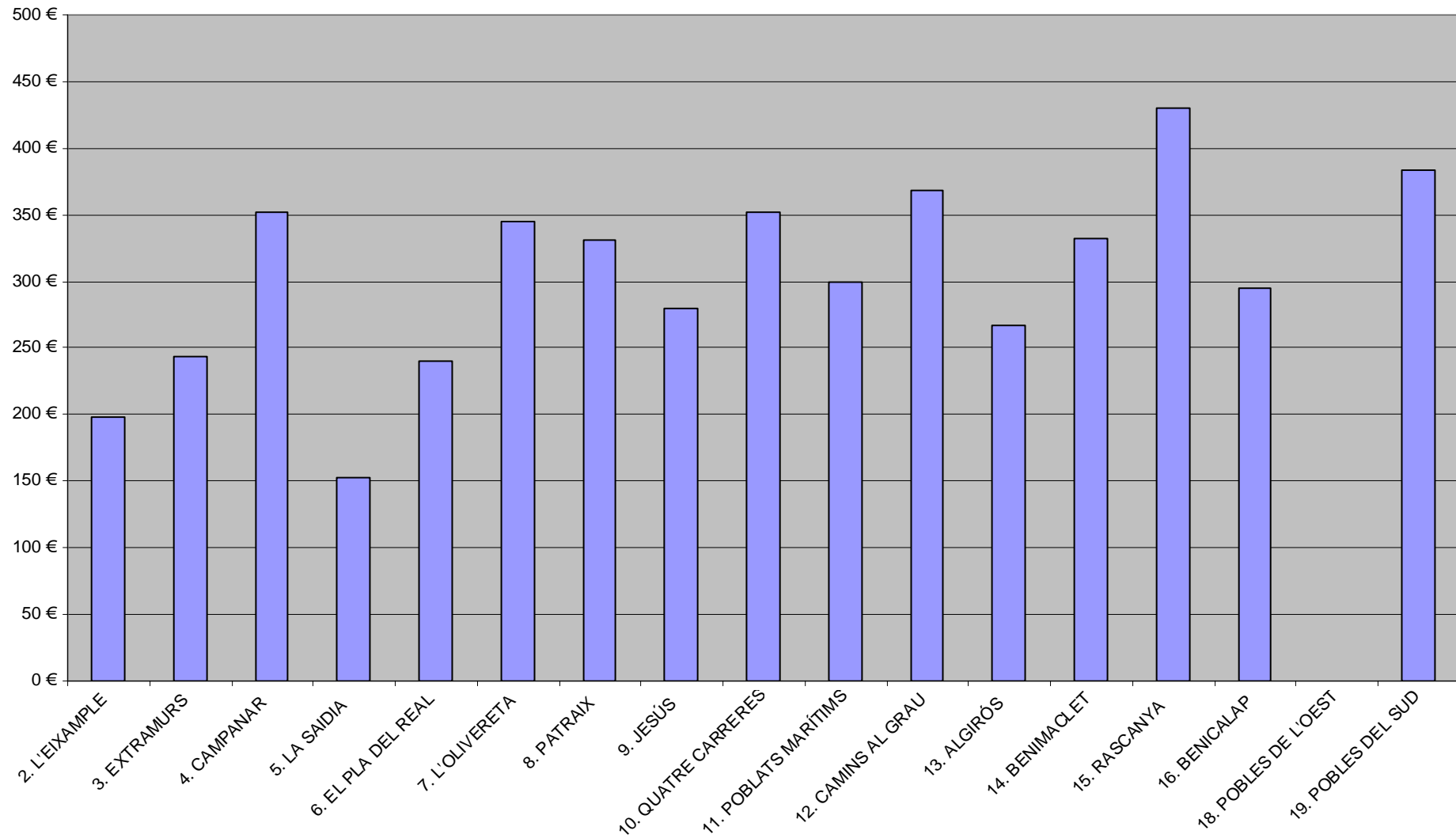
18. POBLES DE L'OEST



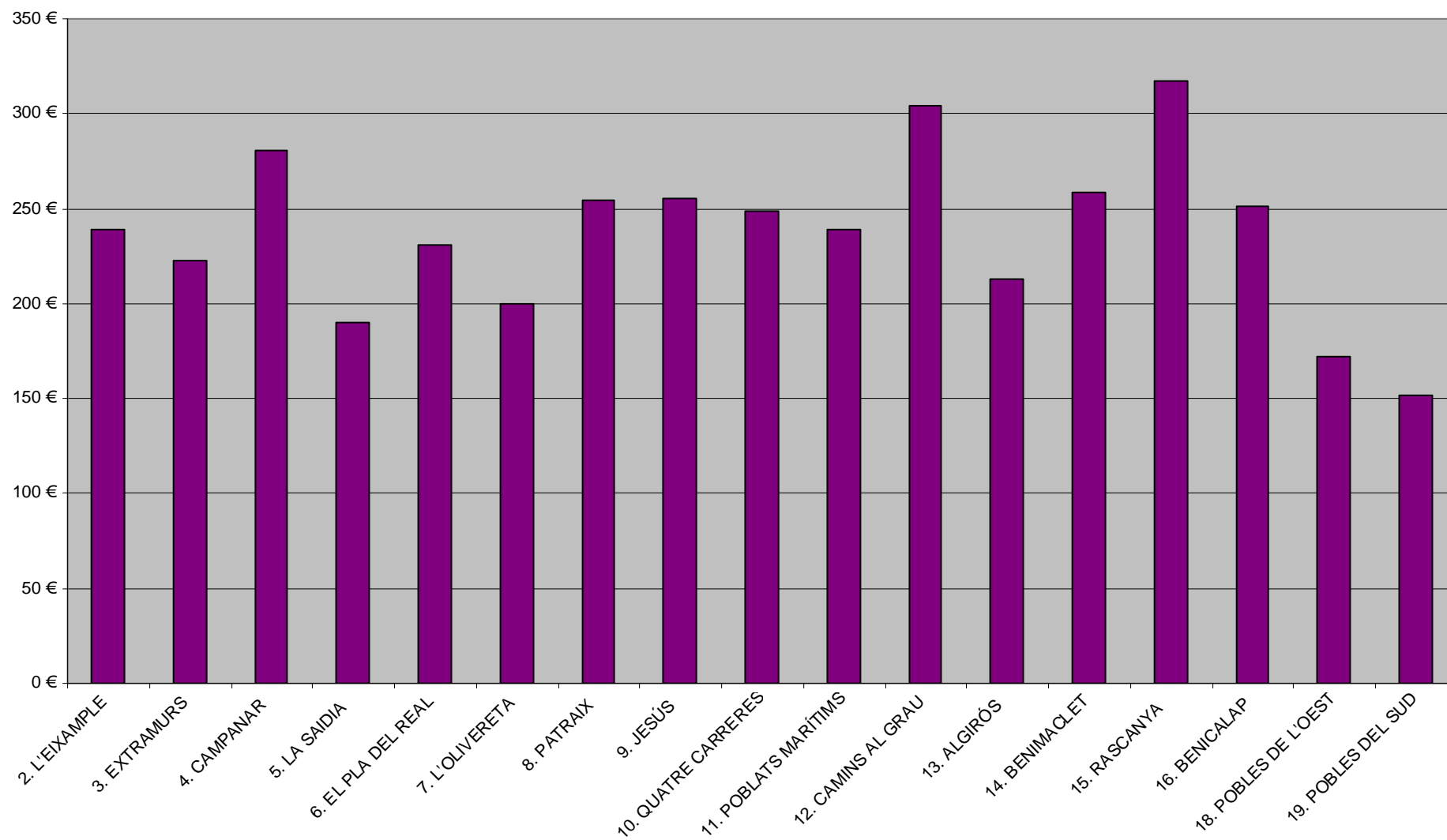
19. POBLES DEL SUD



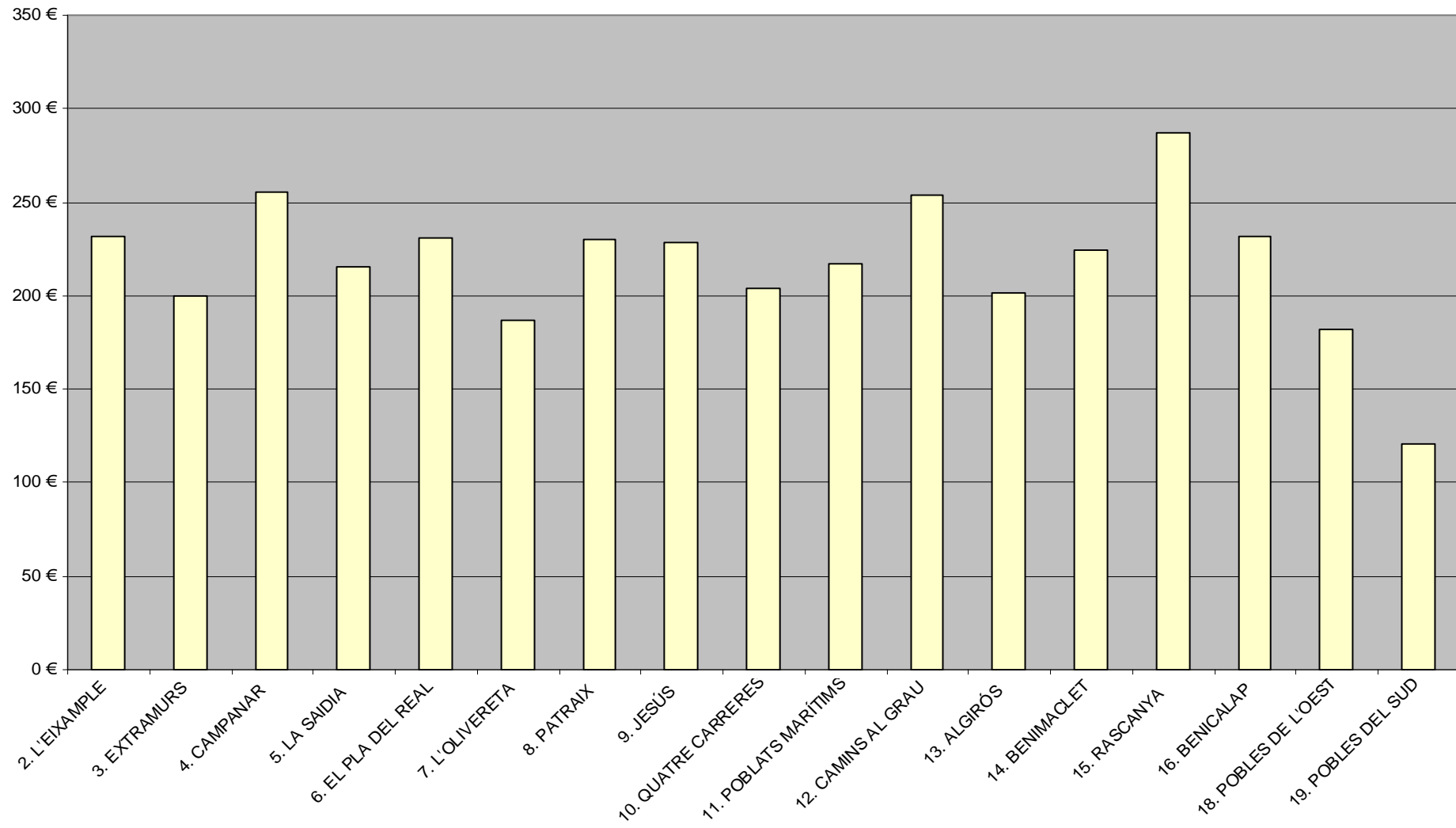
CUOTA MEDIA 0-1 AÑOS POR DISTRITOS



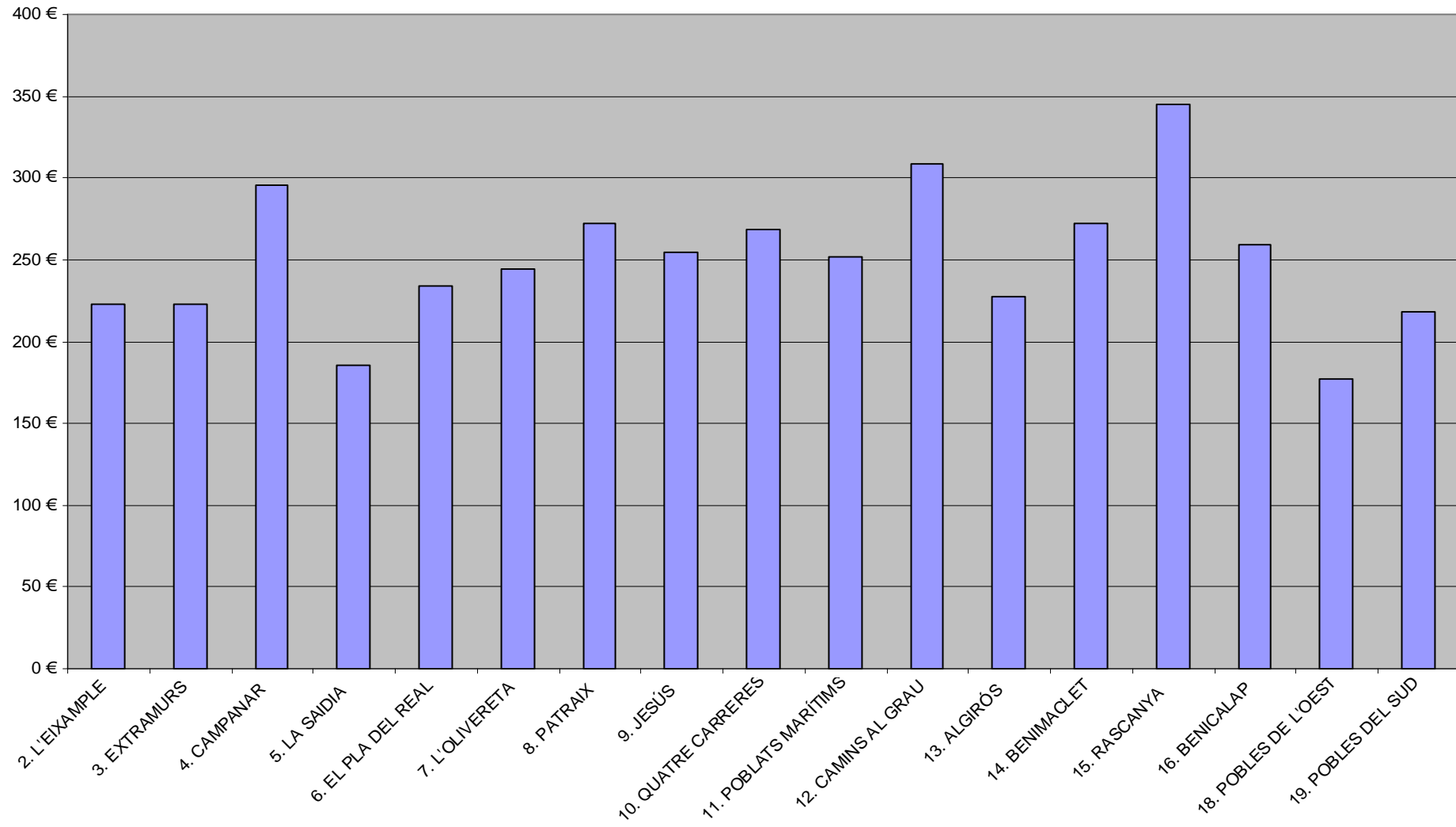
CUOTA MEDIA 1-2 AÑOS POR DISTRITOS



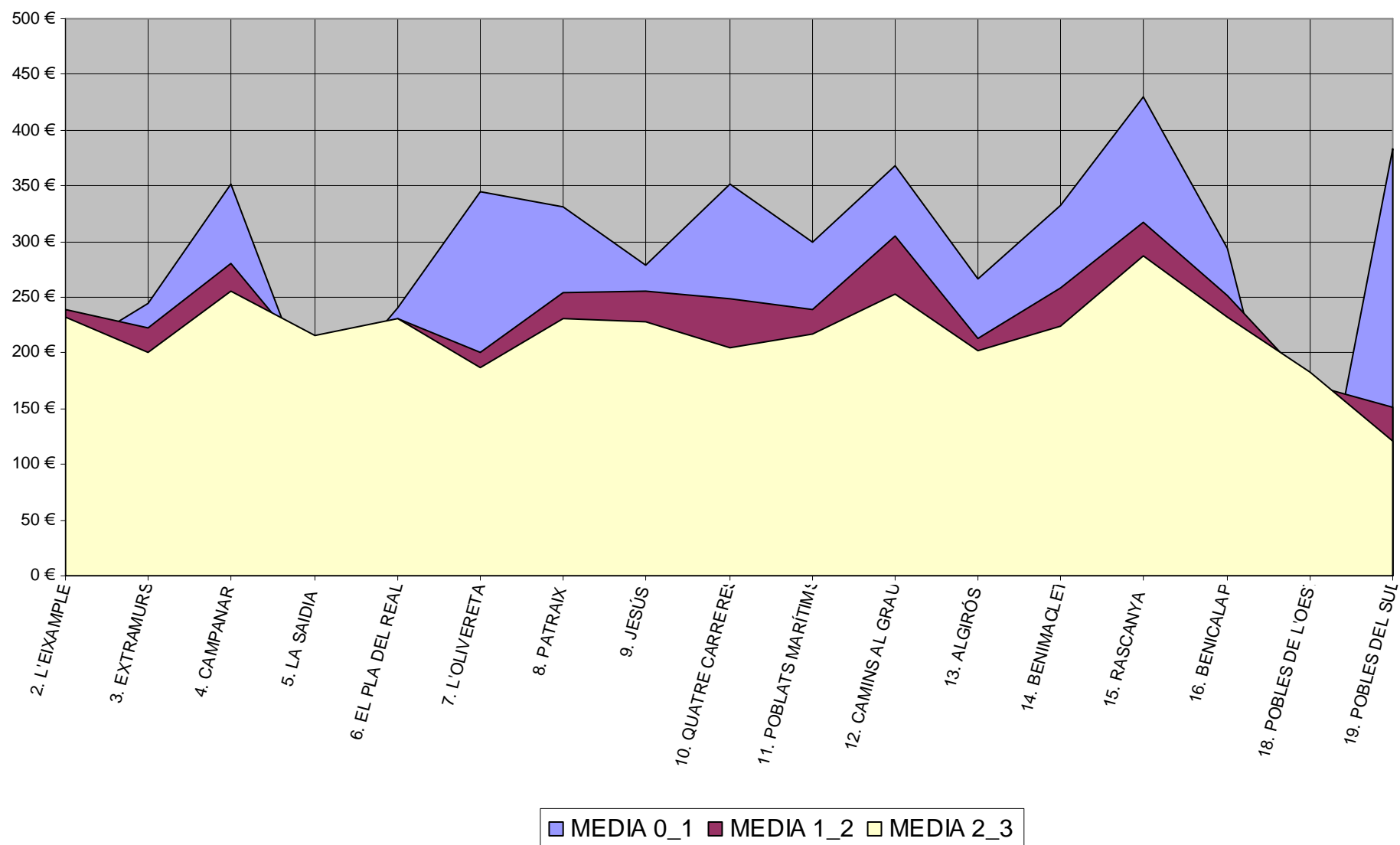
CUOTA MEDIA 2-3 AÑOS POR DISTRITOS



CUOTA MEDIA POR DISTRITOS



COMPARATIVA CUOTA MEDIA POR EDADES Y DISTRITOS



13. DOCUMENTOS UTILIZADOS

- Anuario estadístico de la ciudad de Valencia 2006.
- Página web del Ayuntamiento de Valencia (página web: www.valencia.es/estadistica). Oficina de estadística. Estadísticas del padrón municipal de habitantes:
 - Característiques de la població de la ciutat de València.
 - Padró municipal d'habitants a 01/01/2003
 - Padró municipal d'habitants a 01/01/2004
 - Padró municipal d'habitants a 01/01/2005
 - Padró municipal d'habitants a 01/01/2006
- SIGESPA (Sistema de Gestión Patrimonial).