

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Nombre de la Organización:

Ayuntamiento de Alcobendas

Responsable:

Responsable político: Manuel Aragüetes Estévez

Responsable Técnico: Antonio Díaz Méndez

Dirección:

Plaza Mayor nº 1

Alcobendas

28100 Madrid

Teléfono: 91 659 76 00

Fax: 91 659 76 22

E-mail: direccionplanificacion@aytoalcobendas.org



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Ayuntamiento de Alcobendas es una administración local que ha definido su misión como gobernar y gestionar la ciudad prestando servicios a sus ciudadanos, manteniendo y potenciando la calidad de vida, el bienestar y equilibrio social y el desarrollo sostenible.

Alcobendas se define como “Ciudad para Vivir” con una calidad de vida contrastada y unos equipamientos metropolitanos a la altura de cualquier ciudad europea. Seis legislaturas sucesivas han marcado la coherencia en el desarrollo de la ciudad y la Institución.

La figura muestra el proceso de modernización desde mediados de los 80. Con un planteamiento de Administración Relacional, donde la Participación Ciudadana es elemento capital, identificamos tres agentes principales en el cambio: Políticos, Directivos y Equipos de Trabajo, y Ciudadanos, éstos últimos sujetos de derechos, usuarios y a la vez “dueños” de la organización, que constituyen el principal grupo de interés. Los 1.134 empleados públicos se encuadran en las categorías generales de las AAPP. Nuestro presupuesto es gestionado a través de una estructura que reúne al Ayto, tres Patronatos (que prestan servicios diferenciados a usuarios) y cuatro Empresas Públicas. El Equipo de Gobierno aporta su visión en consonancia con los programas electorales y demandas ciudadanas, la Comisión Directiva es el principal órgano de gestión administrativa y el Comité de Coordinación actúa como enlace entre la gestión política y técnica. Las principales directrices y prioridades de actuación en cada legislatura emanan del Plan de Acción Municipal (PAM), que integra planes de más largo alcance (Plan Ciudad o Planes Integrales). La Gestión de Calidad está integrada en el modelo de gestión y se desarrolla siguiendo el Modelo Europeo de Excelencia, que se traduce en acciones de mejora en el Sistema de Gestión, integradas en el PAM a través de su despliegue en diversos Ejes que inciden directamente en las prácticas de Liderazgo y Planificación Estratégica, en la Gestión de las Personas y de los Procesos, en la Prestación de los Servicios y en los Resultados.

El principal objetivo de la actual legislatura viene determinado por el cumplimiento de las Actuaciones Clave del PAM manteniendo los niveles de satisfacción de los ciudadanos sobre la ciudad y los servicios existentes. Finalmente indicar que participamos en los principales foros sobre Modernización y Calidad.

HITOS DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN	
2005	- 3ª Autoevaluación, sello de excelencia (Nivel Excelencia Europea). Inicio 2º Plan Estratégico
2004	- Creación Comité de Coordinación
2003	- Premio Naciones Unidas a la Calidad en el Servicio Público.
2002	- 2ª Autoevaluación Institucional. Sello Europeo Excelencia (Nivel Consolidación).
2001	- 2º Plan de Calidad: “Calidad integrada en el Sistema de Gestión”. Creación de EMVIALSA.
2000	- 1ª Autoevaluación Institucional EFQM. Patronato Municipal de Deportes (PMD) finalista Premio Iberoamericano.
1999	- Fin 1º Plan de Calidad: Cartas de Servicio, Talleres y Autoevaluación PMD. Certificación ISO Licencias y Acreditación UNE Laboratorio municipal. Proyectos ITACA (Tarjeta Alcobendas) y ALCORE.
1998	- Jornada Puertas Abiertas Club Gestión de Calidad.
1997	- Comité Impulsor Calidad. 1º Plan de Calidad.
1995	- 1º Plan Estratégico: Inicio Proyecto Calidad.
1993	- Nuevo Ayuntamiento. Alcobendas 2000. Campaña “Derechos ciudadanos” e implantación Sistema de Reclamac/Sugerenc.
1992	- Descentralización a 2 nuevos Patronatos (PMD y P. de Salud e Integración Social - PSEIS) y Empresas (EMARSA).
1991	- 1ª Tenencia Alcaldía impulsora del cambio (I+D). Creación Dirección de Planificación y Coordinación 1º Seminario Político-Directivo: Nueva Gestión Local.
1990	- Inicio Planes Integrales (Plan Joven, Mujer...). Creación SOGEPIMA (empresa gestión patrimonio)
1988	- Comienzo estudios de “satisfacción de usuarios” en Patronato. Creación Dpto. de Investigación.
1985	- Inicio Dirección por Objetivos (SPPO). Descentralización: Ayuntamiento, 1 Patronato (PSC) y 1 Empresa (SEROMAL).

DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

CRITERIOS AGENTES

1. LIDERAZGO

Desarrollo de las Bases Culturales de la Institución. Liderazgo como modelo de referencia.

El Liderazgo es ejercido por “todas aquellas personas con responsabilidad sobre equipos y recursos”, e incluye los niveles político (Alcalde y Concejales) y técnico (Directivos, Jefes / Coordinadores y Responsables). Han definido nuestra Misión (M) y Visión (V), que se centran en la prestación de servicios de calidad al ciudadano. Complementariamente, nuestra cultura se fundamenta en unos Valores y Principios Éticos (Val). Ser “modelos de referencia” requiere de unas pautas de conducta de nuestros líderes, tales como implicarse personalmente en actividades de mejora (Comités Impulsores de Calidad, Grupos de Trabajo “Personas” y “Procesos”), fomentar la asunción de responsabilidades (Descentralización de funciones en RRHH), la colaboración (Iniciativas transversales y Planes Integrales) y las actividades de aprendizaje (p.e. Autoevaluación). La revisión de la efectividad del liderazgo tiene una doble vertiente: la personal (grado en que se “vive” en línea con las bases culturales) y la de rendimiento (cumplimiento de objetivos).

Implicación de los líderes en los mecanismos de gestión.

Se produce tanto por parte del nivel político como del Equipo Directivo, que se implican en el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de Procesos (Elaboración del Mapa de Procesos, Identificación de Procesos Clave, Asignación de Propietarios y Metodología de Gestión de Procesos), en el desarrollo, despliegue y actualización de la Política y Estrategia (PyE) en sus 3 horizontes temporales (ref.: criterio 2), en la revisión anual de los resultados clave de gestión, así como en la integración paulatina del Modelo EFQM como elemento aglutinador de los diferentes instrumentos de gestión, y en la adecuación de nuestra estructura a las nuevas necesidades (creación de los 3 Patronatos y las Empresas Públicas).

Implicación de los líderes con Clientes, Partners y Representantes de la Sociedad.

Los líderes ponen en práctica múltiples mecanismos de relación con los GI externos, (Modelo de Participación Ciudadana, Modelo de relación e interacción con ciudadanos, asociaciones y empresas). Además, a nivel Territorial, participan en las Asambleas de Barrio y Comisiones Vecinales, en el ámbito Sectorial, en los Consejos Sectoriales y a nivel Estratégico en el Foro Ciudad. También se involucran para conocer y analizar las expectativas de los citados grupos a través de múltiples estudios, y formas de participación: Comisión Ciudadana y sus Mesas Temáticas, potenciación de alianzas, actividades de mejora conjunta y difusión de nuestro modelo de Calidad, reconocimiento a la labor sociocultural, fomento de la sostenibilidad (Agenda 21), etc.

Refuerzo de la Cultura de Excelencia por parte de los líderes.

Para reforzar la Cultura de Excelencia, los líderes comunican personalmente la Misión, Visión y Valores a través de diferentes canales (Jornadas, Talleres de Mejora, Reuniones, Comités Impulsores de Calidad, etc.). También se implican en el desarrollo de las personas y les ayudan a alcanzar sus objetivos (accesibilidad, eliminación de barreras) al tiempo que fomentan y apoyan su participación en actividades de mejora conjunta y les motivan mediante iniciativas como la sistematización de la gestión del reconocimiento. Para evaluar las acciones de comunicación, reconocimiento y motivación, la Comisión de RRHH emplea diversas herramientas (Autoevaluación EFQM, Encuestas de Satisfacción Laboral, Participación de empleados en Grupos de Mejora, etc.).

Impulso del liderazgo a la Gestión del Cambio.

Los líderes establecen mecanismos para la identificación y comprensión de fenómenos de amplia repercusión (sociales, demográficos, medioambientales, económicos, políticos, tecnológicos, etc.), que pueden motivar la necesidad de cambios. Los mecanismos del Sistema de Gestión y, en particular, Equipo de Gobierno y Comisión Directiva, lideran el siguiente proceso: 1) Captación y seguimiento de tendencias, análisis y elaboración de informes, conclusiones y propuestas a los mecanismos de decisión, 2) Canalización periódica de los

resultados de estos análisis, la visión conjunta de los mismos y las alternativas estratégicas y tácticas sobre las que decidirán y seleccionarán los cambios, 3) Desarrollo, implantación y seguimiento, de cambios integrados en los procesos y mecanismos de gestión establecidos. En todo este proceso, los líderes evalúan riesgos, comunican los cambios a los GI y apoyan a las personas para gestionar los mismos.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Grupos de Interés. Necesidades y expectativas.

Nuestros grupos de interés -GI- (Ciudadanos, Empleados, Asociaciones, Instituciones, Sociedad, Empresas/Comercios, Proveedores/Partners y la propia Corporación), han sido definidos y segmentados en consenso con las distintas delegaciones y servicios. Incorporamos en el proceso estratégico actividades que nos permiten identificar, captar, analizar y comprender dichas necesidades y expectativas (Encuestas de Calidad y Satisfacción, Estudios e Investigaciones específicos, Participación en Plan Ciudad, Procesos de Participación y Consulta, Consejos Sectoriales, Juntas, Mesas, Grupos de Trabajo Interinstitucionales, y un muy largo etc.). Esta información se completa con informaciones que proporciona la nueva estructura de Participación Ciudadana en sus tres vertientes (Territorial, Sectorial y Estratégica), el Sistema de Reclamaciones/Sugerencias, y otras plataformas que anticipan demandas relevantes (Observatorio Local de Empleo, Junta Local de Seguridad, Observatorio de Inmigración). Cada mecanismo de captación cuenta con sistemáticas de evaluación y mejora.

Análisis del rendimiento y otras informaciones.

El análisis de los indicadores de rendimiento proporciona información para el desarrollo de nuestras estrategias. Éstos se obtienen de las herramientas de control de gestión en tres planos: 1) Operativo: Las Memorias, Programas (SPPO) y ejecución del presupuesto, 2) Medio: El informe anual de cumplimiento de Actuaciones del Plan de Acción Municipal (PAM), así como el Informe de Seguimiento de Actuaciones Clave del mismo, 3) Estratégico: El Informe de Situación del Plan Ciudad. La recientemente creada Comisión Directiva de Resultados tiene como fin la mejora de indicadores y sistematización de mediciones en total alineación con el Modelo EFQM. Además, sistemáticamente incorporamos otras informaciones, que provienen de: las actividades de aprendizaje, la comparación con otras organizaciones (participamos en numerosas redes de ciudades, federaciones de municipios y grupos de trabajo), los resultados de las Autoevaluaciones periódicas, los programas de Benchmarking (Diputaciones Forales de Guipúzcoa y Vizcaya, Ayto. de Getxo, etc.), los indicadores económicos, demográficos, sociales y medioambientales (Cuadro de Sostenibilidad), y las nuevas tecnologías.

El proceso de formulación y revisión de la estrategia y los planes operativos.

El Plan Estratégico aborda la Planificación Estratégica de la Ciudad (10 años). Se basa en el Análisis del entorno, de las ventajas competitivas de la ciudad (Diagnóstico estratégico), y en el Diagnóstico interno, y contempla la participación de todos los GI. El despliegue de las 4 estrategias de anticipación de que consta, se lleva a cabo internamente (Comisiones Municipales) y externamente (Foro Ciudad, Comisión Ciudadana y Mesas Temáticas). Su seguimiento se efectúa a través del Balance Participado del Plan Ciudad y diversos Informes periódicos. Por su parte, el PAM traslada lo anterior al periodo legislativo, y desarrollándolo en Actuaciones Clave definidas por el equipo político, en la articulación con el presupuesto, en el ajuste entre objetivos y previsiones financieras, etc. Sus objetivos se despliegan a través de Delegaciones, Órganos Gestores y Programas del Sistema de Programación por Objetivos (SPPO). Su seguimiento se articula a través de una aplicación informática de seguimiento del PAM, Jornadas BIANUALES e Informes sobre Actuaciones PAM. El ámbito sectorial es abordado con Planes específicos y la Planificación Territorial y Urbanística a través del Plan General de Ordenación Urbana.

Despliegue y comunicación.

El despliegue se efectúa a través del Esquema de Procesos Clave. A partir de la definición del Mapa de Procesos, se ha ido avanzando en la implantación del Sistema de Gestión por Procesos, configurando el Inventario de los mismos tanto para Ayuntamiento, como para Patronatos. El SPPO se aplica en todas las áreas del Ayuntamiento y Patronatos a través de la Estructura de Programas, a 3 niveles: Estratégico (Mapas e Inventarios de Procesos alineados con Misión, Visión, Valores), Funcional (Implantación de procesos piloto) y Operativo (a través

de certificaciones, Cartas de Servicio, etc.). El despliegue del PAM 04-07 a través del SPPO se resume así: 16 Actuaciones Globales de Legislatura⇒108 Actuaciones PAM (46 de Mejora, 58 Clave, 8 Mantenimiento)⇒157 Programas SPPO. El despliegue y comunicación de lo anterior se desarrolla participativamente, dando lugar a la identificación de responsabilidades, planes, objetivos y metas a todos los niveles. La Política y Estrategia también se comunica al resto de G.I a través de diversos canales, recogiendo su grado de sensibilización o conocimiento de la misma.

3. PERSONAS

Planificación de los Recursos Humanos.

La planificación de RRHH parte del Plan de Acción Municipal (PAM) para asegurar alineamiento con la Política y estrategia (P&E) global, y se despliega mediante Planes, Programas y Acciones en los diferentes ámbitos de gestión (Plan Integral RRHH, Portal del Empleado, Programa de Evaluación del Desempeño, Estudio de Necesidades Formativas, etc.). Los empleados y representantes participan en su desarrollo a través de 8 Comisiones. El seguimiento se realiza desde la Dirección y Comisión Directiva de RRHH, traduciéndose en mejoras según necesidades (Carta de Servicio de RRHH, Programa de Sugerencias, Revisión del Plan de Formación, Estudio de Satisfacción Laboral por cada legislatura, Descentralización de la Gestión de RRHH, etc.).

Capacidades, competencias, formación y evaluación del desempeño.

Contamos con un Catálogo de Puestos de Trabajo, con Fichas de puestos. Se han definido las competencias organizacionales para posteriormente diseñar los Mapas de Competencias del conjunto de cualificaciones requeridas por el puesto. Los Planes de Formación Anuales se basan en un estudio de necesidades, los requerimientos del PAM y las aportaciones del Equipo Directivo, junto con otras informaciones identificadas en la autoevaluación. Existen mecanismos para la evaluación del impacto de la Formación y del proceso de Identificación de Necesidades. Complementariamente, se fomenta el aprendizaje a nivel individual (subvenciones, permisos y horas retribuidas), en equipo (Jornadas y Encuentros, Talleres de Mejora) e institucional (Programa “Conocimiento de la Institución”, Plan de Acogida con Tutor). Alineamos los objetivos específicos con los generales y evaluamos sistemáticamente el rendimiento de las personas.

Implicación y asunción de responsabilidades. Creatividad e innovación.

Se estructura a todos los niveles: Directivos, Mandos Intermedios y demás personas. Existen múltiples mecanismos para promover la participación individual (Sistema de Sugerencias de Empleados) y en equipos (Comités Impulsores de la Calidad, Grupos para la elaboración de Cartas de Servicios, Talleres de Mejora, Comité de Clima Laboral), así como foros de intercambio de experiencias y diálogo para impulsar el trabajo en equipo (Encuentros de Calidad e Iniciativas de Mejora, Jornadas Anuales de Revisión Global, Celebración de Actos). Los comportamientos creativos e innovadores son propiciados por un clima organizativo adecuado, un sistema de comunicación eficaz y la eliminación de barreras formales y físicas. Los líderes han recibido formación en técnicas de delegación y transmisión de autoridad (p.e. Coaching), habiéndose creado figuras como el Auxiliar de Apoyo a la Dirección o los Responsables de Oficina o Unidad para apoyar esta cultura.

Comunicación y diálogo.

Fruto del análisis de las necesidades de comunicación, se establecen políticas, estrategias y planes de comunicación a través de muy diversas iniciativas (Difusión de las Bases Culturales, Potenciación de Intranet, Plan de Comunicación para todo proyecto relevante, Plan y Guía de Acogida, Portal del Empleado, etc.). Existen diversos canales, que se superponen y complementan: 1) De tipo informativo, 2) Diálogo vertical desde/hacia las personas, 3) Diálogo vertical y horizontal dirigidos “a la tarea”, cuyos momentos clave se producen en torno a la elaboración de Planes y Programas. Además, y con el apoyo de las nuevas tecnologías, compartimos las mejores prácticas y el conocimiento (Infociedad), y realizamos actividades de intercambio y Benchmarking, a través de Jornadas, encuentros, proyectos conjuntos con ayuntamientos líderes y experiencias piloto.

Compensación, beneficios, reconocimiento y prevención.

El Convenio Colectivo equipara a los tipos de empleados laborales y funcionarios, y aborda los aspectos relativos a salarios, traslados y bajas, etc. El factor retribución se ha analizado sucesivamente, habiéndose realizado Estudios de Valoración de Puestos (Directivos y Mandos Intermedios). Se ha puesto en marcha el Programa de Reconocimiento y flexibilizado su gestión.

Se fomenta la concienciación e implicación en temas de Higiene y Seguridad (Servicio de Prevención, Comité Seguridad y Salud, Planes de Prevención/Emergencias/Evacuación) y responsabilidad ante la Sociedad (Iniciativas 0,7%, Programa "Alcobendas Solidaria"). Todos los empleados cuentan con un destacado paquete de Beneficios Sociales, reforzado por el Fondo de Acción Social. La Asociación Cultural de Empleados Municipales, la plena integración del inmigrante y las facilidades para el uso de instalaciones, refuerzan las relaciones sociales.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

Alianzas, Convenios y Acuerdos de Colaboración.

La selección de partners clave busca establecer relaciones de colaboración, aprovechando las competencias y potencialidades mutuas, compartiendo conocimiento, fomentando la innovación y creatividad, propiciando sinergias o mejorando procesos y servicios. Promovemos convenios de colaboración con más de 500 entidades en diferentes ámbitos: 1) Contratos-programa o plurianuales de servicio con partners relevantes, 2) Contratos-programa con las Empresas Municipales, 3) Numerosos convenios suscritos con otras AAPP (Autonómica, Central, Local, Universidades), 4) Acuerdos con empresas instaladas en el municipio, 5) Convenios con empresas que promueven la estabilidad de empleo, 6) Acuerdos con Asociaciones y ONG's, 7) Alianzas con partners tecnológicos y 8) Acuerdos de colaboración para la mejora del entorno ambiental.

Planificación Económico-Financiera.

Parte del Escenario Económico-Financiero Global de Legislatura a 4 años (Ingresos y gastos fijos proyectados, Estimación de gastos variables) con seguimiento continuo a través de control presupuestario. Las previsiones económicas del PAM fijan el escenario presupuestario, proyectando ingresos (3 escenarios, ref. criterio 2) y gastos (según evolución histórica) en línea con el Plan de Inversiones y Financiero. Con las previsiones de ingresos y gastos formuladas por los Directores de las Áreas, Patronatos y Empresas, se forma el Anteproyecto del Presupuesto General, que será debatido por el Equipo de Gobierno hasta su aprobación en Pleno, asegurando la planificación de recursos, la participación y la responsabilidad de las distintas unidades. Una aplicación informática permite su elaboración, consulta y seguimiento permanentes. La gestión de los riesgos económicos y financieros se realiza a través del Cuadro de Mando de Riesgos.

Gestión de Activos y Servicios Municipales.

El Ayuntamiento gestiona Espacios y Edificios (BBDD de Espacios Municipales, Proyecto de Explotación Tecnológica en Edificios), Alumbrado público, Vía pública (Plan Actuación Integral, Soluciones al Aparcamiento y movilidad urbana), Mobiliario urbano y materiales (Ordenanza de mobiliario urbano), Parques públicos (Plan Director de parques), Mobiliario y equipos (Planes de renovación). Utilizamos enfoques de Mantenimiento preventivo y predictivo. Cuidamos el impacto de estos activos en comunidad, empleados y medioambiente (Comisión de Salud Laboral, Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, Plan de Accesibilidad, Sistema de Gestión Medioambiental) y optimizamos el consumo de energía (Plan de Ahorro de Energía) y el uso del transporte (integración en el Consorcio Regional de Transporte de Madrid). Entre los nuevos equipamientos destacan la Ciudad Deportiva Valde las Fuentes y la nueva Universidad Popular.

Gestión de la Tecnología e Infraestructuras de Comunicación e Información.

La Gestión Tecnológica se lleva a cabo centrandose en actuaciones del PAM y desarrollando el Plan de Sistemas. A ello contribuye una vigilancia tecnológica organizada, selectiva y permanente (Centro de Difusión Tecnológica), así como la evaluación del impacto de las nuevas tecnologías, a través del Plan de Sistemas y Proyecto ITACA (Información, Tramitación y Atención Ciudadana), que destaca por el uso innovador de la tecnología para un servicio integral al ciudadano. Las infraestructuras tecnológicas existentes engloban los

ámbitos de Comunicaciones (Ampliación de Red Telefónica Municipal, Red de Comunicaciones de Edificios, etc.) e Información (Hardware/Software Corporativo, Sistemas de Usuario, etc.), contemplándose en todos los casos la renovación de aquellas. Utilizamos las Tecnologías de la Información para ampliar la prestación de servicios a través de canales telemáticos (Web, Tarjeta Alcobendas, Puestos de Autoservicio de Información y Gestión, etc.)

Gestión de la Información y el Conocimiento (I/C).

La información relevante se recopila, estructura, gestiona y convierte en conocimiento para dar respuesta a la PyE (Archivo Municipal, Dpto. de Investigación y Evaluación, Centro de Documentación, etc.). Las necesidades de I/C son tanto internas como de ciudadanos y demás GI, garantizándose su disponibilidad, accesibilidad, integridad y seguridad gracias al Plan de Sistemas, que incluye un Plan Integral de Seguridad Informática. Nuestras BBDD cumplen la normativa LOPD y nuestro website el referencial Web Value. Las buenas prácticas se trasladan al resto de la institución y hemos duplicado el número y uso de aplicaciones Web. Además de los desarrollos ITACA existen multitud de aplicaciones que permiten optimizar la gestión de la I/C (Padrón de Habitantes, Infodecreto, INFOCIUDAD).

5. PROCESOS

Diseño y gestión sistemática de los procesos.

A partir de las Autoevaluaciones, del Grupo de Trabajo Procesos y del impulso de los directivos, hemos avanzando en el diseño e implantación de nuestro Sistema de Gestión por procesos: 1) Elaboración del Mapa de Procesos, Inventario, Fichas y Formación, así como identificación de propietarios en los 3 Patronatos; 2) Metodología de identificación, selección, gestión y mejora de los procesos; 3) Integración con recursos presupuestarios y alineamiento de actividades con los objetivos de la institución; 4) Aplicación de estándares de gestión: calidad, medio ambiente y prevención; 5) Apoyo con sistemas de información. La gestión sistemática se ha impulsado a través de: 1) La modelización y descripción gráfica de los procesos, 2) Mayor eficacia a través del diseño, prueba, ejecución y mejora de los mismos, 3) Simplificación de documentos, 4) Control de la eficacia del sistema de indicadores.

Mejora de los Procesos.

Existen múltiples instrumentos para identificar y priorizar oportunidades de mejora (actividades del Sistema de Gestión, expectativas de los GI, vigilancia tecnológica, formación, herramientas de mejora, redes de contacto y Benchmarking, rendimiento de los procesos, etc.). La priorización de actividades de mejora parte del liderazgo donde, en una primera etapa, el nivel político define, prioriza y traslada al nivel directivo las líneas estratégicas y Actuaciones Clave de la Legislatura. El segundo nivel de priorización parte de las propuestas del nivel Directivo/Técnico (sobre Actuaciones Clave, de Mejora y Mantenimiento). Otros focos de innovación y mejora son las Autoevaluaciones EFQM, Ejes de Mejora y Equipos de Trabajo. La sistemática para la implantación de procesos nuevos o modificados contempla la comunicación de los mismos a los GI, la implantación de pruebas piloto, la formación y el seguimiento de su eficacia.

Diseño y Desarrollo de los Servicios con enfoque al Ciudadano y resto de GI.

El desarrollo de servicios se refuerza de manera conjunta con ciudadanos y otros agentes, para diseñar y gestionar los distintos productos y servicios. La investigación social se centra en el análisis de los ejes de desarrollo de la ciudad (demografía, economía, asociacionismo, educación, vivienda, etc.), priorizando los aspectos clave y utilizando metodologías especializadas. Utilizamos técnicas cualitativas (Análisis del Discurso de Grupos, Grupos de Discusión Cualitativos) y cuantitativas (Encuestas y Estudios de Satisfacción de Usuarios) para mejorar la operativa de cada servicio. Asimismo, nos apoyamos en información que proviene de Sistemas de sugerencias y reclamaciones, de diversos observatorios, y del análisis de las nuevas tecnologías, que influyen directamente en los servicios del Ayuntamiento y los Patronatos.

Producción, Comunicación y Prestación de Servicios.

Prestamos servicios regulados así como otros que amplían nuestra oferta (socioculturales, deportivos, empleo). El diseño previo se lleva a cabo mediante la investigación, medición y análisis, y dinámicas de Participación y Mediación. La producción, mediante gestión directa, parte de Ordenanzas y de nuestros macroprocesos operativos (Participación y Mediación;

Información, Comunicación y Gestión de solicitudes; Servicios a Ciudadanos, Empresas y Asociaciones y Servicios a la Ciudad). La comunicación se articula a través del Plan de Comunicación General e incluye muy diversos medios (SietedíaS, Revista Todo Alcobendas, Folletos, catálogos y Cartas de Servicio, Directorios, Puestos de Autoservicio de Información, Mobiliario urbano). La distribución se realiza mediante el Servicio de Atención Ciudadana, Web, Oficinas y Centros especializados. El Proyecto ITACA, mejora la relación con el ciudadano gracias a la tecnología.

Mejora de las relaciones con ciudadanos y resto de GI.

Para anticiparnos a los cambios en las expectativas y responder de modo ágil a las continuas demandas ciudadanas, utilizamos 1) Canales de Contacto Proactivos (Actos Públicos, Órganos de Participación Ciudadana, Consejos Rectores, Investigaciones, Estudios “Ciudadano Oculto”, Foros web, Memorias Participativas, Consultas ciudadanas on-line, Grupos de discusión, Desarrollo Comunitario Valdelasfuentes, Asambleas de Barrio y Comisiones Vecinales, Comisiones o mesas para Planes, Jornadas, etc), 2) Canales Valorativos de seguimiento y satisfacción: (Encuestas de Calidad de Servicios y Estudios de Satisfacción, Danos tu Opinión -votaciones on-line-, página Web, Experiencias piloto con partners), y 3) Canales Reactivos (Citas con Alcalde, Concejales, Directivos, personal en contacto con el público, Programa “Línea Directa”, Sistema de Reclamaciones y Sugerencias (multicanal), Página abierta medios de comunicación locales, etc).



CRITERIOS RESULTADOS

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las medidas de percepción que utilizamos provienen de la Encuesta sobre “Calidad y Servicios Municipales”, de Estudios de Calidad de Servicios y Estudios de Satisfacción de Usuarios, de datos ofrecidos por Ayuntamientos con los que mantenemos grupos de trabajo comunes o Foros de relación. El Índice de Calidad de Vida (Figura 1) es el indicador más representativo de nuestra gestión global. El resultado denota un rendimiento alto y sostenido, superando el objetivo de 7 puntos a pesar del incremento continuo de las expectativas de los ciudadanos.



Figura 1

de los Servicios prestados por el Ayto., la práctica totalidad (17 de 20) supera el objetivo de 7. Llevamos a cabo el seguimiento de los la percepción de los ciudadanos, cuyos resultados se estructuran en función de los Procesos Operativos y las Actuaciones Clave (PAM).

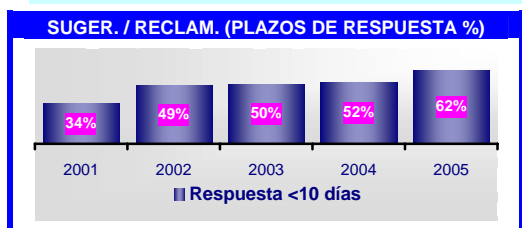
La Fig. 3 muestra, a modo de ejemplo, los resultados de estas actuaciones relativas a los Servicios al Ciudadano, siempre en línea (→←) o por encima (▲) de los objetivos, como sucede con los demás Procesos Operativos.

Se constata una mejora generalizada en las dotaciones de presupuesto por habitante en los tres Patronatos:

Patronato Municipal de Deportes: de 56€/hab en 1999 a 170€/hab en 2005, con esfuerzos inversores tan importantes como Ciudad Deportiva Valdelasfuentes, creada para dar respuesta al uso creciente de las instalaciones deportivas y a los usuarios del Abono Deporte.

Patronato de Salud e Integración Social: de 43€/hab en 1999 a 98€/hab en 2005, para dar respuesta a las demandas relativas a Servicios Sociales, Salud, Mayores, Mujeres y Consumo.

Patronato Sociocultural: de 110€/hab en 1999 a 215€/hab en 2005 (Nueva Universidad Popular, Mediateca, Remodelación Casa de la Cultura).



La figura evidencia la mejora de la gestión del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.

La Figura 2 muestra una mejora generalizada de casi todos los indicadores (18 de 23) en 2005 respecto a 2003, aunque el nivel de exigencia ha incrementado de forma muy significativa. Las cuestiones más valoradas son los espacios y zonas verdes, instalaciones deportivas, la oferta comercial, la educación y la vida cultural. En cuanto a la valoración

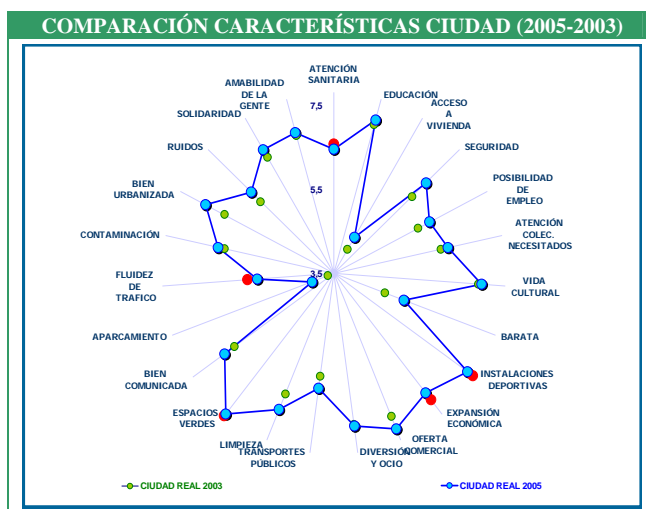


Figura 2

Servicios y actuaciones clave	
ORDENACION TERRITORIO Y VIVIENDA	
Dotaciones de alojamiento para grupos sociales	▲
HACIENDA Y PERSONAL	
Implantación de la carta de servicio al contribuyente	→←
SEGURIDAD CIUDADANA, TRAFICO Y P. CIVIL	
Mejora del servicio munic. asistencia a las víctimas	→←
Servicio operativo de la policía local	▲
Mejora de la presencia de la policía local	→←
CULTURA, EDUCACION, INFANCIA Y JUVENTUD	
Ampliación de los servicios de mediatecas	→←
Remodelación casa cultura	▲
Animación e información juvenil	→←
Centro cívico en Valdelasfuentes	→←
Mejorar las dotaciones para las asociaciones	→←
Adecuar los medios de información municipal	▲
Construcción y mejora de equipamientos educativos	▲
Innovaciones culturales	▲
Nueva universidad popular	▲
DEPORTES	
Actividades y asociacionismo deportivo	→←
Instalaciones deportivas de barrios	→←
Ciudad deportiva Valdelasfuentes	→←
SALUD, CONSUMO, MAYORES, SERVICIOS SOCIALES	
.Coordinadora para la inmigración	▲
Equipamiento para mayores, sanitarios e Interv. Social	→←

Figura 3

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Medidas de Percepción: Las principales herramientas de que disponemos para conocer los niveles de satisfacción de las personas son: 1) Clima Laboral (Estudio de Satisfacción Laboral - *Figura 1*, participación del 66,5% de la plantilla), 2) Prevención y Salud (Estudios sobre Reconocimiento Médico), 3) Formación (Estudio Acciones Formativas), 4) Acogida de nuevos empleados (Encuesta Satisfacción sobre Plan Acogida). El despliegue del Estudio de Satisfacción Laboral alcanza a todas las Unidades, Áreas y Categorías Profesionales. Las acciones de mejora se centran en: el Plan de Formación, mejoras en la Comunicación, Promoción Interna o Plan Integral de RRHH. Son ejemplos, la elaboración del Estudio de Estructura Salarial, el desarrollo de criterios homogéneos sobre movilidad del personal y desarrollo profesional, el nuevo Estudio de Necesidades Formativas, el Reglamento de Formación, impulso del Reconocimiento, etc. Además del Estudio de Satisfacción Laboral, otras instancias de medición de ésta son la valoración del Reconocimiento Médico (18 de 20 atributos han mejorado), la Valoración de la Formación (*Figura 2*), la percepción sobre Jornadas y Encuentros (*Figura 3*), sobre Talleres de Mejora (cruciales para propiciar la implicación, aprendizaje y logro de objetivos), y la Valoración del Plan de Acogida, una de las iniciativas mejor valoradas (opinión general 8,6 sobre 10).

Indicadores de Rendimiento: Las magnitudes más destacadas, objeto de análisis sistemático, son: Productividad (*Figura 4*); Formación (Incremento de acciones formativas, presupuesto y tiempo dedicado por empleado gracias al Estudio de Necesidades Formativas); Niveles de Formación y Desarrollo (30% de titulados medios y superiores); Reconocimientos y Premios a la Institución (p.e. 1er Premio II Certamen de Buenas Prácticas de la FEMP 2004-Manual de Acogida); Participación e Implicación en Equipos de Mejora (*Figura 5*); Resultados del Programa de Reconocimiento (*Figura 6*); Índices de Absentismo y Bajas por Enfermedad (*Figura 7*); Prevención y Seguridad (el refuerzo de la formación en Prevención ha dado lugar a una disminución progresiva de accidentes a pesar del incremento de la plantilla); Actividad de Selección e Ingreso (mayor flexibilidad en los trámites de contratación); Servicios proporcionados (facilidades de uso de las instalaciones, notable paquete de beneficios sociales enmarcados en el Fondo de Acción Social (FAS) – *Figura 8*); Retribuciones (competitividad de salarios con relación a los municipios de referencia); Comunicación (potenciación de nuevos canales, aumento del 20% en el último año de empleados con acceso a Internet); Eficacia en la Administración de Personal (100% de efectividad en cuanto a entregas de nómina a tiempo o contestación a solicitudes de empleados). La Actuación Clave más relevante que guía lo anterior es el Enfoque Integral de la Gestión de Personal.

	RDO. 2003 vs. OBJ. 2003	RDO. 2003 vs. RDO. 1999
Formación	▼	▲
Promoción	▲	▲
Evaluación y Reconocimiento	▼	▲
Relaciones con Superiores	▲	▲
Condiciones Físicas	▼	▼
Retribución	▲	▲
Información y Comunicación	▼	▲
Planificación del Trabajo	▲	▲
Relaciones Personales	▲	▲
Satisfacción General	▲	▲

Figura 1

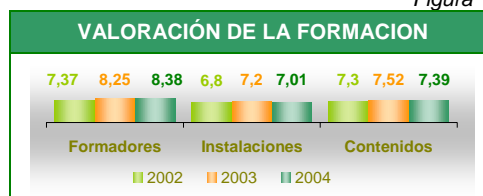


Figura 2

	2001	2002	2003	2004	2005
Present.del sist. calidad	-	-	7,2	7,1	7,3
Metodología de trabajo	7,1	7,7	7,3	7,2	7,3
Organización	7,1	7,7	7,6	7,6	7,6
Documentac. entregada	7,1	7,8	7,3	7,2	7,3
Lugar de Celebración	6,9	8,3	8,2	8,1	8,1
Valoración global	7,1	7,7	7,3	7,2	7,4

Figura 3

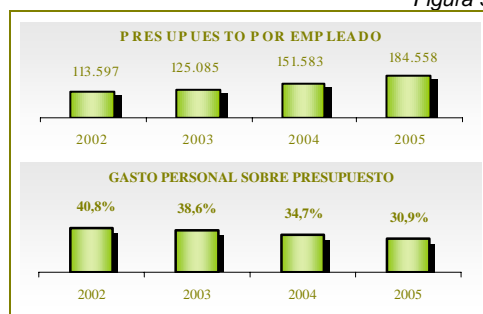


Figura 4



Figura 5

RECONOCIMIENTOS	2002	2003	2004
Becas de formación Escorial	0	10	20
Promoción Interna	31	28	48
Agradecimientos acciones formativas	1	9	11
Remuneración por objetivos	18	23	29

Figura 6

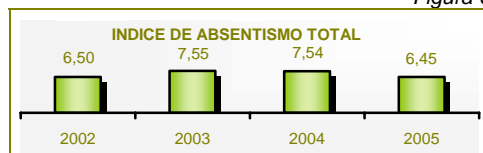


Figura 7



Figura 8

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Hemos definido a la Sociedad como grupo de interés en base a criterios específicos (Trabajadores de empresas de Alcobendas no residentes, Instituciones sin ánimo de lucro con claro componente social, Proyectos 3º Mundo, etc.). **Los resultados de percepción** ofrecen datos claramente favorables: **1) Generación de Empleo:** La mejora en la percepción del problema del paro (*Figura 1*) es consecuencia de las iniciativas del Plan de Empleo. **2) Cooperación al Desarrollo e Interculturalidad:** la valoración del Programa de Cooperación al Desarrollo es Alta/Muy Alta en el 100% de los casos – (*Figura 2*). Otras iniciativas muy valoradas son el Programa de Cooperantes o la Política de Integración de Inmigrantes. **3) Política de Igualdad de Oportunidades:** la valoración de la Política de Mujer se encuentra por encima de la media al igual que la del equipamiento de la Casa de la Mujer. **4) Fomento del Arte y la Cultura:** el Estudio sobre Demanda Cultural (*Figura 3*) muestra que el 85% ve el panorama cultural bueno o muy bueno, gracias a equipamientos como el Teatro Auditorio (*Figura 4*). **5) Apoyo a la Salud y Bienestar:** Participamos en la Plataforma Pro Hospital Norte y en la Oficina Información al Consumidor (OMIC). **6) Acciones Medioambientales:** los espacios verdes son el aspecto más valorado (diferencia mínima entre lo Real e Ideal).

POSICIÓN DEL PARO "COMO PROBLEMA MÁS GRAVE "					
19	1	2	2	2	2005
98	9	0	0	0	
	9	1	2	3	
3	5	6	1	8	9

Figura 1

RESULTADOS ENCUESTA COOPERAC. AL DESARROLLO (%)				
	Muy baja	Baja	Alta	Muy alta
Empresas universidades y otros				
Valoración sensibilidad social	0	0	4	80
Valoración de Subvención	0	0	2	72
Instituciones y agentes sociales				
Valoración sensibilidad social	0	0	2	80
Valoración de Subvención	0	0	1	84
Total				
Valoración sensibilidad social	0	0	3	70
Valoración de Subvención	0	0	1	83

Figura 2

VALORACIÓN PANORAMA CULTURAL Y GESTIÓN (%)			
	Muy bueno/ Bueno	Regular	Malo/ Muy malo
Panorama	85%	12%	1%
Gestión	79%	17%	1%

Figura 3

VALORACIÓN TEATRO AUDITORIO SEGÚN RESIDENCIA				
Alcobendas	SS - Reyes	Tres Cañones	Madrid	Otros
8,22	7,49	7,72	8,02	8,09

Figura 4

Otras medidas internas: 1) Generación de Empleo: el Plan de Iniciativas Locales de Empleo supera sus objetivos. La tasa de paro ha disminuido (Figura 5) gracias a actuaciones como las mostradas en la Figura 6. 2) El Programa de Cooperación al Desarrollo, al que se destina el 1% del Presupuesto (hasta 2003, 0,7% - Figura 7), impulsa proyectos de ONG'S y ha significado una inversión superior a 4 Millones € y más de 250 actuaciones. Con los "Objetivos de Desarrollo del Milenio", planteados por la ONU, se crea el programa "Alcobendas Solidaria", al que se han adherido 45 ONG's del municipio. Otras iniciativas son el Programa Alcobendas-Ciudad por la Paz, el Día Internacional de la Paz o el Programa de Educación en Valores. La integración de los inmigrantes se promueve a través del Taller de Acogida a Inmigrantes, Asociaciones y Casas Regionales, Feria de la Cooperación o Celebración de Días Nacionales. 3) Política de Igualdad de Oportunidades: acciones formativas (Cursos de Desarrollo Personal, Formación para el Empleo, etc.). La Casa de la Mujer sigue las actuaciones de 11 Asociaciones y 3 Grupos de Autoayuda. Se han creado los Premios a las Empresas por la Igualdad y la Red de Empresas por la Igualdad. Se cumplen los objetivos de la actuación clave Accesibilidad al Medio Físico y Plan de Movilidad. 4) Fomento del Arte y Cultura: con iniciativas que incluyen subvenciones (Proyecto Arte en la Ciudad, Becas de Creatividad, etc.). El presupuesto destinado a la promoción de la Cultura ha pasado en 5 años de 110€ a 215€. 5) Apoyo a la Salud y Bienestar: la inversión ha pasado de 43€/hab en 1999 a 98 en 2005. 6) Acciones Medioambientales (Figura 8), donde, contribuyendo a la sostenibilidad y a poner freno al Cambio Climático se ha producido un incremento en las bonificaciones tributarias a los vehículos en función del carburante utilizado, características del motor, etc., que minimicen las emisiones contaminantes.

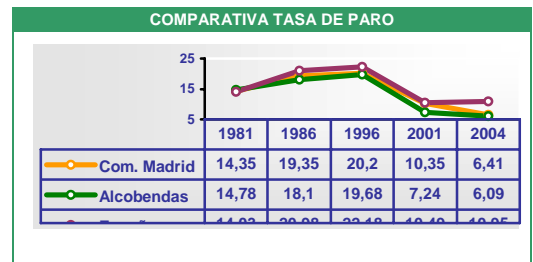


Figura 5

EVOLUCIÓN DE LOS CONVENIOS CON EMPRESAS QUE PROMUEVEN LA ESTABILIDAD LABORAL

Estabilidad en empleo	2002	2003	2004	2005
Firmados	44	48	53	55
En vigor	26	30	35	37

Figura 6

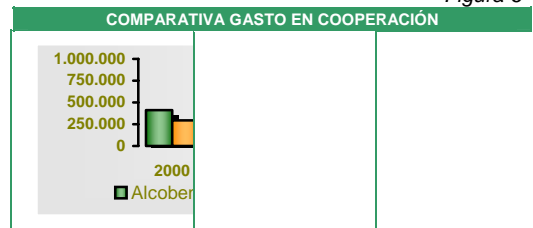


Figura 7



Figura 8

9. RESULTADOS CLAVE

Plan Estratégico (PE): La percepción sobre la Evolución Estratégica de la Ciudad se basa en Consultas Ciudadanas (1er PE: 4.017 vecinos; Foro Ciudad 2º PE: 8.291 vecinos). En la última década los resultados han mejorado en más de 6 puntos (Fig. 1). El Balance Final del Grado de Implantación del 1er PE 95-05 supera el 90% (Fig. 2) y tiene continuidad con el 2º PE. El PGOU ha dado lugar a una nueva zona residencial, Valdelasfuentes (2.699 Viviendas sociales). La Revisión de Objetivos de Actuación Urbanística permite un modelo urbanístico sostenible y equilibrado en usos del suelo (Residencial-35%, Terciario-29%, Industrial-28%, No Sectorizado-8%). El Grado Medio de Cumplimiento del PAM 2004-2007 supera sus objetivos (Figura 3). La evolución de los resultados de Autoevaluaciones EFQM nos ha llevado a obtener el Sello de Excelencia +500.

Del conjunto de las nuevas inversiones del PAM 2004-07, las Actuaciones Clave ascienden a 107,2 MM€, el 78% de las inversiones previstas (Figura 4). La Comunidad de Madrid ha colaborado con el Ayto. a través del Plan de "Financiación Prisma 2001-2005", aportando fondos para proyectos estratégicos como Ciudad Deportiva Valdelasfuentes, Hogar del Jubilado, Operación Asfalto y Aceras, etc.

Indicadores Clave:

Tanto el Grado Medio de Implantación de Actuaciones Clave como de Mejora, superan sus objetivos (+4% y +6%). En cuanto a Conocimiento y Uso de Equipamientos, 14 de 20 equipamientos aumentan su nivel de uso entre 03-05 (Figura 5). Procesos de Soporte: Casi el 50% de las incidencias informáticas se resuelven el mismo día. Nuestras Alianzas internas con Empresas Municipales (SEROMAL, EMVIALSA, EMARSA Y SOGEPIMA) han permitido mejorar el mantenimiento de equipamientos, promocionar la nueva Urbanización Fuentelucha o triplicar los ingresos por actividades de gestión de bienes/derechos. El Informe "Liquidación de Ingresos y Gastos" (Figura 6) analiza el grado de ejecución del presupuesto. La liquidación real siempre ha superado las previsiones iniciales, lo que refleja una estimación de ingresos conservadora y una gestión efectiva de los mismos. En cuanto a esfuerzo fiscal vs. gasto municipal, cada ciudadano ha recibido en forma de servicios, equipamientos y prestaciones un 65% más de lo soportado fiscalmente (Figura 7). La inversión media/hab en el período 99-04 ha sido de 263€ anuales, que comparadas con el esfuerzo fiscal ajustado de 622€ pone de manifiesto por cada 100€ aportados, el ciudadano ha recibido 42€ suplementarios en infraestructuras, equipamientos y transferencias de capital.

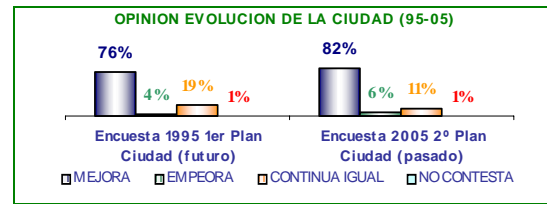


Figura 1

OBJETIVO	IMPLANTACIÓN	PERIODO
50%	64%	1995-1999 (1er Informe)
80%	87%	1999-2001 (2º informe)
100%	+90%	2005

Figura 2

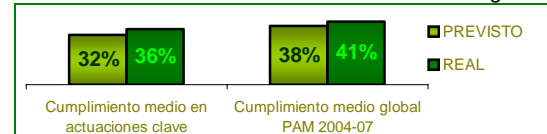


Figura 3

ACTUACIONES CLAVE LEGISLATURA 2004-07	INVERS.
Aparcamiento. Plan integrado tráfico. Transporte urb.	17.853.660
Plan mejora barrios. Plan Integ Vía Públ. Elim. barreras	11.726.000
Polígono empresarial Valdelacasa. El Juncal	3.975.000
3000 viviendas PO. Rehabilitación viviendas > 30 años	28.594.887
Actuaciones Medioamb: desarrollo Mod. Sostenibilidad	3.953.747
Remod y nuevos equipamientos y proy. socioculturales	23.954.463
Construcc.Coleg Valdelasfuentes, Instituto, 3 Esc Infant	1.280.606
Ciudad deportiva Valdelasfuentes.	12.795.143
Gestión Calidad orientada a demandas de los vecinos.	2.715.567
Mayor presencia Pol. Local con bases en centro y Urbs.	362.543
TOTAL INVERS. LAVE LEGISLATURA 04-07	107.211.616
OTRAS INVERSIONES LEGISLATURA 2004-07	30.365.456
TOTAL INVERSIONES LEGISLATURA 04-07	137.577.072

Figura 4

% Uso Equipamientos Ayto. y Patronatos	% 2005	% 2003
Parques y Jardines	82,1	80,0
Instalaciones Deportivas	70,1	67,9
Medios de Información Municipal	65,2	64,7
Bibliotecas	44,7	43,7
Casa de la Cultura	36,3	35,5
Jardín Botánico Municipal	40,5	33,2
Casa de la Juventud	28,0	26,5
Universidad Popular	20,4	18,2
Casa de las Asociaciones	17,9	11,3
Hogares del Jubilado	12,9	12,8
Escuela de Música	11,1	7,6
Servicio de Atención Ciudadana	13,6	12,4
Escuelas Infantiles Municipales	9,1	8,4
Gabinete Psicopedagógico Municipal	4,4	4,1
Oficina de Información Consumidor	11,3	---

Figura 5

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Media
EJECUCIÓN DE INGRESOS (%)							
Liquidado/Prev. inicial	112	125	118	141	110	98	117,3
Liquidado/Prev. definitiva	86,0	105	92,8	79,3	54,0	63,4	80,1
EJECUCIÓN DE GASTOS (%)							
Reconocido/Crédit inicial	99,4	97,2	81,8	94,8	129	92,5	99,1
Reconocido/Crédit definit.	75,8	82,1	64,2	53,4	63,0	59,8	66,4
MODIFICACIONES PRESUPUESTO GASTOS (%)							
% Remanente años anter.	53,8	64,6	31,8	55,7	73,0	78,8	59,6
% Modificac. para inver.	95,5	89,4	90,0	96,5	87,0	94,0	92,1

Figura 6



Figura 7