

# Ayuntamiento de Logroño

E.F.Q.M. emoria

### 1. Presentación de la organización

El Ayuntamiento de Logroño es la entidad pública que en el marco de competencias que corresponden a los municipios, gestiona los intereses de la ciudad de Logroño, promueve actividades y presta servicios públicos que contribuyen a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal.

En el marco jurídico que le proporciona la Ley de Bases de Régimen Local, desarrolla actividades a través de sus diferentes Servicios Municipales. Estas se orientan a la prestación de servicios básicos, según se describe en las Competencias Funcionales de cada uno de los Servicios que se recogen en la Estructura, Catálogo, y Definición de los puestos de trabajo.

Las actividades que desarrolla el Ayuntamiento de Logroño, se encuentran documentadas en un sistema de gestión, basado en la Norma ISO 9000, certificado por AENOR, nº registro ER-0377/1998 que incluye un Manual de Gestión Integrado (Calidad, Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente), Procesos, Procedimientos Operativos y Normas Técnicas aplicables en cada servicio, pautas de auditorías internas al Sistema de Gestión y legislación de ámbito municipal, autonómica, estatal y comunitaria.

#### Tamaño y ubicación

El Ayuntamiento de Logroño se ubica en la ciudad de Logroño, que es la capital de la Comunidad Autónoma de La Rioja, sus actividades se desarrollan sobre todo el territorio del municipio con una extensión de 79,6 kilómetros cuadrados y una población de 153.550 habitantes. Para ello gestiona un presupuesto de 152.090.000,00 € en el año 2011. La actividad municipal se desarrolla desde un edificio central del que se derivan diversos centros de actividad repartidos por la ciudad, de los que destacan 6 centros sociales, 3 centros jóvenes, 6 ludotecas, 17 centros deportivos, 5 centros culturales y varias salas de exposiciones.

Logroño es la capital de la Comunidad Autónoma de La Rioja y en consecuencia disfruta de las ventajas correspondientes, fundamentalmente la de acogerse a los beneficios de Gran Ciudad con las consecuencias que ello implica, recogidas en la llamada "Ley de Grandes Ciudades", Ley 57/2003.

### 2. Nuestras Actividades

La actividad del Ayuntamiento de Logroño es heterogénea como corresponde a una Gran Ciudad, desarrollando las siguientes actividades:

- Gestión de los espacios juveniles, culturales, mantenimiento de centros escolares y desarrollo de programas de urgencia social, actividades socioeducativas con menores y el tratamiento de las demandas sociales, actividades culturales y actividades para jóvenes. Concesión de ayudas a asociaciones y personas físicas para mejorar su calidad de vida.
- Abastecimiento de aguas potables y servicios asociados. Concesión de licencias urbanísticas y autorización de obras y actividades en el municipio, la tramitación de planes parciales y estudios de detalle. Concesión de licencias de ocupación del dominio público, de vados, de tarjetas de residentes. Gestión y control de las empresas contratadas para la limpieza y mantenimiento de calles y zonas verdes y para la recogida y tratamiento de residuos sólidos urbanos. Producción de plantas ornamentales.
- La redacción, supervisión de proyectos de arquitectura y dirección de obras en edificaciones y urbanizaciones, y mantenimiento de edificios municipales.

- El tratamiento de la información de las actividades municipales, de las reclamaciones, quejas y sugerencias y, de la información al consumidor. La gestión y formación del personal, y el mantenimiento de equipos y programas informáticos; la recepción registro y archivo de los documentos y tratamiento de las decisiones de los órganos de gobierno.
- Desarrollo de las actuaciones en materia de atestados, regulación del tráfico, policía administrativa y seguridad ciudadana; y las actividades para la prevención, extinción de incendios y rescate de personas.
- Gestión de la contratación administrativa de las obras, los servicios públicos, servicios al ayuntamiento y los suministros; la gestión del patrimonio municipal y la ocupación del dominio público; las actividades de promoción de la ciudad para la inserción de jóvenes desempleados en el mercado laboral y el asesoramiento para la creación de empresas. Las relacionadas con el pago a terceros y con la ordenación, imposición, gestión y liquidación de tributos y precios públicos de cobro periódico. y las actividades para el control y fiscalización de los ingresos y gastos del ayuntamiento de Logroño.
- Tratamiento de la información municipal, la celebración de matrimonios civiles y la realización de proyectos de cooperación al desarrollo y proyectos en relación con las ciudades hermanadas, asociadas y con el camino de santiago.
- Gestión de las actividades y espacios deportivos municipales a través de la empresa municipal Logroño Deportes S.A.

### 3. La Organización Municipal

Por Resolución de la Alcaldía de 07222/2011 de 17/06/2011 se organiza políticamente en torno a las siguientes áreas:

#### ALCALDÍA AYUNTAMIENTO DE LOGROÑO

Oficina Presupuestaria y Observatorio de la Ciudad

#### ALCALDÍA Y DEPORTE

Gabinete de Alcaldía, oficina de Comunicación, Relaciones Institucionales, Turismo y Deporte

#### INTERIOR Y PORTAVOZ DEL GOBIERNO

Portavoz, Asesoría Jurídica, Policía Local, Bomberos, Protección Ciudadana y Seguridad Vial

#### HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA

Contratación, Calidad y Servicios Comunitarios, Gestión e Inspección Tributaria, Tesorería y Recursos Humanos

#### PROMOCIÓN ECONÓMICA Y DESARROLLO URBANO

Patrimonio, Arquitectura y Rehabilitación, Casco Antiguo y Desarrollo Urbano

- Delegación de Medio Ambiente
- Delegación de Movilidad
- Delegación de Promoción Económica

#### COMERCIO, CULTURA Y TURISMO

Comercio, Cultura y Logroño Turismo

- Delegación de Festejos

#### PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Participación Ciudadana, Parque de Servicios, Consejo Social de la Ciudad y Consumo

- Delegación de Distrito 1 (Norte)
- Delegación de Distrito 2 (Centro)
- Delegación de Distrito 3 (Este)
- Delegación de Distrito 4 (Sur)
- Delegación de Distrito 5 (Oeste)

#### FAMILIA Y POLÍTICA SOCIAL

Educación, Familia, Juventud, Infancia y Salud

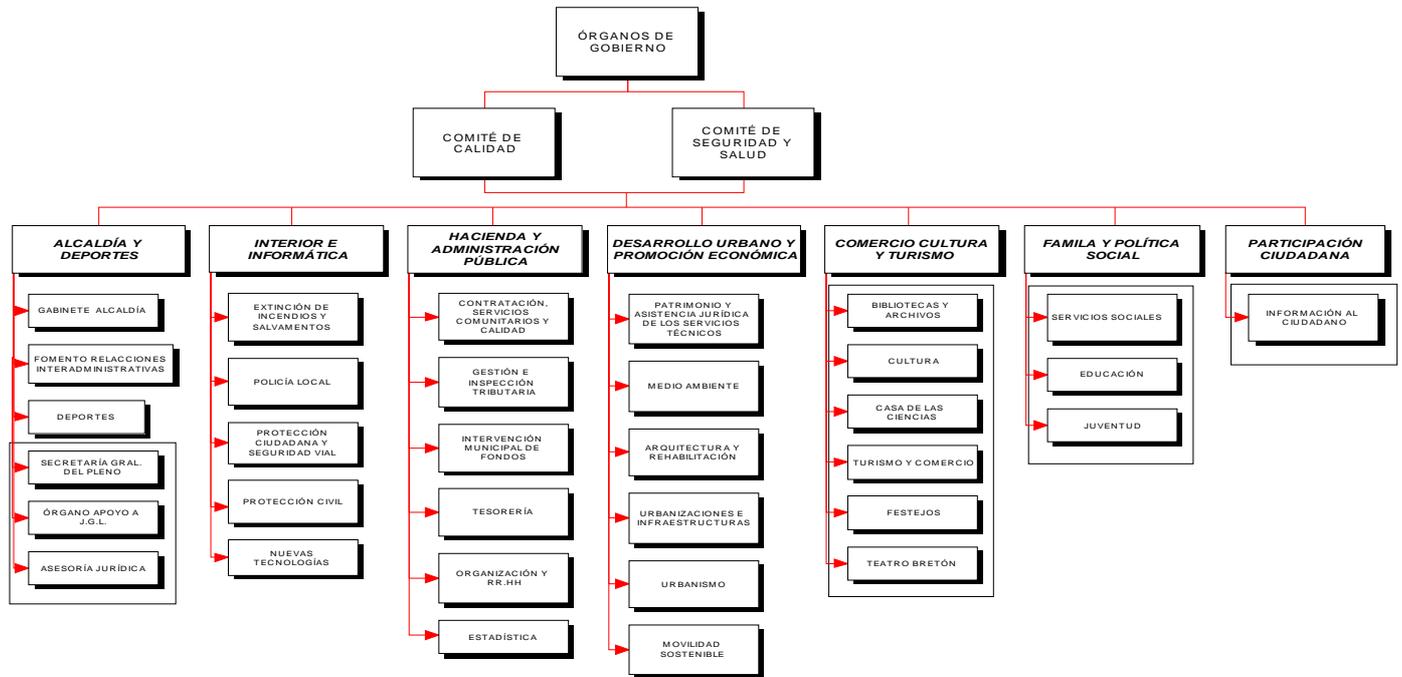
- Delegación de Mujer

#### PRESIDENCIA DEL PLENO

La gestión de la actividad que desarrolla el Ayuntamiento de Logroño se efectúa mediante una plantilla cualificada y estable compuesta por 796 funcionarios de carrera, 27 altos cargos, 9 eventuales de gabinete y 90 puestos más entre funcionarios interinos, en prácticas o laborales temporales, menos del 10% de interinos y menos del 1% de laborales temporales.

Se ve muy influenciada por los cambios derivados de los procesos electorales que implican cambios en la dirección y muy a menudo cambios en el sistema organizativo, para adecuar los organigramas municipales a las nuevas direcciones políticas.

**Organigrama actual del Ayuntamiento de Logroño:**



**4. Nuestro Camino a la Excelencia**

A lo largo del 1995, se empezó a trabajar en el Ayuntamiento de Logroño en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo inicial de certificar las actividades en un servicio municipal. Así, comenzamos a trabajar en el conocimiento de diversas herramientas de la calidad, aplicadas a la gestión realizada desde el Servicio de Urbanismo.

El servicio de Urbanismo obtuvo, gracias al trabajo desarrollado por su personal, y al apoyo del entonces Servicio de Personal y Régimen Interior la primera certificación del Ayuntamiento en la Norma ISO 9002, versión de 1994 en Mayo de 1998. La valiosa aportación que fue necesario realizar para la certificación de los procesos de urbanismo, se convirtió en un programa piloto, a la vista de su buen resultado sobre las relaciones entre los servicios municipales y los ciudadanos. Los trabajadores del Servicio de Urbanismo participaron en un importante número de reuniones de los grupos de trabajo, y posteriormente (una vez convenientemente formados), en el proceso de auditorías internas.

El Sistema ya estaba diseñado para un servicio y se había hecho la parte más compleja, consistente en interpretar una norma de calidad que no estaba pensada para la administración, siendo pioneros en este aspecto. Habíamos diseñado un Manual de Calidad, que soportaba los procedimientos operativos y normas internas que afectaban a la forma de realizar el trabajo, también una estructura, con un Comité de Calidad, mixto entre técnicos y políticos, y una estructura de calidad con un Responsable de Calidad y un Delegado de Calidad, además de una gama de procedimientos para gestionar el Sistema de Calidad.

El objetivo posterior fué extenderlo a toda la organización, para tratar de obtener un nivel similar de beneficios en el desarrollo de los procesos del resto de los servicios municipales.

Tras la conclusión de este primer proceso de certificación, la Corporación y las Organizaciones Sindicales con representación en el Ayuntamiento iniciaron un proceso negociador con la finalidad de analizar las repercusiones que la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, en toda la actividad municipal, podría llegar a tener.

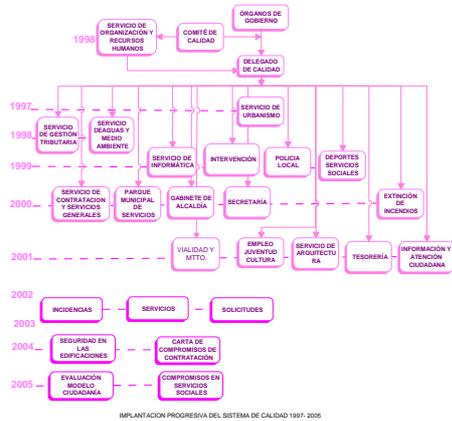
En este proceso se analizaron las mejoras que se producían tanto para los ciudadanos, como para los trabajadores del Servicio de Urbanismo y se alcanzó un acuerdo para la extensión de la certificación a los procesos de los restantes servicios municipales, en un calendario que inicialmente se fijó a cinco años, con la posibilidad si la técnica de trabajo utilizada lo permitía, de reducirlo a cuatro.

Puesto que la primera idea reflejaba una relación directa entre la implantación del sistema de gestión de la calidad con una reingeniería de los procesos, lo que derivaba a medio plazo en la reducción de una gran cantidad de actividades, se pactó el respeto a los puestos de trabajo, de modo que se suscribió el compromiso de no reducir las plantillas en los servicios en los que se implantara el Sistema de Gestión de la Calidad, ampliando el nivel de servicios ofrecidos.

Un tercer aspecto que fue objeto de esta negociación fue de carácter económico.

A partir de la experiencia recibida durante los 18 meses que duró la implantación del sistema de gestión de la calidad en el Servicio de Urbanismo, se observó que el papel que jugaban los trabajadores en el proceso era muy importante, y de su actitud podía depender el éxito o el fracaso del plan. El sistema de

gestión de la calidad necesitaba y sigue necesitando de la colaboración de los trabajadores en los diferentes niveles de participación, ya sea en la dedicación extraordinaria que supone participar en los equipos de mejora, talleres de trabajo, etc., como en las aportaciones adicionales de datos a los participantes en los grupos, o en los procesos de auditorías internas, actividades todas ellas que se realizan sin dejar el trabajo habitual, es decir como una aportación suplementaria.



Con el sistema de gestión de la Calidad consolidado hemos dado nuevos pasos hacia la integración de otras metodologías acordes, como la implantación de varias cartas de compromiso en Servicios Sociales, Contratación o Archivo, así como la integración en un marco único de la gestión de la calidad, la prevención de los riesgos laborales y el medio ambiente, de modo que a partir de abril de 2008 fusionamos la quinta edición del Manual de Gestión de la Calidad con la segunda edición del Manual de Gestión de la Prevención en el Manual de Gestión Integrada que además incorpora la aplicación de algunos elementos básicos de mejora medioambiental, Decálogo de Buenas Prácticas Ambientales etc.

En 2010 elaboramos sendos Planes Estratégicos por un lado el PE Logroño 2020 que apunta las estrategias para construir la ciudad del futuro y por otro el PEM 2010-2012 que indica las estrategias a seguir y reorganización de la actividad del Ayuntamiento de Logroño para la consecución de la MVV y Excelencia en la gestión.

5 Herramientas de Calidad	año
Diagrama de Flujo	Desde 1996
Gráfico de Pareto	Desde 1996
Gráfico de control por variables XR móvil	Desde 1996
Matriz de selección	Desde 1996
Histograma	Desde 1996
Diagrama de causa - efecto (ISIKAWA)	Desde 1996
Función QFD (Calidad Total)	Desde 2001
Focus Group y Diagrama de Afinidad	Desde 2006

**6 Algunos hitos importantes**

1998
<ul style="list-style-type: none"> <li>Primera certificación ISO 9002 ER-0377/1998 en Urbanismo</li> <li>Formación en Acción, grupos de mejora</li> <li>Inicio reingeniería de procesos</li> <li>Auditorías Internas en Urbanismo</li> <li>Aprendizaje en la Herramientas de calidad: Diagrama de flujo, Gráfico de Pareto, Matriz Selección, Diagrama Gant, Gráfico de Control por variables</li> </ul>

<b>1999</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio atención al cliente 010</li> <li>Encuesta de satisfacción del ciudadano modelo SERVQAL</li> <li>Encuestas de satisfacción interna del personal municipal</li> </ul>
<b>2001</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificación ISO 9000:2000 <b>Todo el Ayuntamiento</b></li> <li>Auditorías internas en todos el Ayuntamiento</li> <li>2ª Encuesta de satisfacción del ciudadano modelo SERVQAL</li> </ul>
<b>2005</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartas de compromiso en Contratación y Servicios Sociales</li> <li>3ª Encuesta de satisfacción del ciudadano modelo SERVQAL</li> <li>Auditoria seguimiento ISO 9001:2008.</li> <li>Evaluación Modelo Ciudadanía</li> </ul>
<b>2007</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartas de compromiso en Archivo</li> <li>4ª Encuesta de satisfacción del ciudadano modelo SERVQAL</li> <li>Piloto de autoevaluación EFQM en Medio Ambiente</li> <li>Encuesta de satisfacción del personal</li> </ul>
<b>2008</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Gestión Integrado, Calidad, Prevención de Riesgos Laborales, Medio Ambiente</li> <li>Auditoria seguimiento ISO 9001:2008</li> <li>Índice de transparencia de los Ayuntamientos, facilitado por Transparency International España</li> </ul>
<b>2009</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración PE Logroño 2020.</li> <li>5ª Encuesta de satisfacción del ciudadano modelo SERVQAL</li> <li>Logroño 3ª mejor ciudad para vivir ( informe MercoCiudad)</li> </ul>
<b>2010</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan estratégico municipal PEM 2010-2012</li> <li>Logroño Mejor ciudad para vivir (Informe MercoCiudad)</li> </ul>
<b>2011</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6ª Encuesta de satisfacción del ciudadano modelo SERVQAL</li> <li>Mejor Empresa Transporte Urbano Logroño</li> <li>Logroño Ciudad de la Innovación</li> <li>Auditoría Renovación Certificado ISO: 9000</li> </ul>

7 Comunicaciones publicadas – Ayuntamiento de Logroño	año
Publicación artículo en Análisis Local: ISSN 1575-5266, nº 21,1998,pags 9 a 17	1998
Publicación de Pautas para la aplicación de las normas ISO 9000 a las Corporaciones Locales en Papers de Formació de la Diputació de Barcelona.	2001
Publicación de Pautas para la aplicación de las normas ISO 9000 a las Corporaciones Locales en la FEMP	2003
Calidad y excelencia en las administraciones públicas. 3 mejores prácticas españolas “La gestión de la calidad en el Ayuntamiento de Logroño” nov-2003 pags, 35-50	2003
Calidad y mejores prácticas en las administraciones públicas “Las administraciones públicas en el camino de la excelencia” nov-2005 pags107-120; 169-180; 225-234; 259-268; 553-565	2005
Publicación artículo en Análisis Local: ISSN 1575-5266, nº 68,2006, pags 31 a 42	2006
Libro de ponencias: Las administraciones en el camino de la Excelencia, 2006, pags 169-180	2006
Publicación de artículo en Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal nº 48-49, 2006, pags 175-194	2006
Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local Guía 6.pags 99-106	2006



# Criterio 1 Liderazgo

Foto: Bernabé Palacín

**1 a.- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.**

El Ayuntamiento de Logroño, en nuestro afán por cumplir con los compromisos de mejora continua de la calidad del servicio a los ciudadanos y resto de clientes (tanto internos como externos) y a efectos de desplegar los Planes de Legislatura y pactos de gobierno local, en el PEM 2010-2012 (Plan Estratégico Municipal) dentro del Eje 7 “Mejora de la Gestión” establece una clara apuesta por la Excelencia en nuestra gestión, y dentro del Eje 6 “Liderazgo y personas” el avance hacia una Función Directiva Profesional orientada a la consecución de resultados

MISIÓN
<p>En el Ayuntamiento de Logroño tenemos por finalidad la mejora permanente de la calidad de vida de TODOS nuestros ciudadanos, sirviéndoles y satisfaciendo de forma equilibrada sus necesidades y expectativas.</p> <p>Prestamos servicios en ejercicio de nuestras competencias para el desarrollo de una ciudad amable, equilibrada, socialmente cohesionada, solidaria, innovadora y comprometida en la generación de cauces de participación ciudadana.</p> <p>Organizamos y gestionamos los recursos de forma responsable con criterios de calidad que permitan la ordenación de la convivencia en una ciudad sostenible con un desarrollo territorial y social, equilibrado y accesible para todos.</p>
VISIÓN
<p>Queremos ser un Ayuntamiento excelente en la mejora continua del servicio a los ciudadanos, orientado en una atención cercana, útil y generadora de confianza, que haga de Logroño una ciudad moderna y un lugar mejor para vivir.</p> <p>Lograr impulsar cambios y ser flexibles para adaptarnos a nuevos retos y situaciones que permitan liderar el desarrollo futuro de la ciudad.</p> <p>Caracterizarnos por ser una organización centrada en las personas como elementos clave de la innovación y mejora, que genera entornos de trabajo que propicien su desarrollo y satisfacción, comprometidas con un proyecto común que permita que se sientan orgullosas de su trabajo.</p> <p>Ser un ejemplo de responsabilidad respecto al equilibrio entre el marco competencial y los recursos disponibles, en función a las prioridades ciudadanas.</p> <p>Una administración comprometida con una actuación ética y medioambiental, que apuesta por las nuevas tecnologías a favor de la simplificación administrativa, acceso electrónico de los ciudadanos a nuestros servicios, en fomento de la comunicación y de la cercanía.</p> <p>Ser reconocidos por nuestro compromiso con la Excelencia, con un modelo de gestión eficaz y eficiente de los recursos que genere confianza en los ciudadanos y nos permita ser eficaces en la resolución de problemas.</p>
VALORES
<ol style="list-style-type: none"> <li><u>Orientación hacia el ciudadano</u> con voluntad de servicio, trato amable y respetuoso, teniendo especial sensibilidad para personas con dificultades (por edad o nivel de instrucción...) y siendo previsores con mecanismos de comunicación, acceso y uso de los servicios municipales que garanticen el respeto al principio de igualdad. Esfuerzo continuado en la utilización de un lenguaje claro y comprensible.</li> <li><u>Eficiencia en la gestión</u> mediante un desempeño diligente de las tareas, uso racional de los recursos, uso eficaz del tiempo y coordinación interdepartamental.</li> <li><u>Transparencia</u>, facilitando el acceso a la información sobre la gestión municipal, con información a la ciudadanía y permitiendo la participación de los ciudadanos en asuntos de su interés.</li> <li><u>Cercanía</u>, siendo accesibles y próximos a los ciudadanos, con</li> </ol>

<p>facilidades de acceso a servicios municipales.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Innovación y creatividad</u>, como elementos dinamizadores del cambio y del aprendizaje de la nueva cultura organizativa.</li> <li><u>Profesionalidad</u>, con responsabilidad y compromiso, continua preparación técnica, aplicando técnicas y conocimientos, utilizando las nuevas tecnologías y con una eficaz gestión del tiempo.</li> <li><u>Trabajo en equipo</u> como base para una gestión eficaz por procesos y mejora continua, que favorezca la gestión y comunicación interdepartamental, orientando las actividades a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.</li> <li><u>Objetividad, neutralidad e integridad</u>, actuando honradamente y sin condicionamientos, persiguiendo el interés común al margen de cualquier posición personal, corporativa o clientelar.</li> <li><u>Actuación medioambientalmente responsable</u> en el trabajo, optimizando los consumos, minimizando la posible contaminación derivada de su actividad y reciclando los residuos.</li> </ol>
---

Fig. 1.a.1 Misión, Visión y Valores

Fruto de ello, llevamos avanzando hacia una cultura de mejora continua en todas nuestras actuaciones desde el año 1998 en el que nos certificamos en ISO 9000 (primer Ayuntamiento de España en la certificación de todos sus servicios). Todo esto ha derivado en una gestión más integral de procesos (ver criterio 5) con una nueva estructura de liderazgo, definición de una estrategia clara tanto de ciudad (Plan Estratégico Logroño 2020) como de gestión de las actividades del Ayuntamiento (PEM 2010-2012) así como de concienciación colectiva hacia una cultura de Excelencia (ver subcriterio 2.c).

En el Ayuntamiento de Logroño entendemos por Liderazgo: **“La capacidad del líder para implicar a su equipo en el interés por el ciudadano, motivando a las personas en un proceso de mejora continua para la consecución de la misión encomendada, así como de los objetivos y metas definidos, utilizando su propio compromiso y ejemplo como garantía de adhesión y reconocimiento.”**

Este es un liderazgo compartido donde son líderes los empleados del Ayuntamiento que, teniendo personal a su cargo, ejercen las acciones anteriormente mencionadas, teniendo establecidos los siguientes niveles de liderazgo:

- Equipo de Gobierno (Alcalde y Concejales)**
- Directores Generales, Titular Órgano de Apoyo a la Junta de Gobierno, Titular de la Asesoría Jurídica, Secretario General del Pleno, Interventor General Municipal**
- Responsables de proceso**
- Personal de reconocido prestigio, con personal indirecto a su cargo**

En la fig. 1.a.2 mostramos el papel que cada nivel de liderazgo tiene que desempeñar, así como las actuaciones que tienen que llevar a cabo para realizar un despliegue de valores efectivo (fig. 1.a.3). Además del liderazgo personal que desarrollamos y que acabamos de mencionar, es muy importante reseñar el **Liderazgo Institucional** que una entidad como el Consistorio debe ejercer como ejemplo a todo tipo de organizaciones de Logroño y su entorno, donde toda la sociedad se sienta orgullosa acerca de la gestión que llevamos a cabo una institución que representa, de una u otra forma, a toda la ciudadanía

líder	Actividad a desarrollar	Papel del líder
Equipo de Gobierno	Aprobar la Misión, Visión y Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar el cambio cultural.</li> <li>Comunicarlos e implantarlos como referente de la política del Ayuntamiento.</li> <li>Revisarlos y actualizarlos de acuerdo a las necesidades vigentes de los Grupos de Interés.</li> <li>Adoptar un estilo de comunicación.</li> </ul>
	Volcar el programa electoral en la definición de líneas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los objetivos generales del Ayuntamiento.</li> <li>Comunicar al personal y medios de comunicación dichos objetivos.</li> <li>Nombramiento de Directores de Área y distribución de cometidos entre las distintas Áreas.</li> <li>Seguimiento de la ejecución de las distintas líneas estratégicas.</li> </ul>
	Desarrollar la Estrategia y definición del Plan de Actuación Municipal (PAM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuar como modelo de referencia en cuanto a la Estrategia.</li> <li>Establecer el Plan de Acción Municipal (PAM) y definir su estrategia en función de los Objetivos Generales establecidos en el programa electoral.</li> <li>Comunicar a todo el personal la Estrategia y planificar su despliegue mediante el sistema de procesos.</li> <li>Revisar sus resultados y actualizarlos periódicamente.</li> </ul>
	Ejecutar el Plan de Actuación Municipal (PAM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio general compartido del PAM al inicio de mandato.</li> <li>Acomodación de las estrategias generales de la Organización y particulares de cada Área al PAM, debidamente cuantificadas en lo económico.</li> <li>Despliegue del PAM, formulando objetivos e indicadores para el mandato, con establecimiento de controles trimestrales.</li> </ul>
	Desarrollar el sistema de gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobar el Mapa de Procesos actualizado.</li> <li>Designar los responsables de los procesos.</li> <li>Realizar el seguimiento de las acciones de mejora de los procesos.</li> <li>Mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9000.</li> </ul>
	Lograr la Excelencia en el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar el desarrollo del Sistema de Gestión del Ayuntamiento.</li> <li>Impulsar la implantación de ideas de mejora.</li> <li>Promover la formación en el modelo EFQM, Liderazgo, habilidades directivas... de líderes, responsables, etc.</li> <li>Generar ámbitos favorables para la innovación y creatividad dentro del Ayuntamiento.</li> <li>Promover la cultura de gestión por objetivos, indicadores y control de resultados.</li> </ul>
	Relacionarse con clientes alianzas y otros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar en contacto directo con la ciudadanía captando de primera mano sus necesidades y expectativas para incorporarlas a la estrategia del Ayuntamiento.</li> <li>Impulsar cambios para satisfacer esas necesidades y expectativas. Promover la revisión y evaluación de su satisfacción.</li> <li>Intercambiar información con otras organizaciones, ayuntamientos, asociaciones... y tenerla en cuenta para políticas y planes.</li> <li>Análisis de datos junto con sus Directores.</li> <li>Establecimiento de alianzas y acuerdos de colaboración con entidades y organismos que puedan ayudar a la consecución de los objetivos estratégicos.</li> </ul>
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta anual del Presupuesto del Ayuntamiento.</li> </ul>
	Promover la gestión del conocimiento expreso e implícito en la administración municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la adquisición y desarrollo del conocimiento implícito mediante iniciativas (cursos, premios, consideraciones, etc.) para la mejora, innovación y creatividad de los servicios municipales, con preferencia a las actuaciones innovadoras.</li> <li>Coordinar la producción del conocimiento expreso en todas las Áreas, estableciendo los cauces adecuados para su participación y gestión.</li> </ul>
	Directores de Área	Desplegar los objetivos y la estrategia dentro de su área en línea con los Planes Estratégicos del Ayuntamiento
Coordinar las unidades y procesos dentro de la Dirección General		<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir propuestas de mejora.</li> <li>Establecer la coordinación interadministrativa, mediante mecanismos que eviten disfunciones, reiteraciones o espacios entre Áreas.</li> <li>Establecer mecanismos para la correcta gestión del conocimiento del personal de su Dirección, así como entre las distintas direcciones municipales.</li> </ul>
Sobre la base del PAM, proponer, coordinar y ejecutar medidas precisas de ejecución del gasto con responsabilidad, coherencia, y proporcionalidad a los recursos disponibles		<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar medidas de contención cuando, según el PAM, la situación lo requiera, transmitiéndolas a todo el personal.</li> <li>Establecer criterios homogéneos de gestión eficiente del gasto público municipal, con plena corresponsabilidad, transmitiéndolos a todo el personal.</li> </ul>
Colaborar con el Área de RR.HH. en la implementación de las políticas de gestión de personal: selección, permisos, evaluación del desempeño, carrera profesional, etc.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Observar un comportamiento de corresponsabilidad en la gestión de los RR.HH. que permita su descentralización en materias como la concesión de permisos y licencias reglamentarias.</li> <li>Intervenir activa y comprometidamente en el proceso de evaluación del desempeño, así como en el diseño de perfiles y competencias para los puestos de trabajo integrados en su Área.</li> </ul>
Fomentar del trabajo en equipo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Marcar claramente los objetivos de los equipos. Generar equipos con cultura de apoyo y colaboración.</li> <li>Aportar recursos y medios para el trabajo en equipo. Seguir y controlar los equipos.</li> </ul>
Formarse técnicamente y en gestión		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir la formación técnica y en habilidades directivas.</li> <li>Conocer el Modelo EFQM y Principios de Excelencia.</li> <li>Recibir y dar formación en gestión para el buen funcionamiento del sistema de gestión.</li> </ul>

	Comunicar a su equipo los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes y plantear acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que se mida periódicamente la satisfacción de los clientes.</li> <li>• Participar en los planes de mejora derivados de los resultados de las encuestas de satisfacción.</li> <li>• Comunicar los resultados a los diferentes grupos de interés.</li> <li>• Llevar a cabo el seguimiento de las mejoras.</li> </ul>
	Comunicar a su equipo los resultados de las encuestas de satisfacción de empleados y plantear acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que se mida periódicamente la satisfacción del personal. Motivar que se cumplimenten las encuestas.</li> <li>• Participar en los planes de mejora derivados de los resultados de las encuestas de satisfacción.</li> <li>• Llevar a cabo el seguimiento de las mejoras.</li> </ul>
	Desarrollar el marco competencial asignado a su área de responsabilidad en línea con el PAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar adecuadamente las competencias asignadas al área de su responsabilidad.</li> <li>• Proponer proyectos en su marco competencial.</li> <li>• Poner en marcha los proyectos concernientes a los contenidos de su área de responsabilidad <b>aportando los conocimientos técnicos y de gestión.</b></li> </ul>
	Impulsar el sistema de gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y supervisar los procesos afectos a su área y resolución de aspectos transversales con otros procesos.</li> <li>• Garantizar la aplicación e implicación de su área en los sistemas de gestión (ISO, EFQM...).</li> </ul>
	Asesorar técnicamente al Equipo de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Equipo de Gobierno cuando le sea solicitado.</li> </ul>
<b>Responsables de proceso</b>	Liderar el equipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer como responsable del equipo logrando su cohesión y la colaboración de todos sus miembros. Actuar como modelo de referencia respecto a su equipo.</li> <li>• Convocar y asistir a todas las reuniones. Centrar los aspectos más relevantes a tratar en las mismas.</li> <li>• Organizar el trabajo y acomodar los tiempos.</li> <li>• Impulsar la asunción de liderazgo correspondiente al personal a su cargo.</li> </ul>
	Definir y documentar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la reflexión de los grupos de interés de cada proceso.</li> <li>• Captar y clasificar adecuadamente las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</li> <li>• Mantener actualizados los datos de sus procesos.</li> </ul>
	Mejorar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar sistemáticamente la satisfacción de los grupos de interés con el proceso.</li> <li>• Medir el rendimiento interno del proceso.</li> <li>• Establecer los objetivos e indicadores junto con su equipo.</li> <li>• Implantar mejoras técnicas y gestionar los recursos aplicados al proceso.</li> <li>• Proponer nuevas metas e ideas de mejora en cada proceso.</li> <li>• Participar en los equipos de mejora.</li> <li>• Impulsar la coordinación entre secciones y negociados que participan en el proceso.</li> <li>• <b>Coordinarse con los otros responsables de proceso municipales</b></li> </ul>
	Formarse técnicamente y en gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la formación técnica.</li> <li>• Conocer el Modelo EFQM.</li> <li>• Recibir y dar formación en gestión para el buen funcionamiento del sistema por procesos.</li> </ul>
	Implicar al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la formación y participar en la impartición de la misma.</li> <li>• Generar motivación para el equipo de proceso.</li> <li>• Retroalimentación sobre la calidad de servicio prestada.</li> </ul>
	Relacionarse con clientes y otros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar y compartir los sistemas de información con los clientes y otros grupos de interés para la mejora de los procesos.</li> <li>• Tener en cuenta toda la información de clientes para la mejora del proceso.</li> <li>• Impulsar la respuesta a todas las solicitudes, quejas y sugerencias efectuadas por los ciudadanos</li> </ul>
	Analizar los resultados de los indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el análisis junto con su equipo.</li> <li>• Comunicar los resultados al equipo y resto de procesos con los que se relacionan.</li> <li>• Proponer mejoras y cambios.</li> </ul>
	Fomentar el aprendizaje externo con otras organizaciones o Ayuntamientos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en foros que fomenten la Excelencia, Liderazgo...</li> <li>• Compartir buenas prácticas con otros Ayuntamientos u organizaciones de referencia.</li> <li>• Buscar comparativas de resultados en otras unidades y Ayuntamientos.</li> </ul>
	Colaborar con el Gestor de Calidad y con el Comité de Calidad cuando se solicite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar las mejoras y resultados del equipo de proceso al Comité, que valorará su actuación.</li> <li>• Trasladar al equipo los Objetivos Estratégicos u otros derivados del Comité de Calidad.</li> <li>• Generar Visión Global a su equipo respecto al resto de los procesos del Ayuntamiento, involucrándolo en todo el sistema.</li> </ul>
	<b>Profesionales de referencia</b>	Colaborar en proyectos de amplia repercusión para el Municipio
Coordinarse con directivos y responsables de proceso para la implementación de las tareas encomendadas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarse en la consecución de objetivos compartidos con responsables de proceso y otros directivos.</li> <li>• Difundir el conocimiento generado de las actividades encomendadas.</li> </ul>
Implicarse como orientador en el despliegue de estrategias de interés general municipal		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a las Direcciones interesadas aquellos proyectos supramunicipales que el PAM haya considerado estratégicos, fijando objetivos y liderando su puesta en marcha.</li> </ul>

Fig. 1.a.2 Competencias de los líderes

**Revisión, mejora y aprendizaje:**

La efectividad del enfoque respecto al liderazgo la evaluamos mediante los siguientes mecanismos:

- Ítems de las encuestas de satisfacción del personal (fig. 1.a.4).
- Revisiones de los planes de mejora de los procesos, comprobando la implicación de los líderes. Auditorías.
- Revisiones de los Planes Anuales de Gestión, para comprobar el cumplimiento del PEM, controlando cómo los líderes se han implicado con su personal en llevar a cabo las acciones planificadas.
- Revisiones de los logros alcanzados en la Cartas de Compromiso (ver criterio 5) en aquellos servicios que las tienen definidas y Autoevaluaciones realizadas.

**Ítems de la encuesta de satisfacción de personal AYO GENERAL**

It. 5 Políticas y planes definidos para el futuro.

It. 6 Conocimiento de los objetivos generales del Ayuntamiento

It. 7 Claridad de criterio en las actuaciones de la dirección del Ayuntamiento

Aprendizaje y mejoras introducidas:

- Difusión de la MVV: Carteles, trípticos, web, intranet...
- Publicación Liderazgo, MVV en DBF.
- Difusión del Liderazgo y qué implica ser líder.
- Alusión por parte del Alcalde y Concejales a la MVV en sus comparecencias públicas.
- Asistencia a foros de Excelencia
- Implicación personal de los líderes en la definición de los planes de mejora y autoevaluación.
- Implicación de los líderes en auditorías ISO y certificaciones.
- Introducción al conocimiento de la Estrategia dentro del Eje 6

**1 b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.**

Una vez iniciada nuestra andadura hacia la Excelencia desde 1995 con la certificación ISO desde 1998 y sin abandonar la estructura organizativa jerárquica funcional, tratamos de avanzar hacia una gestión por procesos con cambios de estructuras y de desarrollo de liderazgo en el sistema organizativo, tomando como referente el modelo EFQM y de acuerdo a una estrategia clara al efecto, definida en el Eje 7, "Mejora en la gestión" y Eje 6 "Liderazgo y Personas". El desarrollo de sistemas de liderazgo compartido nos está haciendo transformar las anteriores responsabilidades directivas en una Función Directiva Profesional con adquisición de habilidades directivas, una clara definición de liderazgo, responsabilidades, visión global, delimitación de competencias... Para poder liderar este cambio tuvimos que reordenar el estilo de gestión, asegurando el desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos que permitiera desplegar nuestra Estrategia, para lo que hemos tenido que formar al personal en la gestión por procesos a través de consultores especializados, implicación de los líderes en la mejora continua y seguimiento de procesos, análisis de resultados de las encuestas...

Ha sido necesaria la implicación de los líderes en la definición de la estrategia a través del PE.02 "Política y Estrategia" (Comisión Estratégica con participación de líderes como la Concejala de Organización, Directores Generales y técnicos cualificados) y posterior despliegue de la misma, cuyo máximo responsable es la Alcaldesa con todo su Equipo de Gobierno a la cabeza y todo un sistema de gestión por procesos, que nos ha permitido la

mejora sistemática del sistema para poder prestar el mejor servicio a los ciudadanos.

A través de toda la gestión y del PE.01 "Revisión del Sistema y Mejora Continua", los líderes del Ayuntamiento utilizamos la información que nos proporcionan los procesos sobre los resultados obtenidos tanto en aspectos clave (ver criterio 9) como de satisfacción de clientes, personas y con la sociedad (ver criterios 6, 7 y 8) y una vez analizados hemos impulsado que se identifiquen, planifiquen y evalúen mejoras por parte de los equipos de proceso, con la elaboración de un DAFO por cada proceso y un plan de mejora anual, dejando espacios a la creatividad e innovación de las personas que componen los equipos, ya que nadie mejor que ellas conocen las áreas a mejorar.

Si las mejoras identificadas así lo requieren, se constituyen equipos de trabajo específicos para impulsarlas. Así por ejemplo se realizó un grupo de trabajo para tratar la problemática surgida sobre la seguridad en las edificaciones a raíz de la caída de un edificio en el casco Antiguo. Fue operativo durante 2004 y 2005 y desarrolló con la participación de personas de Contratación, Oficina de Rehabilitación, Servicios Sociales, Policía Local, Bomberos y Arquitectura el Proceso de Seguridad en las Edificaciones. En 2005 se constituyó un grupo de trabajo para resolver la problemática de las filas para efectuar las tramitaciones, con la participación de personas de Información, Educación, Deportes, Juventud, Vivienda y Estadística, que originó cambios relevantes en el tratamiento de la atención de diversos tramites en todos los departamentos afectados, implantando la cita previa, los sistemas de discriminación de la atención presencial, las bases de datos para la inscripción una sola vez etc.

En 2005 y 2006 se constituyeron hasta cuatro grupos de mejora que redactaron e implantaron las cartas de compromiso en Contratación, Servicios Sociales y Archivo.

En 2006 y 2007 se constituyó un grupo de trabajo para tratar acerca del mantenimiento de las instalaciones municipales, con la participación de personas de Arquitectura, que derivó en la confección de un catálogo de instalaciones municipales, criterio de mantenimiento y normas de funcionamiento asociadas al procedimiento de Arquitectura vinculado con el proceso de gestión de la Organización y del conocimiento.

En 2009 otro grupo de trabajo compuesto por personas de varios departamentos trató el tema de la protección de datos en el reciclado del papel.

Así como el PEM 2010-2012 y el PE Logroño 2020 marcan nuestras prioridades a largo plazo, la consecución de los Planes Anuales derivados de los Planes Estratégicos, la ejecución del Presupuesto Anual, la ejecución del Plan General Municipal, Planes Integrales de Servicios Sociales y los Planes de Mejora de cada uno de los procesos marcan nuestras prioridades a corto plazo, siendo por lo tanto aspectos fundamentales para la consecución de nuestra misión y visión (Ver subcriterio 2.d).

Los responsables de proceso son ejes fundamentales en nuestra gestión, ya que son los encargados de reunirse con su equipo para analizar cómo se va gestionando el mismo, qué pasos se están dando en la implantación de las áreas de mejora y, si fuera necesario, proponen acciones concretas que ayuden a alinear el trabajo de todos en función de la estrategia definida y de los objetivos del año (ver fig. 1.a.2). También es importante la labor que realizan en cuanto al análisis de los datos de las encuestas, indicadores internos de proceso, propuesta al Comité de Calidad de nuevos objetivos y áreas de mejora (ver subcriterio 2.b).

Uno de los aspectos sobre los que más incidimos en nuestra gestión es la transparencia y así tratamos de transmitirla los líderes al resto de personal, según queda plasmado en nuestro Valor 3 “*Transparencia, facilitando el acceso a la información sobre la gestión municipal, con información a la ciudadanía y permitiendo la participación de los ciudadanos en asuntos de su interés*”. Dentro de nuestro liderazgo institucional debemos generar transparencia en nuestras actuaciones y en nuestra gestión, para ello hemos incorporado un sexto eje estratégico en el Plan Estratégico de la Ciudad de Logroño 2020 que se refiere a la Gobernanza local, acogiendo dentro de éste referencias a la implantación del Código de Buenas Prácticas de la FEMP, que permitirá efectuar una evaluación periódica y pública del nivel obtenido en esta estrategia

También medimos la transparencia dentro de la encuesta de satisfacción de clientes mediante ítems concretos relacionados con la claridad en la información facilitada, fiabilidad de la información en trámites y cuestiones planteadas, calidad de folletos informativos y formularios, asesoramiento sobre opciones que más le convienen y en la resolución de problemas, lenguaje claro en explicaciones y asesoramiento...

Todo lo anteriormente expuesto derivó en que en el último Informe de Transparencia ITA 2010, realizado por “Transparency Internacional España”, el Ayuntamiento de Logroño obtuvo una puntuación de 70 puntos sobre 100 (mejorando la puntuación de los últimos años), destacando en aspectos tan importantes como la transparencia económico-financiera con 89,5 puntos y en las contrataciones de servicios con 85,70 puntos, resultados que avalan nuestras actuaciones al respecto.

En el criterio 5 mostramos cómo se gestionan los ciclos PDCA de los procesos, y dentro de cada proceso identificamos las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés respecto a cada uno de los mismos, así como las entradas y salidas que les afectan, proveedores y clientes de las mismas y resultados que se pretenden. Cuando se analizan estos aspectos también se valoran los riesgos que se pueden derivar de la aplicación sistemática de las actividades del proceso y cómo se van a gestionar estos aspectos (ver criterio 5).

#### Revisión, mejora y aprendizaje:

Medimos la efectividad del enfoque a través de:

- Reuniones del Comité de Calidad para la Revisión del Sistema con los responsables de proceso.
- Seguimiento de los Planes Anuales.
- Análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes y personas (ver subcriterios 6.a y 7.a).
- Autoevaluaciones realizadas.
- Informes ITA de Transparencia.

#### Ítems de la encuesta de satisfacción de personal AYTO GENERAL

It. 5 Políticas y planes definidos para el futuro.

It. 6 Conocimiento de los objetivos generales del Ayuntamiento

It. 7 Claridad de criterio en las actuaciones de la dirección del Ayuntamiento

Aprendizaje y mejoras introducidas:

Tras la implantación de la ISO 9000 en 1998, extendida a todo el Ayuntamiento en 2001, obtuvimos un amplio nivel de mejora en todos los servicios que comportan la atención al ciudadano; así se simplificaron de forma sustancial los procedimientos de trabajo y normas en Urbanismo (revisión del expediente, actuaciones comunicadas y notificaciones), Movilidad (actuaciones comunicadas), Gestión Tributaria, Estadística y OMIC (sistema de atención al ciudadano, cita previa), Información (sistema de quejas y reclamaciones). En consecuencia se produjo un adelantamiento espectacular de

plazos sobre cuestiones que ahora se plantean en la Ley Omnibus.

La mejora también es visible en los departamentos transversales que trabajan en los procesos de apoyo como Informática (gestión de incidencias), Organización (actuaciones comunicadas), así como en los Servicios a la ciudadanía como mejoras contrastables en el mantenimiento de las instalaciones (ETAP, Edificios municipales etc.).

Una vez realizada la formación en el Modelo EFQM y Gestión por Procesos mejoramos todas las fuentes de información de resultados, definimos mucho mejor los indicadores y establecimos un sistema de seguimiento mucho más estructurado, generando un cuadro de mando útil para la gestión de los procesos basada en datos.

En el informe ITA para evaluar la transparencia de los Ayuntamientos, se apreció que el aspecto de información sobre la corporación municipal era inferior a la media y para mejorarlo, de acuerdo con las directrices que se señalan en el Plan Estratégico de La Ciudad de Logroño 2020, en la revisión de la web se incluyeron elementos de información detallada sobre la trayectoria académica y profesional, el patrimonio y los ingresos del alcalde y concejales, datos biográficos, datos de contacto con los responsables municipales, todo ello en consonancia con lo recogido en el Código de Buenas Prácticas aprobado por la FEMP.

La sistemática de auditoría interna es una herramienta de conocimiento y control de la calidad del funcionamiento de los procesos y de los servicios prestados, cada tres años se auditan todos los procesos que engloban todos los procedimientos de gestión, con la participación directa de los líderes. En estas auditorías se presta especial atención a la gestión del cuadro de mando de indicadores, al análisis DAFO y sus revisiones periódicas por parte de los equipos de proceso liderados por el Responsable del Proceso, y a la revisión de los Planes de Mejora que se derivan de los DAFO.

#### 1 c.- Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Si ya en nuestra Visión queremos “... un modelo de gestión eficaz y eficiente de los recursos que genere confianza en los ciudadanos y nos permita ser eficaces en la resolución de problemas” y siendo un papel fundamental de los líderes el relacionarse con los ciudadanos y otros grupos de interés (ver fig. 1.a.2 y 1.a.3), no podíamos prescindir en nuestra estrategia como Ayuntamiento dentro de los Ejes 2 “*Calidad de Servicio*” y del Eje 5 “*Relaciones Externas*” de toda una planificación respecto a nuestros grupos de interés con una definición clara de nuestras actuaciones como líderes de una organización con una orientación clara hacia los mismos.

Para dar respuesta a estos aspectos, en nuestro proceso PE 03 “*Alianzas y Relaciones Externas*” establecimos la sistemática de nuestras actuaciones con entidades e instituciones con las que se relaciona el Ayuntamiento. Además y como hemos mencionado en el subcriterio anterior, en cada proceso analizamos las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés a la hora de definir las actividades que componen los mismos, midiendo todos los años la satisfacción de clientes y sociedad respecto a cómo hemos realizado las mismas (ver subcriterios 6.a y 8.a).

En línea con nuestro Valor “*Cercanía, siendo accesibles y próximos a los ciudadano, con facilidad de acceso a los servicios municipales*” los líderes del Ayuntamiento tratamos de ser accesibles a nuestros clientes y sobre todo al ciudadano a través de:

- Disposición en tiempo real, cuando sea posible, para dar

- pautas en las materias interesadas.
- Revisión previa de los expedientes en departamentos como urbanismo, movilidad etc., para asesorar sobre la documentación aportada para la tramitación y así obtener un resultado positivo en el menor plazo posible.
  - Disponibilidad de trámites on line a través de la web.
  - Comunicación en tiempo real de aspectos relacionados con trámites que tienen que hacer los ciudadanos (DBF, prensa, web...).

Un claro ejemplo de iniciativa para mejorar las relaciones con los diferentes grupos de interés fue la definición en 2010 de nuestro Modelo de Ciudad con la participación de ciudadanos, políticos, agentes socioeconómicos, líderes del Ayuntamientos, sindicatos, agrupaciones, asociaciones... en cuyo proceso participativo se consiguió un mayor consenso sobre la contribución de todos ellos en el desarrollo de la ciudad de Logroño.

Tal y como mencionamos en el subcriterio 4.a tenemos identificadas nuestras alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración. Los líderes se implican personal y directamente en su relación con las mismas, fruto de las cuales hemos logrado acuerdos de colaboración significativos, con entidades que facilitan las gestiones que realizan los ciudadanos con el Ayuntamiento, reduciendo trámites, tiempos de gestión, tiempos de espera, etc. .

Hasta la fecha hemos tratado de realizar actuaciones que fomenten la innovación y desarrollo de iniciativas innovadoras para la mejora del servicio que prestamos, dentro de las cuales destacamos:

ACTUACIONES	AÑO	LOGROS
<b>Con organizaciones colaboradoras en la prestación del servicio</b>		
UTE Logroño Limpio Implicación en la realización de encuesta de personal propia.	Desde 2008	Mejora de la satisfacción con la limpieza y recogida de residuos. Las personas que realizan la limpieza viaria están en relación directa con el ciudadano.
Logroño Deporte	Desde 2008	Mejora en la inscripción de los ciudadanos en los programas deportivos a través de la página web
Policía Nacional	Desde 2008	Junta de seguridad para la mejora en las actuaciones policiales en la ciudad repartidas entre Policía Nacional, Guardia Civil y Policía Local
Consorcio de Bomberos	Desde antes de 2000	Convenio para la actuación en el entorno de Logroño, actuando como Parque Comarcal para los municipios de los alrededores
Intervenciones y participación en reuniones FEMP	Desde 2002	Comisión de modernización y Calidad Indicadores de proceso Implantación sistemas Realización de Cartas de Compromiso
<b>Con ciudadanos</b>		
Focus group con más de 80 ciudadanos	2008	Encuestas de Servicios mucho más orientadas a necesidades y expectativas.
Mejoras de accesibilidad a la web municipal	2010	Diseñado e implantado sistema de la nueva web municipal para ampliar los espacios de participación que ya se habían instalado desde 2006
Participación en la estrategia de ciudad	2009	Twitter, facebook, con más de 500 seguidores y blogs en los que se publican las noticias y cambios en la fase de redacción y aprobación del plan de forma inmediata
<b>Con otros Ayuntamientos</b>		
Presentación servicios innovadores	Desde 2001	Visita de Ayuntamientos de Cambrils, Cáceres, Málaga, Gijón, Bilbao, Zaragoza, Vitoria etc, de forma bilateral o en jornadas de puertas abiertas para

		conocer las mejoras en la Gestión de expedientes en Urbanismo, Contratación, Bomberos y Calidad en general
Archivo:	Desde 1988	Participación en la mesa de trabajo de Archivos municipales
Admón. electrónica,	Desde 2009	Participación en los Grupos de trabajo de la FEMP
Redes sociales con los municipios	Desde 2000	Kaleidos, Red de participación ciudadana. Red de teatros públicos
<b>Con el Gobierno Central, Gobierno de La Rioja y otras entidades</b>		
Reuniones con consejerías	Desde 2004	Tramitación sin papeles, convenios para la transferencia de datos autorizados por los ciudadanos
Protecnia	Desde 2007	Mejora de las prestaciones sociales
Reuniones y cursos	Desde 2000	Evitar errores Evitar desplazamientos

Fig. 1.c.1 Implicación de los líderes con grupos de interés.

Actos de fomento de la Excelencia	año
Jornadas técnicas sobre la implantación de la norma de calidad ISO 9002 en la administración local, celebradas en Logroño el 25 y 26 de junio de 1998. De carácter nacional	1998
Madrid (IIR) 26/11/1998 Las normas de calidad ISO 9000, un sistema de aseguramiento de la calidad en la administración pública. La experiencia del ayuntamiento de Logroño	1998
Cursos de Verano Universidad del País Vasco San Sebastián 2/9/1999 Certificación de calidad en los servicios municipales	1999
EUSKALIT, Zamudio 11/11/1999 Sistema de calidad del Ayuntamiento de Logroño	1999
Jornadas técnicas sobre los modelos de gestión de la calidad en la administración total, celebradas en Logroño el 9 y 10 de noviembre de 2000. De carácter nacional	2000
Ayuntamiento de Vitoria 17/3/2000 Taller de trabajo sobre implantación del sistema de calidad	2000
Ayuntamiento de Málaga, 5 y 6 de junio: Jornadas sobre Modernización y Calidad en Administración Local.	2000
Ayuntamiento de La Coruña 23-24/05/2001: Curso sobre experiencia práctica (doce horas)	2001
Tenerife, Costa Adeje, 14/12/2001: Desarrollo del Sistema de Calidad en el Ayuntamiento de Logroño	2001
Publicación de Pautas para la aplicación de las normas ISO 9000 a las Corporaciones Locales	2001
Jornada Pendiente de nuestros vecinos, celebrada en Logroño el 14 de noviembre de 2002. De carácter local.	2002
Participación en congreso andaluz de calidad en Málaga	2002
Copenhague 2-3 y 4/10/2002 Sistema de Calidad en el Ayuntamiento de Logroño en la 2ª Conferencia de Calidad de las administraciones públicas de la Unión Europea	2002
Ayuntamiento de Málaga, 4 y 5 de noviembre: Análisis y perspectivas de modernización y en la Administración Local.	2002
Ayuntamiento de Leganés, 18 y 19 de septiembre: Planes de calidad en la Administración Local	2003
Ministerio de Gobierno de la provincia de Buenos Aires (Argentina), 5 y 6 de noviembre: Primer encuentro sobre gestión de la calidad en los municipios de la provincia de Buenos Aires.	2003
Ayuntamiento de Málaga, 20 y 21 de mayo: Jornadas de puertas abiertas: La excelencia de los servicios públicos en la Administración Local.	2004
Diputación Provincial de Valencia, 3 de junio: Análisis y perspectivas de modernización en el ámbito de la Administración Local	2004
Ayuntamiento de Petrer, 26 y 27 de octubre: La mejora de procesos en Corporaciones Locales: talleres de benchmarking en el Área de Servicios Sociales	2004
Madrid 18/12/2004 Sistema de Calidad en el Ayuntamiento de Logroño. La gestión del sistema en los recursos humanos	2004
Málaga 3-5/05/2005 IV JOMCAL Jornadas de calidad de administración local.	2005
Ayuntamiento de Castellón 27-28/05/2005 La función directiva y la gestión de recursos humanos.	2005

Congreso Nacional en Logroño con AEC ( Asociación española para la Calidad	2005
Valencia 30/01/2006 Aplicación de ISO 9001: 2000 en Logroño. Primer encuentro internacional IWA 4 de calidad en los Gobiernos Locales.	2006
Laredo 31/08/2006 Implantación y certificación en el Ayuntamiento de Logroño. Cursos de Verano de la Universidad de Cantabria.	2006
Logroño 28/11/2006 Gestión por procesos. Presentación de las Guías prácticas de apoyo a la calidad en la gestión pública local.	2006
Logroño 12/11/2008 Evaluación y Calidad, II Curso de herramientas para el diseño de proyectos de intervención social. Universidad de la Rioja.	2007
Explicación durante una jornada de nuestra experiencia al representante de la Agencia Nacional de Calidad en los Servicios Sociales de Colombia	2008
Intervención en 2ª Conferencia nacional con AEVAL	2009
Ayuntamiento de Cambrils, 15 de junio: Mesa redonda sobre la gestión de las personas en la Administración Local.	2009
Gijón 29/10/2010 XVI Seminario sobre Gestión pública Local El PEM en el contexto de la reforma de la administración vista por los responsables políticos	2010
Miembros de Jurado en los Premios a la Calidad de la Diputación Provincial de Alicante.	2005
Miembros de Jurado en los Premios a la Calidad del Ayuntamiento de Málaga, durante los años de 2005 a 2011	2005- 2011
Miembros de Jurado en los Premios a la Calidad del Gobierno de La Rioja, durante los años de 2009 a 2011	2009- 2011

Fig. 1.c.2 Actos en fomento de la Excelencia.

Informamos con transparencia a ciudadanos, clientes y sociedad mediante el Boletín De Buena Fuente, las revistas municipales que informan de la programación trimestral del Teatro Bretón, el programa de actividades deportivas, los programas de fiestas de San Bernabé y San mateo, la información aparecida en la web, directamente a través del 010 y por supuesto en los diferentes centros municipales.

También es importante señalar, tal y como figura en el subcriterio 2.a, que dentro de la actuación de los líderes para mejorar la prestación del servicio y satisfacción de necesidades de los grupos de interés externos, se incluyen todo tipo de relaciones que se muestran en la fig. 2.a.1 donde muchos de los responsables son líderes. Respecto a la resolución de las Sugerencias, Quejas y Reclamaciones, se trata de ser exquisitos en su resolución por los procesos afectados, donde sí se requiere se recibe a las personas afectadas por parte de los procesos afectados.

Las memorias de resultados en las áreas más sensibles relacionadas con los ciudadanos hacen público un amplio espectro de datos, que permiten observar la evolución del buen funcionamiento de los servicios. De ello se hace eco a menudo el boletín De Buena Fuente poniendo esta información en más de 30000 hogares suscritos al mismo. Entre las memorias que se presentan anualmente destacan las de Seguridad Ciudadana relativa a las actuaciones de Policía Local y de Extinción de Incendios, Las de Información y Participación ciudadana que incluye el tratamiento dado a las quejas, las consultas en el 010, las reclamaciones y denuncias tramitadas en la OMIC, las de Contratación, comprensivas de los datos más reveladores de la prestación de servicios y ejecución de obras por los operadores económicos, y las de Medio Ambiente, que incluyen consumos de agua, hábitos de reciclaje, etc.

#### **Revisión, mejora y aprendizaje:**

Medimos la implicación con los grupos de interés mediante el seguimiento de diferentes indicadores:

- Encuesta de Satisfacción de Personal:
  - It. 11: Canales de comunicación (reuniones, correo electrónico, presencia personal...)
  - It. 14: Innovación y adaptación del servicio a necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Encuesta de Satisfacción Alianzas y Sociedad:
  - It. 6: Adecuación de actividades a necesidades de los ciudadanos.
  - It. 9: Actitud del personal del Ayuntamiento en la participación de Foros y Jornadas.
  - It. 12: Difusión de materiales y prácticas que puedan ayudar a otras organizaciones a mejorar sus servicios.
  - It 13: Comportamiento ético ante la sociedad.
  - It. 14 Actitud y respeto al medioambiente en sus actuaciones.

Desarrollamos aprendizajes y mejoras en la implicación con los grupos de interés externos mediante los contactos establecidos en las múltiples presentaciones de los sistemas de gestión municipales de Logroño, o a través de las reuniones técnicas de las diferentes redes citadas anteriormente.

- Mejora en las relaciones con los ciudadanos a través de utilización de metodologías como Focus Group, participación mediante técnicas Word Café,... aprendidas de nuestra colaboración con consultoras externas. Mejora de las encuestas de satisfacción aprendidas de técnicas como el Diagrama de Afinidad... tras trabajos con consultoras externas que nos permiten una mejor medición del cumplimiento de necesidades de los ciudadanos.

#### **1d.- Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.**

Queremos generar dentro del Ayuntamiento una cultura participativa de las personas que lo formamos y si algo tenemos claro es que la mejora sólo la consiguen las mismas, algo que además queda claramente definido dentro de nuestra Visión “caracterizarnos por ser una organización centrada en las personas como elementos clave de la innovación y mejora, que genera entornos de trabajo que propicien su desarrollo y satisfacción, comprometidas con un proyecto común que permita que se sientan orgullosas de su trabajo” y que hemos tratado de desarrollar a través de nuestro Eje Estratégico 6 “Liderazgo y Personas” mediante el desarrollo de sistemas de liderazgo compartido que impulse la transformación de las actuales responsabilidades directivas en una Función Directiva Profesional y con el desarrollo de estrategias y planes de recursos humanos que permitan el desarrollo de las personas en línea con los objetivos estratégicos del Ayuntamiento.

El equipo de gobierno a través de la Concejala de Organización y de los DG mediante reuniones al efecto con todo el personal, en las que comunican la misión, visión y valores del Ayuntamiento con entrega al personal de un tríptico resumen de la estrategia y principales objetivos estratégicos. Lo mismo ocurre cada vez que se incorpora una nueva persona por parte de su DG responsable, dentro del Plan de Integración (Ver subcriterio 3.a).

Además de carteles que permiten la comunicación a lo largo del consistorio de la MVV, Mapa de Procesos, Mapa Estratégico... ubicamos todos estos contenidos en la web municipal para que esté accesible a toda la ciudadanía y sociedad en general.

También se editaron las **Cartas de Compromisos de Contratación y Servicios Sociales** en 2005, y **Archivo** en 2006 que fueron entregadas en una reunión a cada una de las personas de las unidades respectivas. Las cartas están publicadas, disponibles en la web y a disposición de todos los ciudadanos en las propias dependencias municipales.

Actividad	Papel de los líderes	Líderes
Comunicación de la P.E., Planes, objetivos, metas...	Comunicación de la Misión, Visión y Valores del Centro	EG
	Comunicación del Plan Estratégico y P. Anual	
	Comunicación de puestos y cargos.	
	Comunicación de acciones, responsabilidades y seguimiento.	
	Comunicación de la Planificación semanal y mensual.	DG
	Comunicación de los resultados obtenidos.	DG
	Comunicación, si procede, de las decisiones del E.D.	DG
	Comunicación, si procede, de las decisiones del EG.	DG
Gestión por procesos	Definición de los responsables de proceso.	EG
	Formación en procesos.	DG
	Creación de los equipos de proceso.	EG
	Mejora de los procesos	RP
	Gestionar los procesos	
Estabilizar los procesos		
Participación de las personas y empoderamiento.	Establecer y facilitar reuniones.	DG
	Crear equipos de Procesos, de mejora etc. con sus responsables.	RP
	Gestionar el sistema de sugerencias y encuestas del personal	DG y RP
	Gestionar la información y el conocimiento.	DG y RP
	Asignar puestos y cargos.	EG
Formación	Evaluar el sistema de participación del personal.	DG y RP
	Identificar las necesidades de formación	DG
	Elaborar plantilla de necesidades formativas.	DG
	Definir las personas que se van a formar.	DG
	Dotación de recursos.	DG
	Elaborar el plan de formación.	DG
	Formar al personal.	DG
Evaluar y revisar el Plan de formación	DG	
Reconocimiento	Reconocer a las personas su implicación	EG

Fig. 1.d.1 Papel de los líderes con las personas

Los diferentes líderes impulsamos formas de organización que facilitan el trabajo en equipo, la innovación y la creatividad de todo el personal en las actuaciones más importantes, tal y como mostramos a continuación:

- Desde 1998 hemos trabajado estratégicamente en la reingeniería de todos los procesos mediante grupos de mejora, formados por los propios trabajadores de las direcciones afectadas, permitiendo desarrollar un Manual de Gestión Integrada, con más de 150 procedimientos diferentes con sus documentos incorporados y las normas internas para su desarrollo. Igualmente los procesos actuales se incorporan al Mapa de Procesos.
- Para lograr involucrar a las personas es muy importante que los líderes sean accesibles practicando la escucha activa con el personal. En el Ayuntamiento de Logroño cualquier persona puede dirigirse directamente a los líderes, pues los servicios son pequeños y los DG están totalmente accesibles. Se generan climas de cercanía entre todo el personal animando a la implicación y participación de todos. El personal organiza e impulsa encuentros y reuniones para la celebración de acontecimientos sociales.
- Fue importante también la forma en que los líderes impulsaron la realización de la encuesta de satisfacción de personal, para la cual y tras selección de diferentes

personas de los servicios, se creó un equipo multidisciplinar que trabajó junto con un focus-group para definir una encuesta basada en necesidades y expectativas del propio personal. Se trabajó también el diagrama de afinidad para definir los diferentes bloques y preguntas que conformaron la que ahora es nuestra encuesta de satisfacción de personal.

Para el EG es importante el esfuerzo que se está realizando en la gestión por procesos y así lo reconoce tanto a personas como a equipos. Los líderes del Ayuntamiento realizan los siguientes reconocimientos públicos (ver 3.e):

- Mención de forma individual de los logros del personal del Ayuntamiento a través de los diferentes canales de comunicación (reuniones, DBF, página Web, acuerdos o resoluciones municipales, etc.)
- Se promueve la promoción profesional mediante los sistemas de provisión de puestos de trabajo y promoción interna para la adquisición de grupos de clasificación superiores.
- Los responsables de proceso animan y dinamizan a su equipo para la consecución de los logros y mejoras.

Para fomentar la implicación del personal, los líderes nos apoyamos en actuaciones como:

- Reconocimiento mediante frases de ánimo y felicitación del trabajo que se realiza.
- Análisis riguroso de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción al personal, elaboración y puesta en marcha de acciones de mejora: plan de formación, sistema de reconocimientos, plan de comunicación interna...
- Se motiva continuamente a las personas a participar en acciones de mejora.
- Los responsables de proceso y el ED promovemos el trabajo en equipo logrando que más de 115 personas estén trabajando en equipos de mejora y de proceso.
- Los DG animan a la Formación continua del personal como elemento indispensable para conseguir una prestación de servicio eficaz y eficiente.

Al ser una administración pública tenemos garantizada la igualdad de oportunidades en los sistemas de selección, no obstante, promovemos la incorporación de personas con discapacidad mediante dos sistemas:

- Reserva de un 7% del número de plazas ofertadas, mediante convocatorias exclusivas.
- Se ha aprobado la figura de los convenios para la incorporación directa de personal discapacitado a algunas DG.

#### Revisión, mejora y aprendizaje:

La medición del enfoque la realizamos mediante:

- La gestión de las SQR sobre la actuación de los líderes respecto al personal.
- Indicadores de rendimiento con las personas (Ver 7.b).
- Los resultados de las encuestas a las personas, mediante los ítems que mostramos a continuación.

Ítems de la encuesta de satisfacción de personas:
Ít. 7 Claridad de criterio en las actuaciones de la dirección del Ayuntamiento.
Ít. 8 Accesibilidad de la dirección del Ayuntamiento.
Ít. 28 Claridad de criterio en las actuaciones de tus superiores de la unidad.
Ít. 29 Reconocimiento de tu labor por tus superiores.
Ít. 30 Atención y trato por parte de tus superiores de la unidad.

It. 31 Accesibilidad de tus superiores de la unidad.
It. 32 Apoyo de tus superiores para la realización de tu trabajo.
It. 33 Implicación de la dirección en la gestión del trabajo de la unidad.

Hemos tratado de mejorar la actuación de los líderes respecto a sus actuaciones con el personal mediante:

- Formación en habilidades directivas continuamente desde año 1992
- Formación en el Modelo EFQM y qué implica liderar un proyecto de este tipo, mediante formación de consultora externa en 2008 para todos los DG.
- Formación desde 1999 en la gestión por procesos y trabajo de los equipos de proceso por parte de consultora externa a todos los RP y resto de los equipos. Tras esta formación y apoyo a los grupos hemos realizado a lo largo del tiempo la documentación de los procesos y procedimientos ISO, DAFO, Planes de Mejora, resultados de indicadores, objetivos, auditorías.
- Dirección Estratégica de los RRH.
- Congreso de Buenas Prácticas de Calidad en las AAPP.

#### **1 e.- Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.**

El entorno social cambiante impacta de forma continua en una administración local como el Ayuntamiento de Logroño, que trata de forma sistemática de anticiparse a los mismos mediante la captación continua de las necesidades y expectativas de la sociedad. Para ello nos relacionamos continuamente con los grupos de interés que mostramos en el subcriterio 2.a y fruto de esa información elaboramos los planes estratégicos PEM y Logroño 2020.

A la hora de elaborar la estrategia a seguir para los próximos años, realizamos un análisis DAFO estratégico y también tenemos muy en cuenta los resultados obtenidos tanto de actividad, rendimiento y satisfacción, como de aprendizajes de otros Ayuntamientos, experiencias que se muestran en foros y jornadas, en revistas y boletines... tal y como mostramos en el subcriterio 2.b. Estas informaciones se configuran como guías básicas de actuación a la hora de seleccionar cambios a abordar.

Otra fuente impulsora del cambio son los procesos electorales que se celebran cada 4 años, en los que a la hora de constituir un nuevo equipo de gobierno con personas diferentes e incluso con opciones políticas distintas, se operan cambios que en mayor o menor medida afectan a la estrategia del Ayuntamiento, ya que está liderado en su más alto nivel por los responsables políticos.

Fruto de todo lo anterior, en el Ayuntamiento, los líderes tratamos de comprender todos estos fenómenos para basar la toma de decisiones en datos fiables que nos ayuden a establecer estrategias adecuadas para la generación de cambios que nos permitan alcanzar nuestra Visión.

Grandes cambios que se han liderado en el Ayuntamiento de Logroño y que suponen una **Mejora de la calidad de servicio**: Conceptualmente se han incorporado conceptos de la ISO 9000 a la gestión al objeto de responder a las nuevas necesidades sociales; a lo largo del tiempo hemos ido adaptando los servicios a las nuevas demandas y a su vez hemos generado nuevos servicios, como son:

- La Revisión del Servicio, en tramitaciones de Urbanismo, Organización o Movilidad, mediante las que se revisa la documentación antes de la entrada, comprometiéndonos a

resolver la tramitación de una forma eficiente cuando se aporta la documentación necesaria.

- La tramitación en un solo acto incorporada en Gestión Tributaria, mediante el cual con una sola presencia se obtiene la finalización del acto.
- Los sistemas de gestión de filas incorporados a Gestión Tributaria o Estadística.
- Mejoras en la recaudación, facilitando el pago en cualquier oficina bancaria o aportando información en cualquier ventanilla económica de la deuda
- Los sistemas de inscripción telefónica o por la web en las actividades deportivas o campamentos jóvenes.
- el sistema de cita previa incorporado a la OMIC, todos ellos en relación directa con la tramitación administrativa.
- Sistema de gestión de acuerdos municipales, común para toda la organización, mediante tramitación electrónica.
- Sistemas de gestión semiautomatizado de expedientes en las Direcciones de Urbanismo, Gestión Tributaria y Contratación.
- Adaptación a la Ley de Dependencia.

#### **Adaptación a la Ley de Grandes Ciudades y nuevo modelo urbano de ciudad:**

La adaptación de la ciudad al marco de la Ley de Grandes Ciudades ha configurado elementos de gestión política novedosos articulando el desarrollo de cinco distritos ciudadanos, complementados con consejos de barrio para atender las peculiaridades producidas en algunos de ellos.

Sin duda que todas estas circunstancias han contribuido a que Logroño sea considerada según el informe de Merco Ciudad como la mejor ciudad de España para vivir en el año 2010.

#### **Nuevas Tecnologías y Proyectos de Innovación:**

Tratamos de acercar los servicios a la ciudadanía mejorando la capacidad de respuesta. Web, OMIC, 010 que nos ha permitido Poner la administración más próxima al ciudadano, facilitando la simplificación administrativa, en la reducción de documentación a presentar, reducción de filas e información previa a la tramitación para evitar la generación de reparos, también mediante el acceso electrónico del ciudadano a la administración con un numero considerable de actuaciones que se pueden tramitar directamente desde la red. Volantes de padrón, Perfil del contratante, actuaciones sobre el PGM en la web, etc.

También sobre tecnologías que ayudan a la mejor gestión, como el sistema de comunicaciones TETRA en Bomberos, la tecnología GPS en autobuses urbanos, vehículos de policía y de recogida de RSU, o la utilización de PDA's en la limpieza viaria (ver 4 d.).

#### **Mejora en la gestión municipal y participación de las personas en la misma:**

El camino a la Excelencia ha supuesto liderar la formación y cambios en el sistema de gestión, estableciendo sistemáticas y esquemas de gestión que permitan:

- revisar y analizar los resultados de las encuestas (personal, clientes y sociedad), darlos a conocer y generar culturas de mejora basadas en datos y no en suposiciones.
- Trabajar por procesos, con equipos de trabajo que velen por la mejora continua de todo el sistema.
- Planificar enfoques a largo plazo mediante estrategias que nos permitan alcanzar la Visión (PEM y Logroño 2020) con Planes Anuales a corto plazo para el logro de las metas.
- Establecer objetivos cuantificables y comparativas con otros Ayuntamientos.
- Benchmarking y aprendizajes de los Ayuntamientos y

- organizaciones de referencia. (ver Fig. 1.c.2. e Introducción)
- Hacer partícipes a las personas en la mejora mediante un liderazgo que impulse una cultura de mejora.
- Actuación ética y con respeto al medioambiente.
- Una clara orientación al ciudadano y resto de clientes en todas nuestras actuaciones.

Para lograr todo ello, establecimos un nuevo esquema organizativo que recoge claramente actuaciones en los ámbitos de la Planificación y Gestión y Operativo, tal y como mostramos a continuación:



Fig. 1.e.1 Nuevo Esquema Organizativo.

Este nuevo esquema de actuación está siendo muy importante en los últimos años, debido a que es en el que estamos basando la forma de operar y es la pirámide en la que asentamos nuestro avance a la Excelencia, no olvidemos que somos una organización grande, con aproximadamente 1.000 empleados.

**Cambios organizativos y de instalaciones:**

A medida que la ciudad crece tenemos que adecuar nuestros medios físicos e infraestructuras a las necesidades de la misma, extendiendo en la medida de lo posible los servicios existentes a las nuevas zonas de crecimiento, El Campillo, La Cava, Fardachón, El Arco, Los Lirios, adaptándolos en función de la llegada de población, de modo que en unos pocos años cada una de estas nuevas zonas ha quedado integrada

En el cuadro siguiente mostramos los principales cambios en infraestructuras llevados a cabo en los últimos años:

Cambios en infraestructuras
2005 Punto limpio fijo
2005-2010 Nuevos sectores urbanos
2007 Parque del Iregua
2008 Vertedero clausurado y sellado
2010 Km. carril bici ciudadano
2010 Parque municipal de jardinería municipal

**Actuaciones Medioambientales:**

Además de incorporar a partir de 2005 los aspectos medioambientales en el Manual de gestión integrándolas junto con las actividades de Calidad y Prevención de Riesgos Laborales, en 2008, realizamos una primera revisión medioambiental de la Casa Consistorial, que entre otras actuaciones provoca la realización de un decálogo de buenas prácticas ambientales.

De cara a la ciudadanía el Aula de medio Ambiente en La Grajera mantiene un programa de visitas al Parque y de interpretación de la naturaleza.

**Revisión, mejora y aprendizaje:**

La eficacia de la gestión del cambio la medimos por el éxito y uso de nuestros servicios innovadores, en el criterio 9 presentamos diferentes indicadores que miden el éxito de los cambios llevados a cabo en los últimos años.

Los ciudadanos respaldan el valor añadido de las innovaciones para ellos, con los resultados de satisfacción en las encuestas sobre la mejora del servicio, accesibilidad y cumplimiento de plazos, acceso a la información de la web...

Medimos también en las encuestas de satisfacción la efectividad de algunos de los cambios llevados a cabo:

Ítems de la encuesta de satisfacción de personas :
It. 14 Innovación y adaptación del servicio a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
It 26 Políticas y planes definidos para el futuro.
Ítems de la encuesta de satisfacción de Alianzas y Sociedad
It. 7 Facilidad de trámites telemáticos.
It 11 El Ayuntamiento como ejemplo de buenas prácticas de gestión.
It. 12 Difusión de materiales y prácticas que puedan ayudar a otras organizaciones a mejorar sus servicios.
It. 13 Comportamiento ético ante la sociedad.
It. 14 Actitud y respeto al medioambiente en sus actuaciones.

**Aprendizajes de la gestión del cambio:**

Es evidente el profundo cambio que se ha producido en el modelo de gestión municipal. El cambio cultural desde la implantación del sistema de Gestión de la Calidad deja una huella del aprendizaje producido, en muchas ocasiones, derivado del análisis de las causas de los errores cometidos y deficiencias observadas.

- La necesidad de liderar los proyectos estratégicos desde el máximo nivel
- La conveniencia de actuar sobre la globalidad para atacar directamente uno de los mayores problemas de la administración que es el departamentalismo.
- La necesidad de “oír” al ciudadano para conocer sus necesidades (encuestas de satisfacción, sistema de gestión de quejas)

**Mejoras en la gestión del cambio:**

El paulatino enfoque a la gestión por procesos para lo antes posible tratar de pasar a la gestión de los procesos La eficacia conseguida en la tramitación de las actuaciones comunicadas en Urbanismo, Movilidad.



# Criterio 2

## Política y estrategia

**2a.- La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.**

Según nuestra Visión “queremos ser un Ayuntamiento excelente en la mejora continua del servicio a los ciudadanos, orientado en una atención cercana, útil y generadora de confianza, que haga de Logroño una ciudad moderna y un lugar mejor para vivir”. Por ello, es vital para nosotros conocer claramente cuáles son nuestros grupos de interés así como sus expectativas, fruto de lo cual desarrollamos nuestro Eje 2 del PEM-Calidad de Servicio en el que pretendemos la “Mejora de la calidad de servicio y establecimiento de unos Servicios Públicos de Calidad con una clara orientación al ciudadano, respondiendo de forma ágil, flexible y adaptándonos continuamente a las necesidades y expectativas razonables de nuestros grupos de interés.”

En el desarrollo de los Planes Estratégicos y en las mediciones de los procesos se procedió a mejorar la segmentación de los grupos de interés para que la extracción de resultados fuera de más utilidad no sólo para el despliegue de la estrategia, sino en la toma de decisiones por parte del EG, responsables de proceso y en la gestión del día a día.

Tenemos desarrollado un sistema de captación de necesidades y expectativas (ver fig 2.a.1), en el que se muestran los grupos de interés principales que tenemos y los canales de recogida de información sobre los mismos, junto con el uso que se da a las informaciones que se obtienen.

Se trata de que el EG, los DG y los RP dispongan en el momento oportuno de la información necesaria que les ayude a definir el ámbito en el que trabajan, a comprender y anticipar las necesidades y expectativas de la ciudadanía, para ver los avances en el entorno de las administraciones públicas (Local, Nacional y CCAA) mediante el aprendizaje e intercambio de buenas prácticas con otras entidades locales en los aspectos más valorados y demandados por nuestros ciudadanos: atención y trato, información y asesoramiento, calidad de servicio... (ver criterio 6).

El EG analiza periódicamente la información que tiene impacto estratégico con el fin de identificar las necesidades del municipio; la técnica utilizada es compleja por las diversas fuentes de procedencia. Entre ellas, podemos citar: reuniones formales de los órganos colegiados de los que forma parte, como la Junta de Gobierno Local, las Comisiones Informativas, el Pleno, las Juntas de Distrito, el Consejo Social, La Asamblea del Plan Estratégico de la Ciudad 2020, la Comisión de seguimiento del Pacto para el Desarrollo Local de la Ciudad, los Consejos sectoriales (Mujer, 3ª Edad, Discapacitados, Pobreza, Cooperación al desarrollo...), el Plan Estratégico de Juventud, así como informales o internas mediante su participación en grupos de trabajo en los que analizamos el despliegue, evaluación y corrección de las políticas contenidas en el Programa del mandato. Igualmente resultan importantes los encuentros que periódicamente realizamos con los grupos de interés de la Ciudad (Asociaciones, Colegios Profesionales, Sindicatos, Cámara de Comercio, Entidades Financieras, etc.)

Los responsables de las fuentes de información analizan la trascendencia de las mismas respecto a si es información concerniente al ámbito operativo (de gestión del proceso o DG) o Estratégico (EG) y la transmiten a los ámbitos de responsabilidad de cada uno de los mismos (ver criterio 1). La información que afecta al ámbito estratégico es analizada por el EG; de este análisis surgen propuestas de objetivos y estrategias que posteriormente son trasladadas al PE, PAM, Presupuesto Municipal...

Además, anualmente elaboramos un **Plan de Mejora General de Procesos** en el que las mejoras se encuentran identificadas y asociadas a procesos, y se han designado los responsables de recoger y sintetizar, según una sistemática preestablecida, los datos relevantes que son analizados posteriormente a través de los DAFO de cada proceso (ver subcriterio 5.b).

La información procedente de la ciudadanía (ver fig. 2.a.1) se recoge a través de la relación diaria con los cientos de ciudadanos que se acercan al Ayuntamiento, directamente con los Concejales Delegados de Distritos, de las reuniones con Asociaciones y Participación Ciudadana, mediante las encuestas de satisfacción que realizan cada año las unidades y la general sobre trámites (Ver 6.a), Sugerencias, Quejas y Reclamaciones a través del 010, e-mails, del contacto en cursos, de reuniones en jornadas y congresos con otras administraciones... Informamos a los ciudadanos y resto de nuestros clientes de los acontecimientos que se dan en el Ayuntamiento semanalmente a través de DBF, diariamente a través de artículos en prensa, mediante la página web municipal [www.logro-o.org](http://www.logro-o.org).

Algunos ejemplos del desarrollo de nuestro enfoque:

1. En los canales de participación ciudadana. Así está especificado en el Convenio de Colaboración entre el Ayuntamiento de Logroño y la Federación de Asociaciones de Vecinos para la articulación de acciones conjuntas en materia de asociacionismo y participación vecinal y en el Pacto para el Desarrollo Local de la Ciudad de Logroño, el Ayuntamiento escucha sus aportaciones mediante los buzones de las asociaciones de los barrios, Federación de Asociaciones de Vecinos de La Rioja, correo electrónico, vía internet, servicio 010, etc. Aportaciones que por ejemplo pueden decidir parte del destino del presupuesto municipal “Presupuesto Participativo” en el que pueden proponer actuaciones en las calles, barrios, en la ciudad..., tanto si afectan a un área del Ayuntamiento como a varias. Posteriormente se priorizan mediante un proceso en que las asociaciones de vecinos clasifican las mismas y las someten a un debate con el resto de colectivos (jóvenes, tercera edad, culturales, deportivos, sociales...). Tras este proceso de selección se plantean a la Junta de Distrito correspondiente a su zona o al órgano de Gobierno que le corresponda, y tras su aprobación se eleva a decisión de la junta de Gobierno Local. Finalmente, las que resultan de mayor interés social, son aprobadas dentro del Presupuesto Municipal por el Pleno del Ayuntamiento.
2. La captación de necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés han derivado en acciones con los mismos que están plasmadas en los PEM y en el PE Logroño 2020. Realizamos con ciudadanos diferentes dinámicas de focus-group a través de las cuales nos aportan información importante.
3. El despliegue de los PEM lo realizamos mediante sucesivos Planes Anuales, que nos permiten un seguimiento más directo sobre los indicadores y objetivos.
4. Para la realización del PEM 2010-2012, PEM 2012-2015 como del PE Logroño 2020 realizamos un DAFO estratégico en el que entre otros aspectos valoramos las Amenazas y Oportunidades y cómo anticiparnos a las mismas mediante la definición de unos ejes estratégicos claros (Ver 2.c y 2.d).
5. Tenemos identificados indicadores externos sociales tales como la evolución de la población, inmigración, jóvenes en desempleo, parados de larga duración, etc., indicadores legales y socioeconómicos, que nos permiten prever las demandas poblacionales y nuevos servicios que nos demandarán en el futuro, nuevas demandas sociales etc.,

6. Desde el año 1999 se han realizado anualmente las encuestas para la medición de la satisfacción de nuestros clientes. Medimos la satisfacción directamente a través de cada servicio y la compaginamos con otra encuesta general sobre los trámites realizados con el Ayuntamiento.
7. Desde hace años hemos participado en Congresos y Foros nacionales (Gijón, Bilbao, Vitoria, Alcobendas, Leganés, Barcelona, Málaga, San Sebastián, Petrer, etc.), e internacionales (Buenos Aires, Copenhague), y como vocales de Jurados constituidos para el otorgamiento de premios a la calidad de diversas administraciones locales y autonómicas, como: Málaga, Alicante, Gobierno de La Rioja etc., Igualmente participamos activamente,

desde 1999, en el Grupo Técnico de Modernización y Calidad de la FEMP, habiendo sido ponentes de las Guías de Calidad o de monografías específicas sobre aplicación del modelo ISO de Gestión de la Calidad a la Administración Local.

El 010 y la Web municipal nos permiten gestionar las quejas y sugerencias, que posteriormente son tratadas por la DG de Información que las remite y canaliza a los gestores de las Direcciones y Unidades correspondientes para su informe. Posteriormente, una vez respondidas, se devuelven por vía telemática al sistema, de donde la DG. de Atención al Ciudadano las recoge y envía al ciudadano.

EXPECTATIVAS Y NECESIDADES		MODO DE RECOGIDA	RESPONSABLE
CIUDADANO	Cercanía y diálogo Amabilidad del personal Claridad en la información Asesoramiento y ayuda Sugerencias, quejas y reclamaciones Horarios amplios: Tiempo para realizar trámites. Reducción documentos a presentar: Simplificación de trámites Eficiencia en la gestión de los recursos Disminución del Gasto Corriente Optimización en la ejecución de los contratos. Realizar una Gestión Excelente	Contacto permanente en oficinas de atención y ventanillas Reuniones con ciudadanos, asociaciones, entidades... Sugerencias y Quejas 010, web, servicios... Noticias y artículos publicados en prensa Encuestas y Focus Group con los diferentes Grupos de Interés Reuniones de la Corporación Municipal en Pleno, Juntas de Portavoces... Comisiones informativas con presencia de todos los partidos políticos con representación municipal Reuniones de los Concejales con DG y técnicos de la casa Relaciones con empresas contratadas: Logroño Limpio... Reuniones Distritos. Participación Ciudadana. Reuniones vecinales. Buenas prácticas otros Ayuntamientos Indicadores de proceso y evaluaciones de Calidad	Concejales del EG D.G. de Participación Ciudadana Equipos de proceso Puestos de atención al ciudadano dentro de nuestras dependencias Directores Generales
PERSONAL	Reconocimiento a su labor Adecuada planificación a las tareas encomendadas Conciliación vida familiar Información y formación necesarias Desarrollo de su potencial Formación y capacitación Motivación en el trabajo	Encuestas. Reuniones y puertas abiertas Estudios técnicos y apoyo con trabajos de consultoría. Relación cotidiana de los líderes con las personas de la organización. Relaciones con representantes de los Sindicatos. Jornadas y eventos de buenas prácticas Puesta en común de novedades legislativas Presentación de propuestas de mejora	Equipo proceso Directores Generales
Otras Administraciones	Rapidez, Fiabilidad en el servicio, Amabilidad y disponibilidad. Lenguaje claro. Diálogo y comunicación Nuevos servicios Suficiente tiempo para transferencias a archivo	Encuestas satisfacción Reuniones con clientes internos, llamadas telefónicas, e-mails Asistencia conjunta a reuniones FEMP Coordinación de las unidades del Ayuntamiento con las del Gobierno de La Rioja 010 Quejas y Reclamaciones	Equipo de proceso Directores/Concejales
Sociedad en general Movimiento Asociativo	Actuación ética. Espacios físicos para la gestión Medioambientalmente responsables Buenas prácticas Ejemplo de gestión Colaboración del Ayuntamiento para la consecución de sus fines: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo y acompañamiento en sus actividades</li> <li>▪ Formación y asesoría</li> </ul>	Reuniones con asociaciones y entidades representativas Participación Ciudadana. Voluntariado y acción social Encuestas satisfacción sociedad Relaciones con entidades de cooperación para el desarrollo, inmigración, igualdad... Participación en foros. Juntas Distrito Más de 600 Asociaciones (Peñas, deportivas, culturales y recreativas, profesionales, ayuda a enfermos, APAS, jóvenes, exalumnos...)	Concejales del EG Directores Generales Concejales del EG Directores Generales
Consejo Social y Asamblea del Plan Estratégico	Consejo Social: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interlocutor del crecimiento urbano de Logroño, de su dimensión territorial y en habitantes, así como de su potencialidad como eje económico en el entorno geográfico</li> <li>▪ Iniciativas ciudadanas</li> <li>▪ Procesos participativos</li> </ul> Asamblea del Plan Estratégico: Implantación y seguimiento del Plan Logroño 2020	Reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo. Reuniones con Colegios Profesionales, Entidades Financieras, Sindicatos, FER, Cámara de Comercio, Universidad, Asociaciones de vecinos, Juntas de Distrito...	Concejales del EG Grupos de la Oposición Gestor de Sistemas de Calidad
ENTIDADES PACTO Local Empleo (FER, Sindicatos)	Impulso de la actividad económica Incremento de la tasa global de actividad y fomento de la creación de empleo estable y de calidad en el ámbito de las competencias municipales Colaboradores en la elaboración, implantación y seguimiento del Plan Estratégico de la Ciudad de Logroño 2020	Mediante la cooperación y la participación de los agentes institucionales, económicos y sociales que actúan en pro del empleo de la ciudad de Logroño (FER, Sindicatos...) Participación en el Comité Ejecutivo y en la Asamblea del Plan Estratégico de la Ciudad de Logroño 2020	Concejales del EG
Universidad	Colaborador en la elaboración implantación y seguimiento del Plan Estratégico de Ciudad Logroño 2020 Colaborar en el desarrollo de proyectos de interés en áreas específicas del conocimiento (cursos de verano, jornadas de participación ciudadana, cooperación al desarrollo, universidad de la experiencia, ...	Participación en la Asamblea del Plan Estratégico de la Ciudad de Logroño 2020 Reuniones de seguimiento entre partes firmantes	Concejales del EG Directores Generales afectados

Fig. 2a.1 Captación necesidades Grupos Interés.

La metodología seguida por el Ayuntamiento de Logroño para escuchar la voz de los diferentes grupos de interés es cuantitativa (encuestas presenciales y telefónicas) y cualitativa (contactos habituales con ciudadanos, personas y otros tipos de clientes). También hemos realizado, en momentos puntuales, estudios concretos de Cliente Misterioso como el que se llevó a cabo en febrero de 2001, mediante auditoría telefónica al servicio de información 010, donde se concluye que la calidad ofrecida era acorde a las expectativas generadas.

#### Medición, aprendizaje y mejora.

La eficacia del enfoque la medimos sobre todo mediante el grado de consecución de los diferentes PA, encuesta de Mercociudad, análisis revista Consumer..., con los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes, de las encuestas de satisfacción del personal dentro de los bloques Calidad de Servicio (ítem 14) y Política y Estrategia (ítems 26 a 28), a través de los propios indicadores de rendimiento establecidos en el proceso de Política y Estrategia y muy especialmente mediante el seguimiento del Cuadro de Mando y PA.

<b>Ítems de la encuesta de satisfacción de clientes:</b>
Atributos encuesta trámites - Servqual: Empatía, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad.
Encuestas Servicios: Grado en que la información ha cumplido sus necesidades. Disposición del personal para atenderle y resolver sus dudas.
<b>Ítems de la encuesta de satisfacción de Personas:</b>
It. 14 Innovación y adaptación del servicio a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
It. 25 Grado en que tus superiores toman decisiones que te merecen confianza.
It 26 Políticas y planes definidos para el futuro
It 27 Conocimiento de los objetivos de la unidad.

A continuación se citan algunos ejemplos de aprendizajes y mejoras:

- De la aplicación del sistema ISO 9000, aprendimos la importancia de orientar nuestros servicios a los ciudadanos, de velar por sus necesidades y expectativas, trascendiendo de un mero aseguramiento inicial, que conecta bien con fórmulas burocráticas de gestión, a la necesidad de incrementar su satisfacción. Aprendimos a gestionar por procesos, a entender que, como conjunto de actividades mutuamente relacionadas, desbordan las competencias estancas de los departamentos y resulta necesaria su alineación para la consecución de los objetivos. Aprendimos, en fin, a mejorar nuestro desempeño con la puesta en práctica de experiencias muy positivas como las actuaciones comunicadas de Urbanismo, la reducción de visitas para la gestión de altas de servicios básicos, ventanilla única de Gestión Tributaria, y un sinfín de mejoras extraídas de la reingeniería de procesos llevada a cabo.
- Del marco de colaboración con la FEMP y otros foros, aprendimos el valor de las experiencias compartidas, a poner en común nuestras mejores prácticas, a fijarnos en los mejores, a vivir en definitiva el momento (años 90) del nacimiento de la gestión de calidad en la Administración Pública. Fruto de esta actividad son nuestras participaciones en las acciones llevadas a cabo por la FEMP, tales como manuales, guías, cursos de formación, jornadas, sesiones mixtas con políticos locales, etc.
- Mejora de las encuestas de satisfacción, con apoyo de consultoría externa.
- En los PEM y PE de ciudad. En el PE Logroño 2020, resulta una experiencia inigualable para la reflexión plural sobre el tipo de Ciudad que queremos y sus necesidades, con el

objetivo de ofrecer a los vecinos las mejores condiciones de vida. En los PEM, los focus group realizados con contactos directos con los ciudadanos y el análisis de nuestra misión, visión y valores, provoca un despliegue de líneas estratégicas que orientan el futuro de nuestras actividades estableciendo vínculos entre la Organización y sus personas, y la satisfacción de necesidades de nuestros vecinos. (Consultoras con las que trabajamos).

- Aprendizaje del Modelo SERVQUAL, así como aplicaciones del mismo en la administración pública nos han servido para orientar las encuestas referentes a los servicios directamente relacionados con tramitaciones, para relacionar las expectativas con el nivel de satisfacción respecto a las mismas.
- Limpieza: tratamiento de residuos – nuevo vertedero, planta tratamiento residuos, (UTE Logroño Limpio)
- Movilidad – carril bici, bonobús, carné peque, incremento líneas, búho...
- Mejora de los Servicios Sociales y adaptación a la Ley de Dependencia, incremento nº plazas guardería (Ministerio y Servicios Sociales Comunitarios de la CAR).
- Plan Integral de Juventud con la colaboración de asociaciones juveniles.
- Potenciación de las Juntas de Distrito y Consejo Social con modificación de los reglamentos para dar voz a los vecinos y que culminó con el proyecto “Logroño 2010, capital de las personas”
- Mejoras 010 para captar mejor SQR (Irún y Gijón)
- Puntos de Gestión Municipal para evitar desplazamientos y puntos Wifi para el acceso gratuito a internet. (FEMP)
- Fuimos pioneros entre las de corporaciones municipales en la elaboración de la Carta de compromisos de Contratación y de su Perfil de Contratante en la Web, que además incorpora un amplio repositorio de documentos necesarios para el estudio de cualquier oferta, lo que apunta a la finalidad de conseguir la mejor oferta.
- Hemos desarrollado servicios de calidad en general que se plasman a nivel particular en las Cartas de Compromiso de Archivo y Servicios Sociales.
- Otras Mejoras: autoevaluación, auditorías ISO, análisis de memorias unidades... (UTE Progesa Gurki – ISO 9000 y Mplus Consulting EFQM, también Ayuntamientos de Eslugas y Alcobendas).

#### **2 b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.**

Nuestra estrategia, además de basarse en la información que obtenemos de nuestros grupos de interés, tiene un pilar fundamental: el análisis de los resultados internos de actividad y rendimiento, todo ello en línea con nuestra misión dentro de la cual está “...prestar servicios en ejercicio de nuestras competencias para la mejora permanente de la calidad de vida de TODOS nuestros ciudadanos... organizando y gestionando los recursos de forma responsable... con un desarrollo territorial y social, equilibrado y accesible a todos”

Para ello, en nuestro Eje 7 “Mejora de la Gestión” establecemos que pretendemos ser una organización en constante aprendizaje y que basa su gestión en la mejora continua a través de la mejora de procesos, planificación a medio y largo plazo, con estrategia clara y un cuadro de mando de indicadores como herramienta para la medición y control de la mejora.

A pesar de que desde hacía años se elaboraban memorias de resultados por parte de las unidades del Ayuntamiento a través de las cuales se podía valorar el rendimiento de las diferentes actividades, en el año 1998 con la implantación de la ISO 9000

desarrollamos indicadores referentes a la gestión del Ayuntamiento. No obstante, no es hasta la autoevaluación EFQM realizada en 2008 cuando nos dimos cuenta que teníamos que mejorar en la estructuración de todo el sistema de indicadores y objetivos para realizar una gestión adecuada del cumplimiento de nuestras competencias clave y resultados estratégicos. Para ello y mediante el trabajo de gestión por procesos (ver criterio 5) definimos para cada proceso diferentes indicadores de gestión, que se puedan sistematizar y trabajar desde una visión global que antes solo se daba en la gestión presupuestaria

También fue importante generación de indicadores y objetivos estratégicos dentro de la definición de la estrategia tanto del PEM 2010-2012, PEM 2012-2015 y PE Logroño 2020, que ha derivado en Planes Anuales de acción y seguimiento del PEM alineados con la finalidad de consecución del PE en 2020.

La autoevaluación aportó un área de mejora importante: La falta de análisis sistemático por parte de las unidades respecto de comparativas con otro tipo de servicios similares que prestan otros ayuntamientos y eso nos impedía una valoración objetiva de nuestro rendimiento, por esto venimos haciendo un especial esfuerzo en obtener dichas comparativas y fomentar medidas similares en otro tipo de Ayuntamientos.

En la actualidad, toda la información de resultados referentes a los resultados de cada proceso, incluida la información presupuestaria, tanto de rendimiento como de actividad, ya sea de fuentes internas como externas, se recoge y analiza a través de cada equipo de proceso con su líder a la cabeza (Ver criterio 1) y además se tiene en cuenta en el Proceso de Política y Estrategia para la elaboración de la estrategia del Ayuntamiento y seguimiento de los diferentes planes anuales, aspectos que reflejamos en la fig. 2b.1.

Con objeto de comprender con el mayor detalle posible el impacto de las decisiones que se pudieran adoptar, los miembros del ED desarrollan un análisis de los datos relevantes recogidos mediante la elaboración de un DAFO estratégico en el que se abarcan las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.

Las conclusiones derivadas de este análisis permitieron la identificación de las acciones de mejora que posteriormente fueron contempladas en el PE y en los PA diseñados para cada año. En el PA, además, se introduce el plan de mejora derivado de cada uno de los procesos.

Información	Fuente de información	Registros	Responsable
Indicadores estratégicos	Plan Estratégico Municipal PEM	Revisión y cumplimiento de los Planes Anuales	Proceso de Revisión del Sistema y Mejora Continua
	Plan Estratégico de Ciudad Logroño 2020	Actas de revisión del sistema	
	Indicadores de actividad de los procesos	Auditorías de gestión	Proceso de Política y Estrategia
	Indicadores de rendimiento de los procesos	Análisis de Memorias de actividad	
	Indicadores sistema ISO 9000		
Información de los indicadores internos de rendimiento y de satisfacción	Presupuesto anual Ayuntamiento: dotación, proyectos, partidas	Plan Presupuestario	Proceso Gestión Económico-Financiera
	Seguimiento de los Procesos	Revisiones del sistema de procesos. Seguimiento de indicadores	Proceso de Revisión del Sistema y Mejora Continua
	Sistema ISO y Auditorías de Certificación	???	Proceso de Gestión de Sistemas de Calidad
	Indicadores del grado de satisfacción de clientes y personas Sugerencias, quejas y reclamaciones	Encuestas de satisfacción Buzón de sugerencias	Proceso Satisfacción Grupos Interés
	Seguimiento de resultados económicos	Resultados de los indicadores	Proceso Gestión Económico-Financiera
	Seguimiento de los indicadores causa efecto derivados del Plan de Anual	Hoja de seguimiento de mejoras	Proceso de Revisión del Sistema y Mejora Continua
Perfil de Ciudad	Información social: censo, padrón, servicios sociales	Evolución de la población, densidad, familias, inmigración, cobertura servicios sociales, chiquibecas, ayuda domicilio...	Proceso de Altas-Bajas Proceso de Acción Social
	Cultura y ocio	Plazas, visitas... Teatro Bretón, Casa de las Ciencias, Exposiciones... Asociaciones deportivas, culturales... Usuarios y abonados	Proceso de Servicios Culturales. Proceso de Servicios Deportivos
	Medio Ambiente	Consumos de agua, energía usos domésticos, residuos, limpieza, reciclaje, contaminación acústica, iluminación,...	Proceso de Medioambiente Urbano. Proceso de limpieza viaria y gestión de residuos.
	Seguridad Ciudadana	Diligencias policiales, denuncias... Intervenciones bomberos y policía.	Proceso de Servicios de Seguridad Pública
	Empleo y Economía	Tasa de Desempleo, actividad, contrataciones...	Proceso de Asesoramiento Laboral
	Urbanismo y Arquitectura	Estado y tipología de las viviendas. Precio medio de la vivienda, alquileres, oferta...	Proceso de Seguridad Edificaciones. Proceso de Gestión del Medioambiente Urbano
	Mantenimiento de la Ciudad	Estado de conservación del mobiliario Parque de servicios. Iluminación y funcionamiento	Proceso de Servicios de Mantenimiento de la Ciudad
Nuevas Tecnologías	Ley 11/2007 de derechos admón. electrónica Acceso ciudadano a la administración y Simplificación Administrativa	Trámites a través de la red Reducción de tiempos de tramitación Reducción de desplazamientos Accesos a la web Accesos a la Intranet	Proceso de Gestión de la Organización y del Conocimiento

Partners y proveedores	Relaciones Gobierno Central Relaciones Gobierno Autonómico Relaciones con otros municipios Contratación de Servicios Gestión de proveedores Convenios de colaboración	Reuniones con otros gobiernos Reuniones con otros municipios Contrataciones, importe monetario de los contratos, control de ejecuciones... Control Proveedores	Proceso de Alianzas y Relaciones Externas  Proceso de Contratación
Personal	Encuesta de satisfacción	Índices de Satisfacción de las personas	Proceso de Medición de Satisfacción de los GI
	Rendimiento de las personas	Absentismo, formación, trabajo en equipo, reconocimientos, comunicación...	Proceso de Gestión de Empleados
	Permisos y licencias	Tipología y organización	
Analizar la información que se desprende de las actividades de aprendizaje	Libros, revistas, publicaciones, estudios...	Propuestas mejoras en procesos	Proceso de Gestión de Sistemas de Calidad
	Resultado de las actividades de formación	Mejoras en procesos	Cada uno de los procesos
	Jornadas de intercambio de buenas prácticas	Mejoras en procesos y en gestión	Proceso de Gestión de Sistemas de Calidad
	Consultorías	Actas e informes de los trabajos	
	Visitas a otras organizaciones Benchmarking	Mejoras en procesos	

Fig. 2.b.1 Fuentes de datos e información y responsables.

La gestión de los procesos es, en sí mismo, una fuente de aprendizaje continuo que permite a los responsables de los mismos elaborar planes de mejora mediante el ejercicio de revisión y control periódico al que sometemos a todos los procesos.

El EG recibe información periódica para la elaboración de la estrategia mediante los informes de seguimiento de los procesos y memorias de actividad de las unidades, para posteriormente aprobar las mejoras que se han de llevar a cabo, implicándose también en el seguimiento y apoyo para su consecución, dotando los medios necesarios en el presupuesto.

La participación en redes y foros externos como Kaleidos, FEMP, Red de Teatros de España, Mesa de trabajo de Archivos, Reunión de Directores de Planes Estratégicos de Ciudad nos permite comparar nuestro rendimiento respecto a competencias clave e indicadores relevantes. Esto nos permite la realización de un benchmarking efectivo con otros Ayuntamientos de referencia. Además, mediante libros, revistas, cursos, asistencia a jornadas, congresos, asesoramiento de consultoría externa en Excelencia..., logramos obtener información y datos que nos aportan un punto de vista objetivo y aprendizajes basados en experiencias ajenas a la de nuestra organización y que se tienen en cuenta a la hora de establecer estrategias y planes para el Ayuntamiento basados en necesidades y expectativas de los ciudadanos. (ver introducción y criterio 1)

Otra fuente importante de información para la elaboración de la estrategia surge de los procesos, ya que previamente a la elaboración de cada plan de mejora se realiza un análisis DAFO de cada proceso, detectando entre otras las debilidades y fortalezas de cada uno y que han de soportar las mejoras propuestas para ser aprobadas (ver subcriterio 5.b). Estos análisis de los procesos sirvieron también como base para el análisis DAFO estratégico que se realizó en la elaboración de los PEM y otros con los ciudadanos que se realizaron para detectar debilidades y fortalezas respecto al PE de ciudad.

En el proceso Gestión de las Alianzas se establecen las competencias que pretendemos que posean aquellas organizaciones, partners y proveedores, con las que establecemos una relación preferencial (ver subcrit. 4.a).

De nuestro trabajo en los últimos años podemos destacar:

1. Panel de indicadores surgido tras la adopción del sistema de gestión por procesos (400 indicadores) y su organización sistemática en cuanto a medidas, seguimiento, objetivos y comparativas.
2. Medición periódica durante los últimos años de la satisfacción de clientes y personas en todos nuestros servicios: presenciales, telefónicos, web o de clientes internos, análisis de resultados y propuestas estratégicas.
3. Orientación a procesos desde la primera certificación ISO 9002 en Urbanismo en el año 1998, y su extensión hasta 2001 a todo el resto de las unidades municipales, mediante acciones de reingeniería aplicadas a todas las tramitaciones y servicios en la construcción del Sistema de Calidad y posterior evolución al SGI
4. Madurez del sistema ISO 9000 y su repercusión en aspectos estratégicos: Manual de Gestión Integrada, seguimiento de datos y resultados, auditorías de gestión...
5. Análisis de datos e información en las Revisiones anuales del SGI para ver de qué forma afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización.

#### **Medición, Aprendizaje y Mejora.**

La eficacia del enfoque la medimos a través de:

1. Las encuestas de satisfacción del personal en lo referente a satisfacción con la estrategia y conocimiento de los objetivos de la unidad.
2. El seguimiento del cumplimiento de nuestros Objetivos Estratégicos a través de los Planes Anuales.
3. Auditorías ISO 9000 sobre los procedimientos e indicadores de los mismos.
4. El seguimiento de los indicadores incluidos en el presupuesto anual
5. La utilidad de la información proveniente de la interacción con otras administraciones.
6. Análisis de baterías de indicadores.

Como mejoras incorporadas fruto del aprendizaje destacamos:

1. Estructuración de todo el panel de indicadores.
2. Definición y seguimiento de los indicadores y objetivos estratégicos mediante los Planes Anuales.
3. Incorporación de las nuevas tecnologías para la comunicación y difusión de los resultados, como por

ejemplo a través de la intranet, plataforma de ubicación de contenidos, mediante la Web, aplicaciones eco-fin para el presupuesto, aplicaciones en contratación para la gestión del expediente y página del proveedor, aplicaciones para la gestión de expedientes en urbanismo, base de datos para la gestión de personal,

4. La Ley 11/2007 de derechos de los ciudadanos al acceso a la administración electrónica nos supuso un modelo para seguir avanzando (firma electrónica, registro electrónico, tramitador de expedientes, tic) en la administración electrónica: hemos implantado las notificaciones telemáticas, la sede electrónica o el gestor documental y la tarjeta ciudadana.
5. Nuevas tecnologías 010. SAE en los autobuses urbanos mediante GPS, notificaciones vía SMS de tiempos de espera del autobús, control de accesos en calles peatonales, mediante lectura de matrícula y sistema de gestión de la ORA centralizado. Sistema de telecontrol centralizado en las instalaciones de agua potable, estaciones de bombeo de aguas residuales y en los sistemas de riego.

**2c.- La política y sus políticas se desarrollan, revisan y actualizan.**

Una apuesta clara del Ayuntamiento de Logroño es “ser reconocido por su compromiso con la Excelencia, con un modelo de gestión eficaz y eficiente de los recursos que genere confianza a los ciudadanos y nos permita ser eficaces en la resolución de problemas” según queda expresado en nuestra Visión. Para hacer esto realidad, desarrollamos nuestro eje estratégico 7 “Mejora de la Gestión” mediante el cual tratamos de orientar el Ayuntamiento hacia un constante aprendizaje, basando la gestión en la mejora continua con dinamización de la gestión por procesos, una estrategia clara con un cuadro de mando de indicadores para la medición y control de la mejora... cuyo despliegue realizamos a través del P.E.02 “Política y Estrategia”.

La estrategia del Ayuntamiento de Logroño la hemos trabajado mediante:

- El Plan Estratégico Municipal PEM 2010-2012.
- El Plan Estratégico Municipal PEM 2012-2015.
- El Plan Estratégico de Ciudad Logroño 2020.

**Los dos Planes Estratégicos Municipales PEM:** Para su realización establecimos una Comisión Estratégica, equipo formado por dos concejales, responsable de las áreas de calidad, estadística e informática, junto con Directores Generales y Técnicos, apoyados por Mplus Consulting (consultora externa que nos ha asesorado en todo el camino de adopción del Modelo EFQM). Una vez elaborados los borradores del PEM se presentan a Junta de Gobierno que con el Alcalde como máximo representante se aprobaron en diferentes Juntas de Gobierno Local.

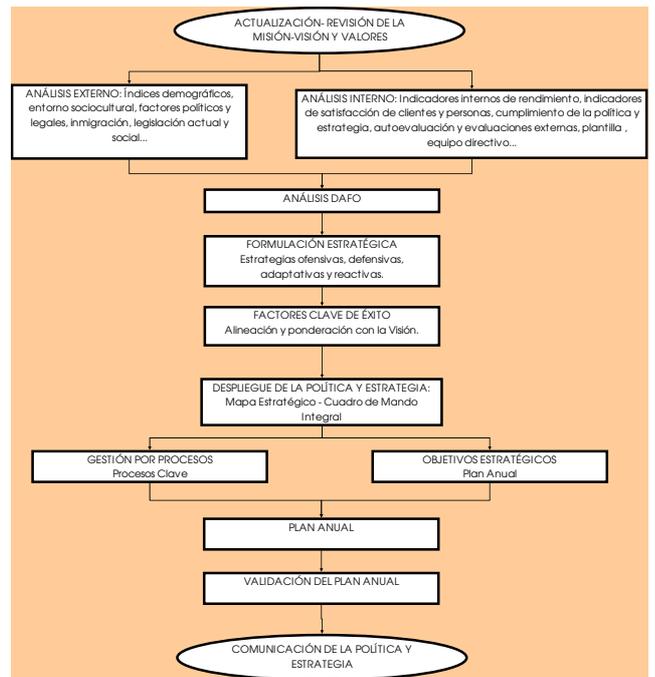


Figura 2.c.1 Proceso de Política y Estrategia.

El proceso llevado a cabo para la elaboración del PEM 2010-2012 y PEM 2012-2015 fue:

- Durante 2009 se procedió a la redacción definitiva de nuestro Modelo de Gestión, estableciendo la **Misión, Visión y Valores** del Ayuntamiento.
- Definición del Liderazgo, papel de los líderes y despliegue de valores.
- Realización de un análisis **DAFO Estratégico** mediante el cual definimos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En el análisis interno se tuvo en cuenta la capacidad interna que tenemos como Ayuntamiento en cuanto a la prestación del servicio, tipo de ciudad, instalaciones, sugerencias y quejas, tecnología, gestión del personal, participación, comunicación, etc. Para el análisis externo se ha tenido en cuenta información del entorno en el que se mueve el consistorio, información referente a nuevas tendencias en prestación de servicios tanto públicos como privados, cambios en la legislación vigente europea, nacional y autonómica, nuevas necesidades de los ciudadanos y resto de grupos de interés, interés creciente hacia las nuevas tecnologías como elemento básico en la mejora de los servicios, condiciones sociales actuales y futuras en la sociedad donde estamos... Aunque este análisis se realizó a nivel estratégico se tuvo muy en cuenta el trabajo realizado por los 27 procesos en los que participaron 80 personas ya que para cada proceso se hizo un análisis a nivel operativo. Del conjunto de todos ellos se obtuvieron 79 fortalezas, 81 debilidades, 56 oportunidades y 59 amenazas.
- **Definición de las Estrategias.** Se establecieron 8 Ejes Estratégicos (ver 2.c.2), para lo cual nos ayudamos de una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas del Ayuntamiento.
- **Identificación de los Factores Clave de Éxito.** Se identifican los factores que van a posibilitar la implantación y desarrollo de nuestra P y E.
- **Despliegue de los procesos.** Se definió el Mapa de Procesos y mediante matriz de ponderación (ver 2.d) aquellos procesos clave que principalmente llevarán adelante esas Prioridades Estratégicas. Estos procesos

asociados son considerados clave por su contribución a la consecución de la Visión.

- **Definición de los Objetivos Estratégicos** y acciones y plazos para alcanzarlos con relación a los procesos que les afectan.
- **Redacción definitiva del PEM 2010-2012** (Plan Estratégico Municipal), que como se puede observar a continuación trata de establecer mecanismos para afrontar el futuro del Ayuntamiento de forma eficaz, abordando estrategias para todos los grupos de interés con equilibrio de sus necesidades y expectativas, teniendo en cuenta el riesgo y su gestión y con una clara apuesta por las nuevas tecnologías y una acción social y medioambiental acordes con un sistema de gestión moderno y avanzado como el que se pretende.
- **Para la realización del PEM 2012-2015 se llevó a cabo el mismo sistema y se depuró mucho más el enfoque, teniendo en cuenta la experiencia del PEM anterior.**

Tras el trabajo de formulación estratégica, se definieron los **Factores Clave de Éxito**, como acciones o condiciones que deben ocurrir para conseguir los objetivos principales del Ayuntamiento:

- Ciudadanos satisfechos.
- Calidad del servicio prestado con servicios públicos de calidad.
- Desarrollo armónico de la ciudad.
- Organización y gestión responsable de recursos.
- Planificación y gestión presupuestaria adecuada.

Finalmente, para el **despliegue de la Política y Estrategia** (ver 2.d) se definieron:

- Los **Objetivos Estratégicos** que han de desplegarse a través de los Planes Anuales y que por tanto marcan nuestros resultados clave y nos permiten evaluar el progreso hacia la consecución de la misión/visión.
- Se especificaron los **Procesos Clave** mediante matriz de ponderación, según su impacto con los FCE y que nos van a permitir la consecución de la misión y visión del Ayuntamiento.

### EJES ESTRATÉGICOS

**Eje 1: Ciudad.** Desarrolla los 6 ejes estratégicos del Plan Estratégico de Ciudad Logroño 2020.

**Eje 2: Calidad de Servicio.** Mejora de la calidad de servicio y establecimiento de unos Servicios Públicos de Calidad con una clara orientación al ciudadano, respondiendo de forma ágil, flexible y adaptándonos continuamente a las necesidades y expectativas razonables de nuestros grupos de interés.

**Eje 3: Organización y Recursos.** Gestionar un cambio cultural para el desarrollo de una gestión moderna, avanzada y orientada al ciudadano, que permita la consecución de los objetivos de una administración local que se gestiona de forma eficaz y eficiente, mostrándose útil al ciudadano. Realizar una gestión de recursos en apoyo de la estrategia y de la gestión eficaz de los procesos, manteniendo un equilibrio entre necesidades actuales y futuras de una administración local que camina a la Excelencia.

**Eje 4: Nuevas Tecnologías.** Apostar por las nuevas tecnologías en nuestra gestión y actividades como aspecto esencial para el desarrollo de una organización moderna y adaptada a las diferentes necesidades y expectativas de los grupos de interés.

**Eje 5: Relaciones Externas.** Fomentar lazos de colaboración con las alianzas y colaboradores que compartan nuestros valores y estén basadas en relaciones de transparencia, confianza y que generen beneficio mutuo.

**Eje 6. Liderazgo y personas.** Desarrollo de sistemas de liderazgo compartido, transformando las actuales responsabilidades directivas en una Función Directiva Profesional. Ser una organización con estrategias y planes de recursos humanos que permitan el desarrollo de las personas en línea con los objetivos estratégicos del Ayuntamiento.

**Eje 7: Mejora de la Gestión.** Ser una organización en constante aprendizaje y que basa su gestión en la mejora continua.

**Eje 8: Acción Social y Medioambiente.** Tener un enfoque ético, siendo transparentes y actuar como organización responsable con la sociedad y el medioambiente.

Fig. 2.c.2 Ejes Estratégicos Ayuntamiento de Logroño.

**Plan Estratégico de Ciudad Logroño 2020:** Que define el modelo de ciudad que se pretende en el futuro. Se definió por las entidades ciudadanas económicas, laborales, culturales, políticas, etc. que representan a los ciudadanos y establece las actuaciones que deberá realizar el Ayuntamiento, por ser de su competencia, o promover que la realicen otras administraciones, asociaciones, agentes sociales y económicos, entidades...

El proceso llevado a cabo para su elaboración fue:

- Constituimos la Asamblea donde estaban representados los trabajadores por los sindicatos UGT y CCOO, los ciudadanos por la Federación de AAVV, Ecologistas en Acción, Logroño en Bici, Ibercaja y Cajarioja, la Federación de Empresarios, la Cámara de Comercio, el Colegio de Arquitectos, el Colegio de Ingenieros, la Universidad de la Rioja, el Gobierno de la Rioja, la Delegación de Gobierno, Los grupos municipales de gobierno y oposición (Partido Socialista, Partido Riojano y Partido Popular), el CERMI y el Consejo de la Juventud.
- Posteriormente establecimos el Comité Ejecutivo, compuesto por FER, Sindicatos, AAVV y Ayuntamiento.
- Definimos el estado actual de la ciudad a través de una base de datos de indicadores que al finalizar son nuestro cuadro de mando de la gestión del Plan.
- Pulsamos la opinión ciudadana a través de diversas reuniones con los colectivos (mediante técnicas de trabajo en grupos numerosos tipo Word Café) y mediante la participación directa tanto en persona como a través de la web.
- Definimos las líneas estratégicas más importantes y generamos las Comisiones estratégicas con participantes representativos de la Asamblea y de la sociedad y otros seleccionados por su aportación en materias concretas.
- Realizamos un análisis DAFO en cada eje estratégico a partir de la información social obtenida y de los datos aportados, además del conocimiento de las propias organizaciones implicadas y establecimiento de las líneas estratégicas a partir de los cruces resultantes del DAFO, obteniendo de 3 a 5 líneas importantes y priorizadas para cada eje estratégico.
- Planificamos acciones para la consecución de las líneas estratégicas propuestas con priorización y planificación de las acciones propuestas, estableciendo los indicadores de seguimiento y evaluación
- Se procedió a la redacción del documento de Plan Estratégico, señalando los hitos más relevantes y en paralelo desarrollamos la página Web ([www.log2020.org](http://www.log2020.org)) en la que fuimos ubicando cada fase del proceso, manteniendo el sitio abierto a la participación mediante blog, twitter y facebook para la participación ciudadana.

### Medición, aprendizaje y mejora.

La eficacia del enfoque la medimos a través de las encuestas de satisfacción del personal en lo referente a la estrategia (ítems 26 a 28), mediante el seguimiento de los PA y la autoevaluación realizada.

#### Ítems de la encuesta de satisfacción del personal:

Grado en que tus superiores toman decisiones que te merecen confianza.

Políticas y planes definidos para el futuro

Conocimiento de los objetivos de la unidad.

Aprendizaje		Mejoras incorporadas
2000	Consultora externa ISO 9000	Primera definición de estrategia de calidad.
2001-2007	Auditorías ISO 9000	Revisiones y mejoras en la política de calidad y estrategia de despliegue
2008-2009	Metodología definición estrategia PEM y PE Logroño 2020 Consultoras Externas	Sistemática de elaboración de estrategia y alineación con la Visión
2009-2010	Metodología definición estrategia de ciudad	Metodología estrategia de ciudad y cómo la realizaron otras ciudades. Apoyo consultora externa.

Fig. 2.c.3 Aprendizaje y mejoras.

El proceso de Revisión del Sistema y Mejora Continua analiza anualmente la consecución de los objetivos de los Planes Anuales y una vez estudiados los logros, se comunica a la Junta de Gobierno para la actualización y mejora de la estrategia.

**2d.- La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.**

Nuestra estrategia, pretende como fin último lograr la Visión, dentro de la cual definimos “... compromiso con la Excelencia, con un modelo de gestión eficaz y eficiente de los recursos que genere confianza en los ciudadanos y nos permita ser eficaces en la resolución de problemas” y establecimos nuestro Eje 7 “Mejora de la Gestión” desarrollando un sistema de gestión basado en la mejora continua a través de la mejora de procesos, planificación a medio y largo plazo, con estrategia clara y un cuadro de mando de indicadores como herramienta para la medición y control de la mejora, todo ello en el marco establecido por nuestro P.E. 02 Política y Estrategia. Dentro del PEM 2010-2012 se establecen los **Objetivos Estratégicos** y acciones para llevarlos a cabo junto con los procesos relacionados y responsables asignados para lograr su consecución.

El **despliegue del PEM**, tal y como definimos en nuestro Proceso P.E.01 de Política y Estrategia lo realizamos mediante:

- Los Objetivos Estratégicos del PEM, que anualmente se trasladan a los Planes Anuales.
- Sistema de Gestión por Procesos (ver criterio 5).

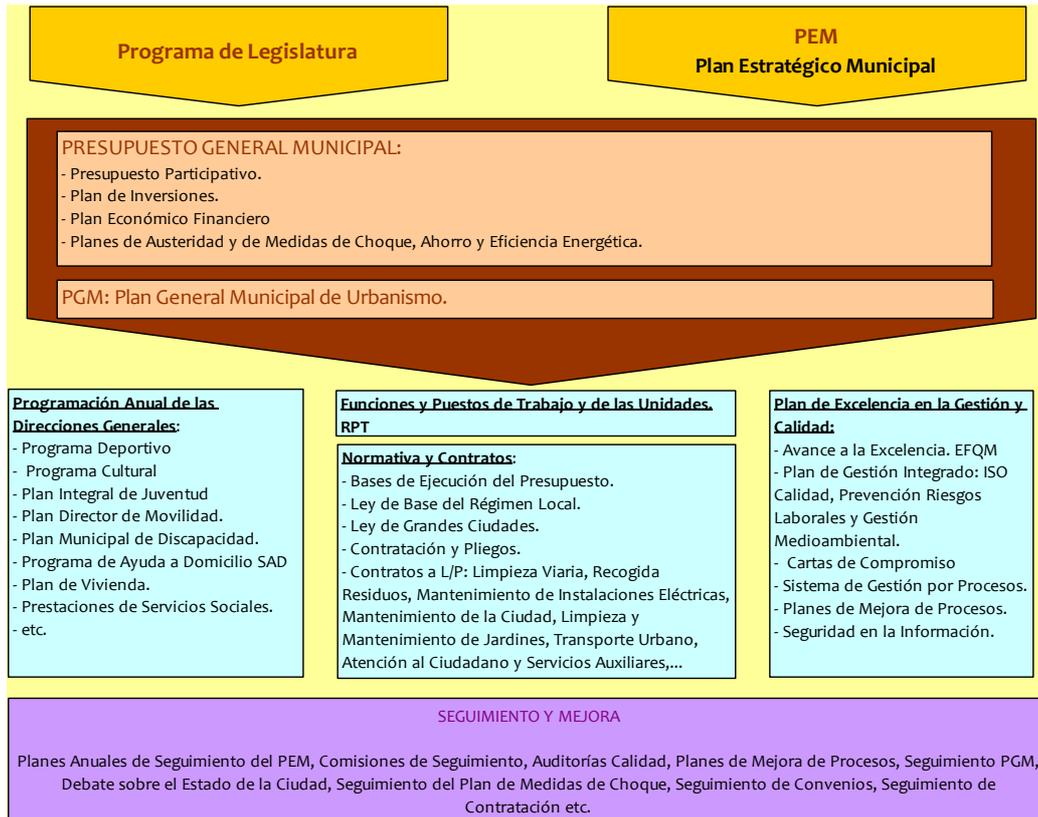


Figura 2.d.1 Formulación, despliegue y seguimiento de la estrategia

El control de su consecución lo realizamos mediante el seguimiento periódico de:

- Planes Anuales.
- Presupuesto Municipal, que financia los proyectos previstos en el mismo así como la actividad ordinaria de la corporación (ver subcriterio 4.b). El presupuesto se elabora en base a un proceso de concurrencia plural (Gobierno y Oposición) en el que tras la preparación por la Intervención Municipal y los gestores presupuestarios, se somete a debate en la Comisión Informativa de Hacienda y Contratación, para ser posteriormente aprobado por el Pleno.

- El Plan General Municipal, que ordena el territorio municipal, clasifica el suelo y establece las determinaciones orientadas a promover su desarrollo y ejecución; o como el P.E. Logroño 2020, documento que esboza los objetivos a alcanzar en concordancia con un modelo de Ciudad amable, de escala humana, con capacidad de generar riqueza y empleo, socialmente articulada, con servicios de calidad y tecnológicamente avanzada, con varias revisiones a lo largo de su recorrido.
- Planes Integrales de Infancia, Mujer, de Servicios Sociales.
- Programa anual de Juventud, donde se marca la planificación de actividades en materias de ludotecas, campamentos, La Gota de Leche, etc.

- Programa anual de Deportes de verano y de invierno, que por ejemplo para el curso 2010-11 bajo el lema “Muévete Corazón” marca las actividades deportivas planificadas a las que los ciudadanos pueden acceder.
- Planificación de Educación para el Consumo de la OMIC, donde anualmente se establecen buenas prácticas a llevar a cabo, concienciación para un consumo responsable.

- Planificación de Educación Ambiental con la programación del Aula de La Grajera, campañas,

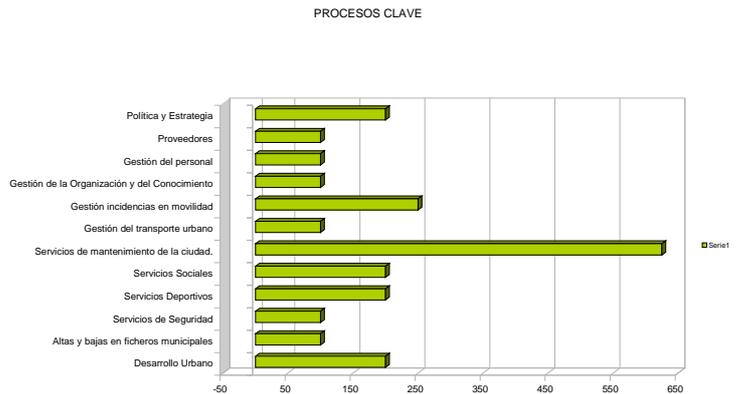
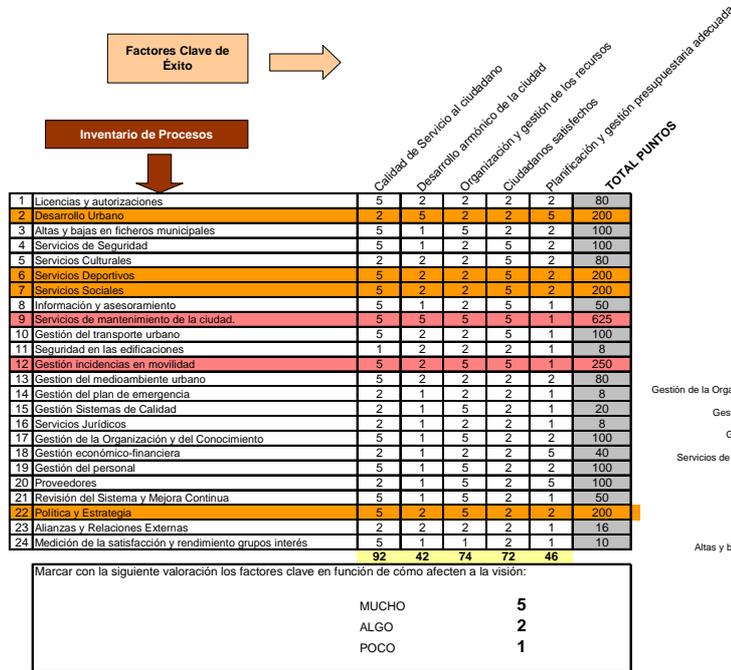


Figura 2.d.2 Procesos Clave.

Desde que el Ayuntamiento de Logroño optó por tomar como referencia de su gestión el Modelo EFQM fuimos conscientes de la necesidad de definir con precisión el Mapa de Procesos (ver subcriterio 5.a) que en nuestro caso surgió como evolución de otro mapa de procedimientos derivado de la implantación de la ISO 9000 en 1998. Dentro de este mapa de procesos establecimos posteriormente aquellos procesos más directamente relacionados con la consecución de nuestros Factores Clave de Éxito (ver subcriterio 2.c) que definimos como Procesos Clave:

- Servicios de Mantenimiento de la Ciudad.
- Gestión de Incidencias sobre Movilidad.
- Servicios Deportivos.
- Servicios Sociales.
- Desarrollo Urbano.
- Política y Estrategia.

Estos objetivos han supuesto una serie de cambios que periódicamente han sido comunicados por el EG a sus Directores Generales y responsables de proceso, y éstos a todo el personal con el objeto de hacerlos partícipes del desarrollo de nuestra estrategia. Posteriormente en las reuniones de Revisión del Sistema se analizan los logros de cada uno de los procesos en cuanto a las mejoras planteadas y consecución de los objetivos, elevándose un informe con toda esta información al EG que lo analiza junto con la ejecución presupuestaria. A destacar los siguientes hitos:

- Análisis de los resultados de las auditorías, donde se evalúa la política de calidad y consecución del logro de la misma.
- Satisfacción del ciudadano y del cliente interno desde 1999 mediante el análisis de los resultados de las encuestas.
- Seguimiento de acciones correctoras / preventivas.
- Establecimiento de planes de mejora y objetivos

Los responsables de proceso revisan trimestralmente el cumplimiento de objetivos y avances de los planes de mejora, dando cuenta al Comité de Calidad.

El Comité de Calidad se reúne ordinariamente cada tres meses, y es responsable del seguimiento, cumplimiento de objetivos y toma de acciones correctoras y preventivas encaminadas a la mejora continua. Entre sus funciones destacan:

- Definición y propuesta de aprobación de los procedimientos operativos y sus modificaciones.
- Seguimiento de acciones correctoras / preventivas.
- Análisis de los resultados de las auditorías.
- Revisión anual del sistema y evaluación trimestral (SQR y seguimiento de objetivos)
- Revisión y elaboración de planes de mejora y objetivos.

El **Plan Anual** se revisa semestralmente junto con los responsables de proceso. A este efecto, elaboran un informe en el que se justifica el avance de los objetivos de los que son responsables tomando como referencia las metas previstas en el Plan. Los informes, tras una primera verificación del Gestor de sistemas de calidad, se elevan al Comité de Calidad para su análisis y, en su caso, confección de las acciones correctoras o preventivas que procedan.

**Comunicación de la estrategia:**

Toda la información referente a cada uno de los PEM fue comunicada por los Concejales con cada uno de los Directores Generales a todo el personal de cada una de las áreas en diferentes reuniones, haciendo una exposición pública y entregando personalmente y por escrito un folleto-resumen del Plan Estratégico. Este folleto se entrega también al personal nuevo dentro de su Plan de Integración (Ver 3.a) y asimismo a visitas de personal de otros ayuntamientos, entidades colaboradoras o con las que se tenga suscrito

convenio, alianzas, principales proveedores... lo que nos permite dar a conocer nuestros valores y visión y que los demandamos también en nuestras colaboraciones y alianzas.

Además se elaboraron unos carteles con los principales elementos estratégicos que se colocaron en diferentes espacios del Ayuntamiento para que fueran conocidos por todos los ciudadanos y el personal. También aparecen estos aspectos en la web municipal de forma accesible a toda la ciudadanía, entidades, sociedad y personal del ayuntamiento y así mismo en la intranet para el acceso al personal. Otro aspecto destacable es la comunicación que también realizamos a través de las redes sociales: globlonet, facebook, twitter...

Mediante el **Manual de Gestión Integrada** de calidad, riesgos laborales y medioambiente comunicamos todo el sistema de despliegue a través de procesos de la estrategia. Están establecidos todos los procesos, mapa de procesos, responsabilidades de la dirección, liderazgo...

actuaciones están reguladas por normas jurídicas y los cambios que se producen en ellas inciden en la estrategia.

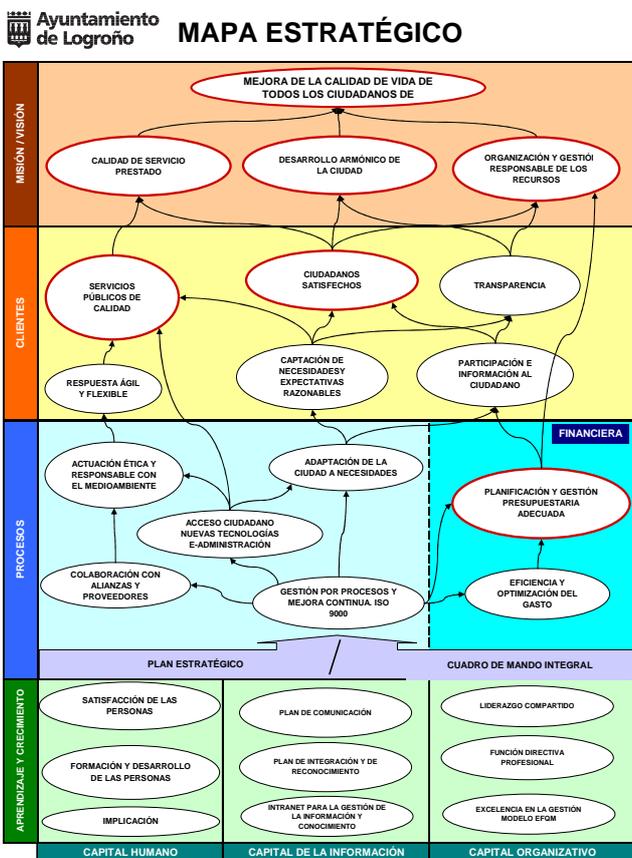
Los DG son los responsables de asegurar que todas las actividades se ajusten a la legalidad vigente, para lo cual cuentan con el apoyo de técnicos y de asesores jurídicos en cada una de las áreas. Asimismo, en la documentación de los procesos se describe el conjunto de normas de aplicación de forma que podemos conocer rápidamente la incidencia de cualquier cambio legislativo y programar, en consecuencia, las acciones adecuadas necesarias.

El EG vela en este proceso por la alineación del Plan Anual con la MVV del Ayuntamiento y hacer seguimiento de los procesos clave. A lo largo del año los diferentes equipos de proceso valoran el grado de cumplimiento y al Comité de Calidad a través de las actas de las reuniones.

**Revisión, mejora y aprendizaje.**

La revisión del Enfoque es tarea del Comité de Calidad y del proceso Política y Estrategia (P.E.02). Para llevar a cabo esta función el Comité de Calidad se sirve de los indicadores de satisfacción y rendimiento de dicho proceso, de entre los que está el grado de cumplimiento del Plan Anual, de las respuestas en las encuestas de satisfacción del personal y sociedad (referentes a Política y Estrategia, planes, etc.), de las autoevaluaciones realizadas y de los logros respecto a las mejoras de los procesos tras la Revisión del Sistema.

Además, el Interventor revisa trimestralmente la ejecución presupuestaria con las partidas de ingresos y de gastos, así como de las desviaciones si se han producido.



Factores Clave de Éxito.  
 Figura 2.d.3 Mapa Estratégico Ayuntamiento de Logroño.

Uno de los elementos principales de comunicación de la estrategia es el **Mapa Estratégico**, que nos permite ver el despliegue de la estrategia desde diferentes perspectivas y ha facilitado la comunicación de la misma al personal, haciendo hincapié en la relación del mapa con otros elementos estratégicos (MVV, clientes, procesos, aprendizaje).

También fueron importantes las actuaciones realizadas durante el trabajo de elaboración de procedimientos, gestión por procesos, estructuración del sistema de medición de satisfacción de clientes, personas y sociedad, formación en el Modelo EFQM... que exigió la colaboración de gran parte del personal. Esto, junto con la difusión del Mapa de Procesos, planes de mejora y gestión de los mismos nos ha servido para afianzar, comunicar y difundir nuestra estrategia, todo ello teniendo también en cuenta que la mayoría de nuestras

<b>Ítems de satisfacción de la encuesta social:</b>
Adecuación de actividades a necesidades de los ciudadanos.
El Ayuntamiento como ejemplo de buenas prácticas en gestión.
Comportamiento ético ante la sociedad.
<b>Ítems de la encuesta de satisfacción de Personas:</b>
Grado en que tus superiores toman decisiones que te merecen confianza.
Políticas y planes definidos para el futuro
Conocimiento de los objetivos de la unidad.

**Aprendizaje y mejoras:**

A través de la labor de asesoramiento de consultoría hemos aprendido mecanismos adicionales a los que ya teníamos para la comunicación y despliegue de la estrategia, lo que nos ha permitido depurar los enfoques. También hemos realizado cursos de estrategia, así por ejemplo el Director de Contratación se formó en Administración y Gerencia Pública en la Administración Local (INAP año 94) sobre temas de Modernidad en la administración, análisis de políticas públicas, gestión de calidad, estrategia general ayuntamientos, administración por objetivos (APO),... lo que ayudó a que se comenzaran a definir para el Ayuntamiento de Logroño las primeras políticas y objetivos de calidad, la propia implantación del sistema de la ISO 9000 consiguió una amplia movilización en aprendizaje de las herramientas de calidad. Entre 1997 y 2001, casi todos los responsables de los servicios, y una buena parte de los cuadros medios (alrededor de 400 personas) participaron en un amplio proceso de lo que dimos en llamar "Formación en Acción", dado que a la vez que recibían formación en la mas importantes técnicas de la gestión de la calidad, las aplicaban sobre la actividad de sus departamentos. De ello se obtuvo una profunda reingeniería de los procedimientos, con una clara orientación a los procesos, además de las distintas certificaciones que acreditaban, año tras año, un mayor alcance.



# Criterio 3: personas

**3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.**

Un elemento clave en nuestra Visión es *“caracterizarnos por ser una organización centrada en las personas como elemento clave de la innovación y mejora, que genere entornos de trabajo que propicien su desarrollo y satisfacción, comprometidas con un proyecto común que permita que se sientan orgullosas de su trabajo”*. Para el desarrollo de estos aspectos de la visión definimos nuestro eje estratégico 6 *“Liderazgo y Personas”* dentro del cual establecemos que pretendemos ser una organización con estrategias y planes de recursos humanos que permitan el desarrollo de las personas en línea con los objetivos estratégicos del Ayuntamiento:

- Comunicación y difusión de la Política y Estrategia, Misión, Visión y Valores a empleados y ciudadanía, para que perduren a lo largo de las legislaturas. Plan de Comunicación, intranet, web, cartelería...
- Formación técnica de las personas mediante un Plan de Formación adaptado a necesidades y expectativas tanto de la Organización (nueva estructura de liderazgo) como de los empleados.
- Fomento del trabajo en equipo y delegación con asunción de responsabilidades tanto en equipos de proceso como de mejora.
- Generar conciencia colectiva del trabajo para responder a las resistencias al cambio.
- Mejora de la productividad. Introducción de sistemas de evaluación del desempeño sobre la base de objetivos consensuados previamente.
- Movilidad funcional para adaptar las capacidades personales a las necesidades de cada momento.
- Definir claramente el objetivo de cada una de las reuniones que se realizan (p.e. informar, consultar, decidir, ejecutar...).

Mediante nuestro proceso P.A.03 *“Gestión de empleados”* tenemos establecidas las diferentes actuaciones y procedimientos encaminados al desarrollo de la estrategia y tratamos de desplegar nuestro enfoque a través de diferentes actuaciones, tales como:

- Anualmente, la Dirección analiza las necesidades de personal que son identificadas teniendo en cuenta la vigente Relación de Puestos de Trabajo RPT, así como las limitaciones presupuestarias de cada ejercicio, tanto las previstas con rango básico por la Ley de Presupuestos Generales del Estado, como las dotaciones incluidas en el Presupuesto Gral. Municipal. Con las plazas vacantes, dotadas presupuestariamente, sin sobrepasar la tasa legal de reposición de efectivos, se elabora la Oferta de Empleo Público, difundida para general conocimiento a través de los Boletines Oficiales, página Web, y tablones de anuncios.
- La selección tiene como objetivo elegir a la persona más capacitada y de mayor mérito, acreditado según las bases que rigen la respectiva convocatoria. La Oferta de Empleo Público, Los programas, las bases y demás actos del proceso selectivo se orientan a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras del Ayuntamiento. El proceso selectivo se convierte así en puerta de acceso al Ayuntamiento que, por claras razones de interés público, selecciona a su personal bajo los principios de mérito, capacidad, igualdad y publicidad.

Además, tenemos definido un **Plan de Integración** que se enmarca dentro de las actuaciones definidas en del proceso de Gestión de las Personas y que consta entre otras de las siguientes actuaciones:

Nº	ACCIÓN	RESPONSABLE	NECESIDADES	DOCUMENTOS O ITEMS GENERADOS
1	Recepción	Técnico Organización, Jefe Sección o técnico designado	Acuerdo de nombramiento funcionario de carrera, funcionario interino por plaza vacante, o funcionario interino por baja larga duración	TOMA DE POSESIÓN Entrega de documentación según anexo 1
2	Presentación M-V-V	Técnico Organización, Jefe Sección o técnico designado	Misión Visión y Valores aprobado por la Junta de Gobierno	Explicación de la misión, visión y valores del Ayuntamiento de Logroño Presentación al Director de Organización
3	Acompañamiento y presentación responsable unidad	Técnico Organización, Jefe Sección o técnico designado	Puesto de trabajo asignado y designación de compañero como tutor por jefe unidad	Acompañamiento hasta la unidad de destino y presentación del Jefe de la Unidad correspondiente Presentación al compañero que actuará como tutor
4	Explicación Unidad, PEM y PE-2020	Jefe de la unidad asignada al puesto	PEM y PE-2020 en vigor	Explicación por el jefe de la unidad de lo que concierne a la misma respecto al PEM y PE-2020 y en lo que afecta al puesto de trabajo
5	Evaluación	Tutor y Jefe de la unidad	4 semanas desde que se incorpora. Check list según anexo 2	Informe de evaluación de la acogida
6	Traslado evaluación a Técnico Organización	Jefe unidad a la que se asigna el puesto	Evaluación positiva de la integración en el puesto	Recepción de informe de acogida por Técnico de Organización. Incorporación a expediente personal y perfil del puesto

Fig. 3.a.1 Plan de Integración.

La gestión de las personas se manifiesta igualmente en el desarrollo de la carrera profesional. Este Ayuntamiento, además de velar, como hemos visto, por atraer al personal

más cualificado, en el marco de una eficiente política de selección conforme a las estrategias de la organización, se preocupa por fidelizarlo, incrementando sus posibilidades

de crecimiento profesional, tanto en la adquisición de nuevas cualificaciones y habilidades, como en promoción laboral. Y en este sentido, los procesos de provisión de puestos de trabajo vacantes, en cualquiera de sus modalidades, se convierten en eficaz instrumento que persigue un doble objetivo; de un lado, permite fidelizar y retener a los mejores profesionales que quieren avanzar en el conocimiento experto de las diferentes áreas de la organización, al tiempo que supone un espacio para las escasas oportunidades de promoción y movilidad que se dan en la Administración Local en general y, por ende, para su mejora económica. De otro, facilita al Ayuntamiento, como organización, la cobertura dinámica de sus puestos de trabajo, en función de las necesidades de cada momento.

Ejemplo de todo ello son los procesos de provisión de puestos de trabajo bajo la modalidad de concurso general y específico de méritos, convocados para los puestos que se detallan; por ejemplo, en el año 2011:

CONVOCATORIA (Fecha BOR)	PUESTO DE TRABAJO
4/02/2011	12 Operador Administrativo
4/02/2011	2 Técnico Grado Medio
4/02/2011	2 Capataz
4/02/2011	2 Jefe Unidad
4/02/2011	1 Técnico Especialista (depuradora)
4/02/2011	Jefe del Negociado
4/02/2011	2 Jefe de Sección
4/02/2011	1 delineante

Tratamos de implicar a empleados y sus representantes en la gestión a la hora de elaborar y comunicar la estrategia; por ejemplo, dentro del sistema de comunicación y despliegue del PEM, todos los Concejales y Directores Generales se implicaron mediante 4 reuniones con el personal a su cargo en las que se fueron exponiendo los retos principales que tenían que abordar durante los años 2010 a 2012. Para la elaboración del PE Logroño 2020 participaron 10 personas del propio Ayuntamiento en el Consejo técnico para la coordinación del PE, en la priorización y despliegue de las estrategias y en la consolidación de los datos de los indicadores que se recogen en el Observatorio de la Ciudad, incluido en el Plan Estratégico; a esto hay que añadir la participación de más ciento cincuenta empleados en la definición de los DAFO de los procesos que se han utilizado para definir las estrategias en la fase de confección del Plan.

Los resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos los tenemos definidos en el PEM 2010-2012, en el que en los O.E. 6.1 al 6.7 están definidos los objetivos referentes a la gestión del personal. Además, cada unidad tiene definidos unos objetivos estratégicos a través del PEM y del PE Logroño 2020 que tienen que ir cumpliendo a lo largo del tiempo (ver criterio 7).

**Medimos la satisfacción del personal** desde el año 2000 y 2001 respecto al servicio prestado por el departamento de Organización y Recursos Humanos al resto de empleados y departamentos, tanto de forma individual como colectiva, y posteriormente en los años 2008, 2009 y 2010, de forma más estructurada dirigida a todos los empleados. Estos resultados son analizados por los Directores Generales junto con el Concejales de Área y posteriormente son comunicados al resto del personal. Junto con estas de carácter global, unidades como Bomberos viene desarrollando una encuesta de satisfacción de los empleados ininterrumpidamente desde 2001 que ha incorporado a los propios objetivos de la unidad evaluados

periódicamente por el Comité de Calidad en las correspondientes Revisiones del Sistema. Nos sirven para obtener datos de la gestión de personal que estamos realizando, plantear mejoras y atender sugerencias. Los resultados se muestran en el subcriterio 7.a. Fruto de estos resultados y sugerencias se han planteado objetivos estratégicos de mejora en aspectos relacionados con la comunicación interna, diseñando una nueva página de intranet, se ha definido la política y estrategia y se ha reforzado la comunicación mediante la presentación del Plan Estratégico Municipal, en los diferentes niveles que hemos comentado en el criterio 2c y en el 2d.

#### Medición, aprendizaje y mejora:

Además de la información recibida en el contacto directo con las personas, medimos la eficacia de nuestro enfoque a través de la encuesta anual de satisfacción de las personas con 21 ítems que hacen referencia a (Ver criterio 7):

GRANDES BLOQUES de la Encuesta Satisfacción PERSONAS
AMBIENTE Y COLABORACIÓN EN EL TRABAJO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN CALIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO CONDICIONES Y ESPACIO DE TRABAJO FORMACIÓN ORGANIZACIÓN POLÍTICA Y ESTRATEGIA LIDERAZGO GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL

Figura 3.a.2 Bloques de la Encuesta de Personal

AÑO	APRENDIZAJE REALIZADO	MEJORAS QUE HA SUPUESTO
00 11	Auditorias de AENOR	Fijación y medición de objetivos e indicadores. Evaluación del Sistema de Gestión
07 09	PEM 2010-2012 PE Logroño 2020 Consultoras externas participantes	Aprendimos de las consultoras contratadas cómo involucrar y hacer partícipes a las personas en la elaboración de estrategias y en su despliegue.
09 10	Consultoría externa	Elaboración del Plan de Integración.

Figura 3.a.3 Aprendizaje y mejoras.

### **3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas**

Somos una organización que funciona a través de las personas, siendo nuestro principal activo y así está establecido en nuestra Visión “*caracterizarnos por ser una organización centrada en las personas ..., que genere entornos de trabajo que propicien su desarrollo y satisfacción,*”, aspectos que desarrollamos mediante nuestro eje estratégico 6 “*Liderazgo y Personas*”, siendo uno de sus elementos destacados la formación técnica de las personas mediante un Plan de Formación adaptado a necesidades y expectativas tanto de la Organización (nueva estructura de liderazgo) como de los empleados. De esta forma seremos capaces de lograr la misión, visión y valores del Ayuntamiento a través de las personas.

Uno de nuestros valores es la Profesionalidad con responsabilidad y compromiso (ver subcriterio 1.a), aplicando destrezas y conocimientos, utilizando las nuevas tecnologías y con una eficaz gestión del tiempo. Para ello es importante una buena gestión del conocimiento y capacidades de las personas y por ello, dentro de nuestro P.A.03 “*Gestión de empleados*” tenemos establecidas las

diferentes actuaciones para el desarrollo de sus habilidades y capacidades.

Existen varias herramientas a través de las cuales nos aseguramos que las personas se dotan de competencias, e información para el desarrollo de su trabajo:

- Plan de Formación.
- Asistencia a Jornadas y Congresos
- Encuentros, visitas y puestas en común con otras organizaciones públicas y privadas.

Para la formación del personal contamos con un Plan de Formación, regulado en el procedimiento PER.PRO.21 del Sistema de Gestión Integrado y que se basa en las siguientes actividades:

- Planificación de la formación, mediante la detección de las necesidades formativas. Así cada año a partir del mes de octubre, el Técnico de Selección y Formación a partir de los resultados de encuestas realizadas a los responsables de las unidades, directrices emanadas de los concejales, del Comité de Calidad y de las Organizaciones Sindicales, elabora una hoja priorizada de acuerdo con la norma interna PER.NI.02. Esta priorización de las acciones formativas se discute en la mesa de negociación con las organizaciones sindicales, en la que se aprueban las acciones formativas a desarrollar cada año.
- El desarrollo de la formación se realiza mediante convocatorias públicas en general y particularizadas a los colectivos a las que se dirigen. Los trabajadores solicitan la participación en las acciones formativas a sus respectivos Directores y responsables de las unidades, que en función de las posibilidades de trabajo, número de asistentes, horarios etc,
  - Sobre aspectos técnicos por ejemplo buceo para bomberos o conducción de evasión para policías de seguridad
  - Sobre aspectos de mejora en la gestión contamos con diferentes consultoras a través de las cuales se realizan acciones formativas en modelos de gestión, EFQM, o ISO 9000 para responsables de proceso, auditores etc
  - formación interna: a través del propio personal de la casa por ejemplo acciones formativas en informática, prevención de riesgos laborales o calidad
  - Equipos de proceso: en cuanto al conocimiento de datos, gestión con consultoras como ERABIDE o ERAMAR que entre 1997 y 2002 ha formado en

reingeniería de los procesos, auditorías internas gestión de la calidad etc.. a mas de 200 personas

- Desde que optamos por tomar como referente de nuestra gestión el Modelo EFQM, nuestra consultora externa Mplus Consulting ha formado a todos los Directores Generales y a más 80 personas que han participado en procesos han sido formadas en la propia dinámica de procesos, mejora continua, análisis de necesidades, indicadores y objetivos, a la Comisión de Calidad en cómo desarrollar un Plan Estratégico, Misión, Visión y Valores, análisis DAFO, definición de estrategias, Factores Clave de Éxito, Objetivos Estratégicos y finalmente en el despliegue del propio PEM 2010-2012 en el que han participado en torno a las 150 personas de los niveles de dirección, adjuntos, jefes de servicio y técnicos cualificados.

- Seguimiento de la formación: mediante el análisis de la Comisión de Información, Base de Datos, Encuestas...

Nuestro plan de comunicación estructura la transmisión de la oferta de cursos formativos de varias formas:

- Cursos FRM, FEMP e INAP
- Cursos de las Organizaciones Sindicales
- Otras Entidades Privadas especializadas con cursos a demanda de los trabajadores, como por ejemplo, Mantenimiento de Piscinas (Logroño Deportes), Calidad en Servicios Sociales, Patologías en edificaciones (Personal técnico Arquitectura), Código Técnico de la Edificación (Aparejadores), Actualización de tráfico (Policía Local), Valoraciones Urbanísticas etc.
- En la memoria final de Plan de Formación que se envía cada año al INAP, se incluye la formación realizada por el personal durante el año.

Es importante destacar la labor del Comité y Gestor de Calidad respecto al apoyo y seguimiento que prestan a los equipos de proceso, seguimiento de actividades, análisis de resultados, planes de mejora, etc. junto con los procesos... En las diferentes reuniones del Comité de Calidad comparten además, todo tipo de actuaciones realizadas con los procesos y del trabajo en equipo de los mismos.

FORMACIÓN	
<b>FEMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de Equipos Directivos: liderazgo, legislación, etc.</li> <li>• Cursos para Técnicos, gestión de la calidad, información, archivo etc</li> <li>• Jornadas anuales de Municipios</li> </ul>
<b>FRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones informáticas, Word, Excel, Access, web, firma electrónica</li> <li>• Ley protección de datos</li> <li>• Atención al ciudadano</li> </ul>
<b>Sindicatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones informáticas Word 2007 y Excel</li> <li>• Uso de las Tic's</li> </ul>
<b>Consultorías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en el Modelo EFQM</li> <li>• Euskalit: Curso de Gestión por Procesos</li> </ul>

Fig. 3.b.1 Formación en el Ayuntamiento de Logroño

Como consecuencia de la gestión por procesos y la puesta en marcha de numerosos equipos de gestión de los mismos, el trabajo en equipo ha adquirido una importante

dimensión en el Ayuntamiento, facilitando el intercambio de experiencias y conocimientos y suponiendo una mejora en todos los ámbitos del mismo. Para poder coordinar este

trabajo en equipo, se mantienen diferentes reuniones a lo largo del año en función de los objetivos que se traten con el fin de mejorar en nuestra calidad y servicio a los ciudadanos.

### Medición, aprendizaje y mejora:

El seguimiento de las evidencias de la consecución de las actividades formativas son las siguientes:

- Seguimiento y control de la formación mediante la Comisión de la Formación.
- Encuestas de satisfacción al personal, realizadas anualmente por el proceso de Medición de la Satisfacción: Los resultados son analizados por los directores y responsables de las unidades anualmente para proponer áreas de mejora y objetivos en aquellos ítems peor valorados.

Encuesta Satisfacción formación realizada
19- Facilidades recibidas para la formación.
20- Nivel de formación técnica existente en la unidad.
21- Nivel de implicación en la formación por las personas de la unidad.

- Análisis anual de los indicadores de rendimiento de los procesos por parte del propietario y su grupo de proceso.
- Análisis del Director General de Organización (anual y con los datos de las encuestas) junto con el personal de su área sobre los logros en la formación.
- Auditorías ISO 9000 internas sobre una tercera parte de los procesos cada año y de renovación del certificado de calidad ER 377/1998 cada tres años, y de seguimiento del certificado anualmente, realizadas hasta la fecha por AENOR.

AÑO	APRENDIZAJE REALIZADO	MEJORAS QUE HAN SUPUESTO
1997-2010	Auditorías internas	Realización de los programas de auditoría interna
2003-2006	Aplicación para cambio de grupo del D al C	Cambio de la escala administrativa del grupo D al C
2008	Adaptación a la nueva ley de contratos	Aplicación en la Dirección General de Contratación en la elaboración de Pliegos administrativos
2010	Código técnico de la Edificación	Recalificación de 6 aparejadores

Figura 3.b.3 Aprendizaje y mejoras.

### 3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen responsabilidad.

Uno de nuestros Valores *“Trabajo en equipo como base para una gestión eficaz por procesos y mejora continua, que favorezca la gestión y la comunicación interdepartamental, orientando las actividades a las necesidades y expectativas de los ciudadanos”* junto con el nuestro eje estratégico 6 *“Liderazgo y Personas”* y que desarrollamos a través de nuestro proceso P.A.03 *“Gestión de empleados”*.

Los propietarios de proceso y sus equipos definieron los procesos que posteriormente fueron validados por Comité de Calidad. Se les dotó del apoyo de consultoría externa para todo el trabajo de documentación, elaboración de indicadores, planes de mejora..., y el gestor de calidad del

Ayuntamiento mantiene reuniones periódicas cada trimestre con todos ellos.

En línea con nuestra estrategia y valores, existen 26 equipos de proceso en los que participan más de 80 personas, se tuvieron más de 500 horas de trabajo en equipo con el apoyo de la consultoría externa y del gestor de calidad, se establecieron 79 fortalezas, 81 debilidades, 56 oportunidades y 59 amenazas. Además trimestralmente se reúnen con el gestor de calidad, por lo que se dedican más de 200 horas para reuniones de proceso a lo largo de cada año.

Implicamos a las personas en la revisión y mejora de los procesos una vez definidas las mejoras. Éstas son validadas por el Comité de Calidad para que las vayan llevando a la práctica a lo largo del año los propios equipos de proceso. En el año 2010 se definieron más de 29 mejoras con recursos de los propios procesos y 19 con recursos pendientes de decisión estratégica. Todas estas mejoras son de las consideradas como importantes, aparte existen multitud de mejoras de menor impacto que se realizan dentro del trabajo diario de las unidades.

Además de los equipos de proceso, fomentamos una cultura que permite el desarrollo de las personas, de su talento, creatividad y trabajo en equipo mediante:

- Equipos multidisciplinares internos para la resolución de problemas, o mejora en los servicios, por ejemplo: Cartas de servicios en Archivo y en Servicios Sociales en 2005 y 2006, Seguridad en las edificaciones entre 2003 y 2005, Gestión de los edificios municipales entre 2006 y 2007, Gestión de filas en 2005, Organización médica en 2006, Servicios Sociales en 2006, Seguridad en la información 2008, Plan de emergencias en 2009, Dominio público en 2010, desarrollo de la página web y de la intranet.
- Participación en equipos multidisciplinares externos para la mejora continua, evaluación de los servicios, reducción de cargas administrativas

Para desarrollar una cultura innovadora y que puedan afrontar los retos del Ayuntamiento, se fomentan actuaciones como:

- Trabajo en equipo con implicación del personal de las unidades en la planificación anual y actividades: un ejemplo es el Consejo de Coordinación Estratégica que efectúa el seguimiento del desarrollo por los diferentes unidades municipales de las acciones estratégicas que indica el PE Logroño 2020
- Revisión y elaboración de la Memoria anual de actividades en las unidades, que suele ser presentada públicamente por el concejal del área en los primeros meses del año, aportando una gran cantidad de datos de la gestión y los cambios previstos a tenor de los resultados obtenidos

Se fomenta y posibilita la participación de las personas en proyectos que facilitan oportunidades de innovación y creatividad con el uso de metodologías y tecnologías innovadoras y permiten su implantación en las Unidades como por ejemplo: la reducción de cargas administrativas, el uso de la intranet, la factura electrónica, los programas de gestión interadministrativa (GAM, Gestión de expedientes, Bases de datos técnicas, etc.)

Por otra parte, en el Ayuntamiento facilitamos e impulsamos la participación en jornadas de buenas prácticas (a nivel nacional con otras administraciones; a nivel estatal con la FEMP, congresos estatales, e internacionales) (Vid. Criterio 2 a)

**Medición, aprendizaje y mejora:**

- La encuesta anual de satisfacción de las personas.
- Los indicadores definidos para medir el funcionamiento de los procesos.
- Benchmarking con otros ayuntamientos.

por estructura, ciudadanía a la que representa y como gestora de gran cantidad de recursos. Para ello hemos diseñado nuestro Plan de Comunicación, (fig. 3.d.1) a través del cual se establece QUÉ comunicar, QUIÉN debe hacerlo, A QUIÉN, CÓMO y CUÁNDO.

Hemos reflexionado sobre estos aspectos y consideramos fundamental crear los medios adecuados para:

- Transmitir y recibir información del y para el personal: por ejemplo facilitando canales de difusión entre los empleados posibilitando que las organizaciones sindicales utilicen libremente los medios generales de correo corporativo para las difusiones de los boletines, resultados de las negociaciones etc.
- Recoger las opiniones del personal, a través de entrevistas, reuniones, encuestas y de encuentros informales. Habitualmente realizamos encuestas al finalizar las acciones de formación, en las que se evalúa tanto el nivel del profesorado como los elementos necesarios para realizar la actividad, aula, materiales etc; También periódicamente realizamos una encuesta de carácter general que es contestada por entre el 20 y 30% de la organización, dado que se trata de una encuesta no obligatoria y teniendo en cuenta las propias características de dispersión y diversidad de puestos de trabajo etc., es una cifra relativamente alta de participación.
- Captar necesidades y expectativas del personal respecto a la comunicación, para lo cual hemos desarrollado Focus-Group con las personas, encuestas de satisfacción, análisis de sugerencias, quejas y reclamaciones
- Favorecer la participación a través de equipos y grupos de trabajo, realizando proyectos que implican a grupos de personas de diversos departamentos, así como la propia organización administrativa adquiere unas características matriciales entre la organización de las direcciones generales y los puestos de trabajo respecto de los procesos y las actividades resultantes para el ciudadano, es muy habitual que los grupos de mejora se compongan con personas de diferentes departamentos que dan una visión más plural a la resolución de los problemas planteado

Encuesta Satisfacción PERSONAS	
1-	Ambiente entre compañeros de la misma unidad.
2-	Apoyo entre compañeros de la unidad para la realización del trabajo.
3-	Compromiso con el trabajo por parte de las personas que componemos la unidad.
4-	Trabajo en equipo desarrollado y colaboración entre las personas.
5-	Motivación de las personas para la realización de las tareas.
22-	Planificación de las tareas en el trabajo.
23-	Asignación de responsabilidades.
24-	Control del desempeño de las personas.

Fig. 3.c.1 Medición encuesta de personal

Para facilitar la alineación de las personas con las necesidades del ayuntamiento de forma que se impliquen y asuman su responsabilidad hemos introducido las siguientes mejoras:

- Flexibilización de los horarios de entrada y salida, con cómputo de horario semanal.
- Desarrollo de las sesiones de los grupos de trabajo en horario de trabajo, como una actividad propia de los puestos de trabajo.

**3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.**

En línea con nuestro eje estratégico 6 "Liderazgo y Personas" y con nuestro proceso P.A.03 "Gestión de empleados". Consideramos que para mejorar nuestro entorno de trabajo y gestión, necesitamos buenos cauces de comunicación y participación entre las personas que formamos una organización compleja como es el Ayuntamiento de Logroño, tanto como organización como

**COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE:**

Contenido	Receptor	Objetivo	Medio	Temporalización
Acogida	Persona nueva	-Informar -Asegurar una información mínima establecida en el Plan de Acogida -Fomentar cultura de organización	-Entrevista -Procesos, procedimientos y planes -Documentación asociada	Cuando se precise
Instrucciones de trabajo	Personal afectado	Asegurar la comunicación de información a todos los afectados y la misma para todos	-Reunión -Actas -Correo electrónico -Verbalmente	Puntual
Informaciones generales y laborales: Calendario laboral, etc.	Personal	-Asegurar la comunicación de información a todos los afectados y la misma para todos. -Fomentar cultura de organización	-Carteleras -Correo electrónico -Verbal -Reuniones -Teléfono -Intranet	Continua
Plan Estratégico	Personal	-Informar -Fomentar cultura de organización	Reuniones -Intranet	Anual
Plan Anual	Personal	-Informar -Fomentar cultura de organización	Reuniones -Intranet	Anual
Resultados de encuestas	Personal	-Informar -Fomentar cultura de organización	-Reuniones -Actas -Tablón -Correo electrónico	Anual
Oferta formativa	Personal afectado	Promover la formación del personal	-Reunión -Correo electrónico -Intranet -Verbalmente	Todo el año Puntual

Reuniones de seguimiento	Personal	Informar	-Actas -Correo electrónico -Intranet -Verbalmente	Mensual
Información de interés	Personal afectado	Informar	-Reunión -Intranet -Correo electrónico -Verbalmente	Puntual
Entrevistas	Persona entrevistada	-Informar -Entrevistar -Tratar asunto concreto	Entrevista	Puntual: a propuesta de cualquiera de las partes.

**COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE:**

Contenido	Emisor	Objetivo	Medio	Temporalización
Información sobre seguimiento de proyectos, programas nuevos, áreas de mejora, ....	Cada responsable	Informar	Reuniones	Mensual Cuando se precise
Resultados de encuestas	Propietario	Informar Fomentar cultura de organización	Reuniones Actas	Annual
Medición de indicadores de Proceso	Propietario	Informar	Reunión Actas	Continua
Actas de reuniones	Persona encargada	Informar	Correo electrónico	Mensual/ Tras cada reunión
Sugerencias, quejas y reclamaciones	Cualquier persona	Informar Mejorar Registrar	Registro SQR Aviso verbal Aviso telemático	Continua

**COMUNICACIÓN HORIZONTAL: (extracto)**

Contenido	Emisor	Receptor	Objetivo	Medio	Temporalización
Funcionamiento de programas, información sobre documentos creados...	Persona que realiza el trabajo/ Delegado Calidad Unidad	Resto de personal	Alineación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Correos electrónicos</li> <li>-Reuniones Actas</li> <li>-Verbalmente</li> <li>-Intranet</li> </ul>	Cuando se precise
Trabajo en las diferentes áreas de la organización	Persona que realiza el trabajo	Resto de personal	Informar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniones</li> <li>-Acta</li> <li>-Correos electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual</li> <li>• Cuando se precise</li> </ul>
Gestión del conocimiento	Persona formada	Resto de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar</li> <li>- Generar valor añadido en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones</li> <li>- Intranet</li> </ul>	Según necesidades
Programas de Innovación	Persona formada	Resto de personal	Informar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones</li> <li>- Intranet</li> </ul>	Cuando se precise
Reuniones para tratar un tema específico	Persona encargada	Resto de personal	Informar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones</li> <li>- Intranet</li> <li>- Actas</li> <li>- Correo electrónico</li> </ul>	Cuando se precise
Reuniones de seguimiento del sistema de Excelencia (Procesos)	Cada responsable/ Delegado de Calidad Unidad	Resto de personal	Alineación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correos electrónicos</li> <li>- Reuniones</li> <li>- Actas</li> <li>- Reuniones</li> <li>- Intranet</li> </ul>	Semestral
Reuniones de seguimiento de proyectos	Cada responsable	Resto de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de los proyectos</li> <li>- Ofrecer información relevante al resto de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones</li> <li>- Intranet</li> <li>- Acta</li> </ul>	Mensual
Áreas de Mejora	Cada responsable	Resto de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones</li> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Actas</li> </ul>	Como mínimo, una vez al año.
Actas de reuniones	Persona encargada	Resto de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correos electrónicos</li> </ul>	Mensual Tras cada reunión
Acogida persona nueva	Dirección Persona asignada	Persona nueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar</li> <li>- Asegurar una información mínima establecida en el Plan de Acogida</li> <li>- Fomentar cultura de organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Procesos, procedimientos y planes</li> <li>- Documentación asociada</li> </ul>	Cuando se precise
Calendario personal	Cada persona	Resto de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar de la reuniones de cada persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outlook</li> <li>- Intranet</li> <li>- Agenda física</li> </ul>	Diario
Seguimiento de trabajos	Cada personal	Resto de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y tomar decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outlook</li> <li>- entrevista.</li> <li>- post-it, notas...</li> </ul>	Diario

Figura 3.d.1 Plan de Comunicación

**Medición, aprendizaje y mejora:**

Encuesta Satisfacción PERSONAS
6- Información recibida sobre aspectos generales de la unidad.
7- Nivel de formación para la realización de tu trabajo.
8- Comunicación con otros departamentos y unidades del Ayuntamiento.
9- Comunicación dentro de tu unidad.
10- Nivel de comunicación en las reuniones.
11- Canales de comunicación (reuniones, correo electrónico, presencia personal).

Medimos nuestro enfoque mediante encuesta de satisfacción de personas a través de los ítems relacionados en la fig. 3.d.2 y mediante, autoevaluaciones e indicadores internos de rendimiento.

AÑO	APRENDIZAJE REALIZADO	MEJORAS QUE HAN SUPUESTO
2005 2006	Evaluación modelo Ciudadanía	Definición de un proceso de comunicación interna. Sistematización del sistema de sugerencias internas.
2006 2007	Adaptación Ley Prevención de Riesgos Laborales	Preparación para la evacuación y normas de manejo de equipos de seguridad
2008 2010	Consultoría Externa	Elaboración del Plan de Comunicación

Figura 3.d.2 Aprendizaje y mejoras.

La evaluación del modelo de ciudadanía ya nos reconocía como punto fuerte una política de comunicación basada en los momentos de revisión/rediseño de los procedimientos operativos, documentos y normas internas ligadas al SGC. Y como debilidad, el no tener un proceso de Comunicación Interna con sistematización del sistema de sugerencias internas. Fruto de esta debilidad se estableció el proceso de “Gestión de empleados” que abarca la gestión de la comunicación, se desarrolló el Plan de Comunicación actual y el desarrollo de la intranet del Ayuntamiento.

### 3e. Recompensa, reconocimientos y atención a las personas de la organización

Queremos “*caracterizarnos por ser una organización centrada en las personas como elemento clave de la innovación y mejora, que genere entornos de trabajo que propicien su desarrollo y satisfacción, comprometidas con un proyecto común que permita que se sientan orgullosas de su trabajo*” según nuestra visión y de acuerdo al eje estratégico 6 del PEM “Liderazgo y Personas” y de nuestro proceso P.A.03 “Gestión de empleados”. Para ello hemos establecido diferentes actuaciones al respecto:

#### Remuneración:

En líneas generales tenemos que decir que en la relación económica que hay entre los trabajadores del Ayuntamiento está fijado por el Texto Regulador de las condiciones de empleo y por el presupuesto.

Como en cualquier Administración, las retribuciones y salarios de sus empleados tienen la misma estructura, cuantía en alguna de ellas (básicas), e idénticos criterios de valoración objetiva (complementarias), propios de la naturaleza estatutaria del personal funcionario que, por razón de los asuntos de interés público que se les encomiendan, se regulan mediante Ley básica, lo que supone un común denominador para todas las administraciones y su sector público. Ello no obstante, es posible el establecimiento de tipo convencional de algunos emolumentos y derechos de corte social, según recoge

nuestro Texto Regulador de las condiciones de empleo de la Función Pública Municipal.

Las condiciones de trabajo de los empleados públicos del Ayuntamiento de Logroño se regulan mediante la negociación colectiva entre el gobierno municipal y las organizaciones sindicales con representación en la Mesa General de Negociación. Los acuerdos alcanzados se incorporan a un documento que se denomina “Texto regulador de las condiciones de empleo de la función pública municipal del Ayuntamiento de Logroño”, y que adquiere validez al plasmarse literalmente en un acuerdo de la Junta de Gobierno Local; sirva de ejemplo el que regula las condiciones del empleo de los años 2009,2010 y 2011 nº 03-06-2009/O/041.

La Mesa General de Negociación se reúne también para tratar las cuestiones relativas a la interpretación de las condiciones de empleo, y en general para cualquier otra cuestión relacionada con las condiciones de trabajo, salarios, jornadas etc.

#### Reconocimiento:

En el Ayuntamiento consideramos que para aumentar la implicación en la mejora del servicio, en línea con nuestro valor “*Orientación al ciudadano con voluntad de servicio, trato amable y respetuoso, teniendo especial sensibilidad por las personas con dificultades (por edad o nivel de instrucción...)* siendo previsores con mecanismos de comunicación, acceso y uso de los servicios municipales que garanticen el respeto al principio de igualdad y con esfuerzo continuado en la utilización de un lenguaje claro y comprensible es necesario reconocer en momentos concretos las tareas desempeñadas y el compromiso de las personas con el centro.

Los aspectos a considerar son los que tienen más relación con nuestra MVV como son:

#### Cumplimiento de 25 años al servicio del Ayuntamiento:

Por Resolución de la Alcaldía núm. 2236/1997, de 15 de abril de 1997, se estableció un sistema de reconocimiento de los servicios continuados a la Administración Municipal del Ayuntamiento de Logroño, compensando la reiterada dedicación, constancia y fidelidad del personal en el cumplimiento de las obligaciones que impone el ejercicio del trabajo asignado, mediante la concesión de un permiso retribuido y una distinción honorífica, consistente en la imposición de una insignia, alfiler o medalla conmemorativa.

#### Jubilación del empleado:

Un poco antes de las fiestas navideñas, se celebra un acto de reconocimiento a la labor realizada por los empleados jubilados durante el ejercicio, en cuyo marco el Sr. Alcalde agradece la dedicación e interés puestos al servicio del Ayuntamiento durante, casi siempre, toda una vida profesional, haciéndoles entrega de un regalo conmemorativo. Al acto asiste la Corporación Municipal y compañeros de Unidad o Dirección, testimoniando con su presencia la calidez de tan especial momento.

#### Otras distinciones:

Votos de gracias y menciones especiales por actuaciones extraordinarias llevadas a cabo por empleados, tanto en el campo de la gestión como en el operativo, como reconocimiento al interés, actividad extraordinaria, idea innovadora, etc.

**Atención a las personas: (Texto Regulator)**

Favorecemos la conciliación de la vida personal y familiar a través de la oferta de actividades que permitan liberar a padres/madres a las primeras y últimas horas de la jornada, de una forma directa para todos los empleados mediante la aplicación de un sistema de flexibilidad horaria, de modo que la entrada se puede producir entre las 7:30 y las 9:00 horas y la salida entre las 14:30 y las 19 horas, con la obligación de completar las 35 horas de trabajo en el cómputo semanal.

De forma más específica también es aplicable en los casos en los que se solicite la reducción de jornada por cuidado de hijo o de padres, si bien este es un derecho que se extiende a la generalidad de la Función pública, en nuestro caso el horario del cumplimiento de la jornada de trabajo se adapta a las necesidades del trabajador

Uno de nuestros valores es la “Garantía de seguridad y salud de los trabajadores, aplicando los principios de la acción preventiva recogidos en el Art. 15 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales”, integrando la Prevención de Riesgos Laborales junto con el Medio Ambiente y la Calidad en un único Manual de Gestión Integrada, que a su vez es la base del Plan de Prevención del Ayuntamiento. Se han evaluado todos los centros municipales así como los puestos de trabajo, tanto de funcionarios como del personal laboral o eventual, y periódicamente se revisan estas evaluaciones cuando se dan las situaciones previstas en la ley.

Se realiza una vigilancia de la salud de todos los empleados municipales cuando acceden por primera vez a un puesto de trabajo, provienen de una baja de larga duración o cambio de puesto, y una revisión médica periódica una vez al año adaptada a las características de su puesto de trabajo, obligatoria en los puestos que se aprueban en el Comité de Seguridad y Salud.

Facilitamos a los responsables de las unidades y a los empleados, mediante procedimientos incorporados al Sistema de Gestión, las formulas de gestión adecuadas para el cumplimiento de las normativas en materia de prevención (adquisición de equipos de trabajo y productos químicos, adquisición de equipos de protección individual y coordinación de actividades con las empresas contratadas, entre otros).

Otros procedimientos importantes como el de propuestas de mejora en materia de prevención o el de situaciones de acoso, nos permiten la participación activa de los empleados municipales o la llamada de atención ante hipotéticas situaciones de acoso entre los empleados, para ello se ha redactado un procedimiento para la prevención de tales situaciones y se ha puesto en funcionamiento una comisión interdepartamental que analiza las situaciones dudosas para prevenir los riesgos. Hay que destacar que esto se ha realizado incluso un año y medio antes de que lo normalizara el gobierno mediante una resolución de la Secretaría de Estado.

Activamente cada tres meses se reúne el Comité de Seguridad y Salud, integrado paritariamente por miembros de la corporación y delegados de prevención (representantes de los trabajadores en materia de

prevención) para tratar los asuntos relevantes en materia de prevención de riesgos laborales.

Otro de nuestros valores es la “Actuación medioambientalmente responsable en el trabajo, optimizando los consumos, minimizando la posible contaminación derivada de su actividad y reciclando los residuos”, realizando acciones con el medioambiente de las personas:

- Se ha elaborado un código de buenas practicas medioambientales que se ha distribuido por correo electrónico a toda la organización
- Campañas de reciclaje de papel para el uso de las hojas a doble cara, la reutilización del papel que es susceptible de ello, etc
- Creación de puntos de recogida de pilas, sustituyendo los ceniceros que estaban instalados junto a los ascensores por receptores de pilas.
- Campañas de concienciación de ahorro de papel y tóner para el personal.
- Campañas para el ahorro de luz y agua en el Ayuntamiento.
- Sustitución progresiva de las lámparas del consistorio por bombillas de bajo consumo.
- Cambio de las ventanas para favorecer la no pérdida de energía y el aislamiento que las nuevas permiten.
- Carteles, textos, creación de slogan,... con motivo de los días Internacionales relacionados con el medio ambiente.

**Revisión, mejora y aprendizaje:**

A través de las encuestas al personal se recoge información sobre este apartado, mediante los siguientes ítems:

Encuesta Satisfacción PERSONAS	
15-	Herramientas y medios utilizados para la realización de tu trabajo.
16-	Nuevas tecnologías utilizadas.
17-	Recursos humanos disponibles.
18-	Dependencias y espacio físico.

AÑO	APRENDIZAJE REALIZADO	MEJORAS QUE HAN SUPUESTO
Años ant.	Convenios de trabajo	Conocer la situación laboral.
	Mutua	Planes de Prevención y de Riesgos Laborales
2005	Formación de prevención de riesgos laborales	Tomar conciencia de los riesgos laborales, posible prevención y actuaciones
2004-2006	Curso de Gestión de Recursos Humanos	Formación sobre estos aspectos
2007-2009	Autoevaluación	Mejoras en plan de emergencia y simulacros
2009-2010	Consultoría externa	Plan de igualdad

Figura 3.e.1Mejoras y aprendizajes



# Criterio 4 Alianzas y Recursos

**4 a.- Gestión de partners y proveedores para obtener beneficio sostenible.**

La gestión de alianzas, colaboraciones, convenios con terceros y proveedores, representa para el Ayuntamiento de Logroño un aspecto importante para la prestación del servicio. Muchos de los servicios no se podrían realizar sin el apoyo de las mismas.

Este aspecto tan importante lo hemos abordado en nuestro PEM dentro del eje 5 “Relaciones Externas”, a través del cual tratamos de fomentar lazos de colaboración y alianzas basadas en relaciones de transparencia, confianza y que generen un beneficio mutuo, todo ello con objeto del cumplimiento de nuestra visión. Otra consideración a tener en cuenta es que según nuestro P.E. 03 “Alianzas y Relaciones Externas”, es muy importante que las alianzas y acuerdos de colaboración compartan nuestros valores como Ayuntamiento, ya que de otra forma no contribuirían a garantizar el desarrollo de nuestra estrategia.

Consideramos **Alianzas** todas nuestras “relaciones con organizaciones que nos reportan valor añadido y nos permiten la prestación de los servicios prestados a la ciudadanía, incidiendo de forma directa en la consecución de los Objetivos Estratégicos” (ver fig 2.a.2).

Las relaciones con las alianzas se regulan mediante convenios de colaboración, contratos administrativos y privados, acuerdos de otorgamiento de subvenciones y ayudas, y cualesquiera otros instrumentos (encuentros, reuniones, congresos y jornadas) que sirven para establecer relaciones mutuamente beneficiosas para la consecución de nuestra Misión.

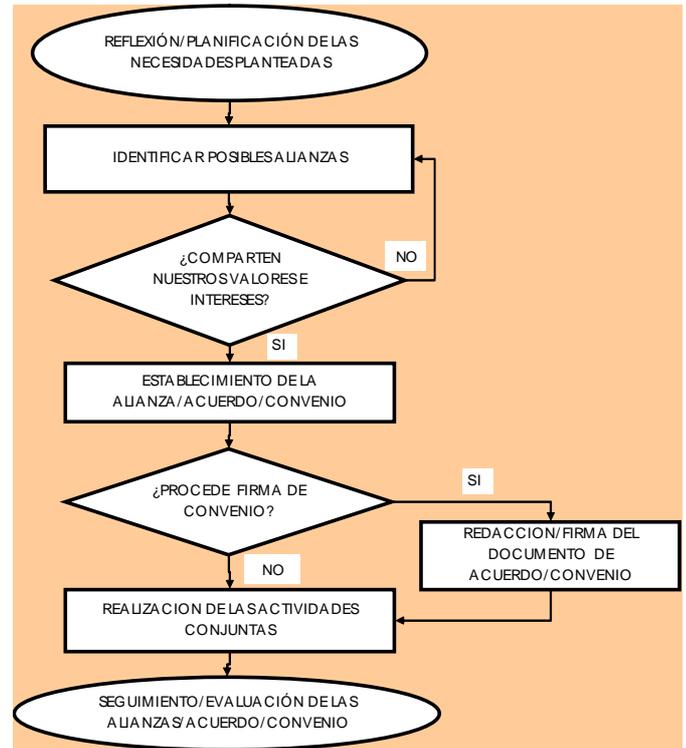


Figura 4.a.1. P.E. 03 “Alianzas y Relaciones Externas”.

Entre otras relaciones, se citan las siguientes:

ALIANZAS	FINALIDAD	VALOR AÑADIDO/LOGRO	RESPONSABLE
FEMP	Compartir experiencias, poniendo en común nuestras mejores prácticas, aprendiendo de los mejores. Extraer información, asesoramiento, y conocimiento.	Nuestras participaciones en las acciones llevadas a cabo por la FEMP, tales como manuales, guías, cursos de formación, jornadas, sesiones mixtas con políticos locales, etc. Retorno de conocimiento con origen en los estudios elaborados por los distintos departamentos de la Federación.	Concejal/a integrado en la Comisión de Modernización
Logroño Deporte	Como entidad instrumental del Ayuntamiento, lleva a cabo las políticas del Deporte Municipal.	Agilidad, proximidad y especialización en la prestación de los servicios deportivos.	Concejal de Deportes
Administraciones autonómica (IRVI) y central	Promoción de vivienda protegida.	Colaboración en las políticas de fomento de la vivienda protegida (enajenación de suelo, subvenciones, registro de demandantes de vivienda, etc.)	Concejal de Desarrollo Urbano
Organizaciones no gubernamentales (Manos Unidas, Medicus Mundi, Iscod, Sed Rioja, Amsala, Cáritas, Intermon-Oxfan...)	Cooperación al desarrollo	Concesión de ayudas a proyectos de cooperación. Solidaridad con los pueblos más desfavorecidos.	Concejal de Cooperación al Desarrollo
Gobierno de La Rioja	Financiación programa Cultural Rioja	Importante oferta cultural, calificada como de interés social	Concejal Cultura
Asociaciones de LOGROÑO y ONG's	Desarrollo de actividades y dinamización de la participación	Impulsar la participación de los ciudadanos	Concejal de Participación Ciudadana
Gobierno de La Rioja	Desarrollo de convenios Acción Social Administraciones Públicas Servicio de Atención al Ciudadano Archivos y Registros Turismo	Convenio de Capitalidad: compensación por mayores gastos en seguridad, vialidad, tráfico e inversiones para el servicio de la sociedad riojana. Reducción de cargas administrativas Programas e inversiones en Servicios Sociales Voluntariado de Protección Civil Día de La Rioja Promoción turística de la ciudad	Concejal de Organización, Concejal de Familia y Política Social
Universidad de La Rioja	Implantación y seguimiento del Plan Estratégico de Ciudad Logroño 2020 Colaborar en el desarrollo de proyectos de interés en áreas específicas del conocimiento (cursos de verano, jornadas de participación ciudadana, cooperación al desarrollo, universidad de la experiencia, cátedras extraordinarias...)	Conocimiento universitario, al servicio de la actividad municipal específica.	Concejal de Cultura y otros del EG

Asociaciones Empresariales	Colaboración en la implantación de la administración electrónica. Presencia en el territorio	Aumento del uso de la admón. Electrónica	Concejal de Interior
Agencia Tributaria y Dir. Provincial de Tráfico	Intercambio de datos IAE y Vehículos	Agilidad en la tramitación de expedientes. Evitar desplazamientos y solicitudes de documentación al cliente.	Concejal de Hacienda y Administración Pública
Federación Riojana de Municipios	Plan de Formación adaptado a necesidades.	Actividades formativas adaptadas a nuestras necesidades.	
Ministerio de Política Territorial	Grupos de Reducción de cargas administrativas	Puesta en común de las distintas estrategias de reducción de cargas administrativas realizadas por el Grupo piloto de Ayuntamientos convenidos entre la FEMP y el MPT.	
AEVAL y CCAA	Compartir buenas practicas en sistemas de calidad en la administración	Sistema de reconocimiento: requisitos de evaluadores Sistema europeo de gestión de la satisfacción Carta de Compromisos de Calidad de las Administraciones 2ª Conferencia Nacional de Calidad en 2009	
Red de Bibliotecas	Intercambio de Fondos Editoriales	Libros intercambiados: conocimiento compartido	Concejal de Cultura

Figura 4.a.2. Alianzas.

Como **Colaboraciones** entendemos las relaciones con otras entidades que permiten la mejora en el servicio: otras consejerías del gobierno cuando no actúan como clientes, sino como colaboradoras, Consejería de Educación para captar colegios, Consejería de Hacienda mejorando la

contratación y la gestión del presupuesto, FUNDIBEQ para dar a conocer y para conocer las mejores practicas en Iberoamérica, Euskalit, Agencia del Conocimiento y la Tecnología.

ACUERDOS DE COLABORACIÓN	FINALIDAD	LOGROS CONSEGUIDOS
Colegios profesionales (Abogados, Farmacéuticos, Psicólogos...)	Prestación de servicios de interés mutuo, como: Asesoría Jurídica en Juventud y Servicios Sociales; seguimiento y control del agua potable; la realización de programas de apoyo psicológico; elaboración de estudio sobre los servicios de atención domiciliaria; cooperación al desarrollo	Eficaz satisfacción de los servicios convenidos, por su calidad, tecnificación, independencia y rigor de los profesionales intervinientes.
Cajas de Ahorro: Caja Rioja, Ibercaja, La Caixa, Caja de Ahorros de Vitoria y Álava...	Instalación de exposiciones; desarrollo de actividades de la Casa de las Asociaciones; Cocina económica; adaptación funcional del baño de personas mayores; Guardería Entrepuentes...	Corresponsabilidad en la prestación de servicios municipales fomentados o apoyados por Entidades con una importante obra social.
Fundaciones, Telefónica, Altadis, Universidad de la Rioja, Derechos civiles, Kaleidos, Cáritas-Chavicar, Caja Rioja...	Información y gestión sobre vivienda; exposiciones; redes; recogida selectiva de residuos; conciertos; formación de alumnos en prácticas.	Cogestión de servicios municipales, presidida por el interés público, en su caso a costes inferiores a los de mercado. Mejora de las políticas de movilidad. Transversalidad. Mejora de las Normas Internas de Contratación.
Asociaciones: Protectora de Animales, Federación de Asociaciones de Vecinos, Mateo Albéniz, Síndrome de Down, Logroño Vivo, Asociación de la Prensa, Universidad Popular	Proyectos musicales, protección de los animales, participación ciudadana, presupuestos participativos, autonomía personal, promoción de la ciudad, promoción de actividades municipales, fomento de actividades formativas	Fomento de la participación ciudadana y de proyectos de interés público local
Diputación Foral de Álava	Extinción de incendios y salvamentos	Extinción de incendios en los municipios alaveses concertados. Cooperación entre Administraciones Públicas Locales para el funcionamiento de los servicios básicos.
Consejería de Hacienda	Comunicación de cambios de titularidad de IBI	Agilidad y seguridad en la gestión del impuesto
Dirección General de Tráfico	Acceso a la base de datos de vehículos	Control de compra y transferencia de vehículos
Hermanos Fosores	Apoyo en la gestión del cementerio municipal	Mantenimiento de las instalaciones del cementerio municipal a disposición de los ciudadanos
Centros Educativos	Financiación de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Centro Asociado), Prácticas de Formación de alumnos de los IES Batalla de Clavijo, Cosme García, Duques de Nájera, La Laboral de Lardero,	Mantenimiento del Centro Asociado para la impartición de enseñanzas universitarias. Formación integral del alumno, combinando conocimientos teóricos y prácticos
Cajarioja, Ibercaja	Pasarelas de pago Pagos on-line	Evitar desplazamientos a los ciudadanos a pagar sus tasas y a las entidades financieras tener más filas de espera

ACUERDOS DE COLABORACIÓN	FINALIDAD	LOGROS CONSEGUIDOS
Cruz Roja	Atención a la extranjería Cooperación al desarrollo	Derivar para atención especializada
ONCE	Accesibilidad e integración	Ordenadores adaptados, accesibilidad de los canales
SOS, CEIS Rioja y Policía Nacional Oficina Violencia de Género	Organizar la seguridad pública, repartiendo efectivo y medios materiales por zonas (SEIS), ajustando actuaciones en seguridad ciudadana entre los efectivos de Policía Local y Policía Nacional Canal de recepción único de las emergencias (SOS)	Efectividad territorial en las situaciones de emergencia y de seguridad pública
Voluntariado	Apoyo en situaciones excepcionales, tanto de emergencia como festivas o deportivas	Mayor seguridad de participantes y acompañantes en cualquier situación de grandes masas, o en situaciones de emergencias meteorológicas

Figura 4.a.3. Acuerdos de colaboración..

**Proveedores:** las empresas que nos suministran productos o servicios necesarios para la prestación de nuestros servicios. Seleccionamos las más ventajosas para los intereses municipales, sobre la base de los criterios técnicos y económicos que hacemos constar en nuestros pliegos de prescripciones técnicas y administrativas.

La gestión de proveedores la realizamos mediante el PA.05 “Gestión de Proveedores” en el que tenemos establecidos todos los procedimientos de contratación con su responsable, temporalización, actuaciones a desarrollar...

Cabe destacar que, dentro de este proceso, se han realizado dos acciones orientadas a la mejora de las relaciones con los proveedores; por un lado, la Carta de Compromisos de Contratación que ajusta la tramitación y ofrece unos plazos adecuados a la finalidad de la misma, y por otro el Registro de Proveedores, informatizado, que permite que los proveedores tengan información a su disposición de forma inmediata a la publicación en los boletines

Tenemos establecidos criterios para la selección, identificación y priorización de alianzas, colaboraciones y proveedores. Entre estos últimos se citan como ejemplo de la prestación de servicios, los siguientes: Recogida de RSU y Limpieza viaria (UTE Logroño-Limpio), Mantenimiento de Zonas Verdes (Eulen), Servicios Postales (Correos), Servicios de red, voz y datos (Telefónica), Consultoría EFQM y Estrategia (Mplus Consulting), Certificación ISO (AENOR), Seguro asistencia sanitaria (DKV), Transporte Urbano (Autobuses Jiménez), etc.

Nos aseguramos con nuestras alianzas que la cultura es compatible con nuestros valores y se comparte el conocimiento, por ejemplo con:

- Asociaciones: Publicaciones de artículos y facilidades para la gestión, por ejemplo en Fundibeq, o AENOR
- Universidad: Convenios para la formación en prácticas de alumnos de las universidades públicas, p.ej. Licenciados en Derecho, con el “prácticum” que habitualmente realizan de tres a cinco alumnos por año, o los convenios para la realización de prácticas de administración de empresas, con alumnos de otras nacionalidades europeas.

Desde siempre hemos tratado de generar una filosofía innovadora y creativa a través de nuestras relaciones con alianzas, lo que nos ha permitido la consecución de una serie de logros:

- FEMP: ponemos en común y trabajamos en red grupos de mejora tales como Sistemas de reconocimiento, evaluación de políticas públicas, observatorio de la calidad, administración electrónica...
- Con GNOSS: aprender a trabajar en red con sistemas modernos de comunicación interna y externa
- Otros: (se citan en la figura 4. a.2.)

La calidad de nuestros servicios, tanto de prestación directa, como indirecta, está directamente relacionada con el buen hacer de los contratistas de obras, gestores de servicio público, suministradores o consultores que intervienen en los mismos. Las obras, servicios o bienes aportados por terceros deben estar orientadas a las necesidades de los ciudadanos, para dar cumplimiento a todos estos aspectos. Abordamos dentro de nuestros procedimientos la selección de proveedores, datos de las compras y verificación de los productos comprados,... velando por los principios de libre concurrencia, publicidad, no discriminación e igualdad de trato, transparencia y objetividad, mediante la exigencia de la definición previa de las necesidades a satisfacer, la salvaguarda de la libre competencia y la selección de la oferta más ventajosa, todo ello cumpliendo la regulación marcada por la legislación de contratos de las Administraciones Públicas.

#### **Revisión, mejora y aprendizaje:**

En el Ayuntamiento disponemos de diferentes instrumentos para medir la efectividad de nuestras relaciones externas, entre las que destacan:

- Encuesta de satisfacción de alianzas y sociedad, con la que medimos aspectos tan relevantes como:
  - Cesión de instalaciones y recursos.
  - Mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.
  - Apoyo al fomento de la Excelencia.
  - Responsabilidad social corporativa.
- Revisiones de los planes de mejora de los procesos en aspectos concernientes a las relaciones externas.
- Revisiones de los Planes Anuales de Gestión, para comprobar el cumplimiento del PEM, comprobando el cumplimiento de nuestro eje 5 “Relaciones externas”.
- Medición de la ejecución de los contratos a través de los informes del Director o Responsable del Contrato, de los informes de la Dirección de Contratación sobre incidencias producidas durante su vigencia (modificados, recursos, etc.), así como de la fiscalización de Intervención a las mismas y a los documentos acreditativos del avance de la ejecución (facturas, certificaciones, informes bimensuales, etc.)
- Medición del cumplimiento de los Convenios de colaboración a través de los informes de las Comisiones

paritarias, responsables de las respectivas Unidades interesadas o promotoras, así como de los informes de fiscalización de la Intervención sobre el cumplimiento de los compromisos acordados.

Aprendizaje y mejoras introducidas:

- Creación de redes y participación en grupos de trabajo
- Aprender y compartir buenas prácticas en foros
- Avanzar desde el mero control de cumplimiento de los servicios convenidos o contratadas, hacia una corresponsabilidad de nuestros aliados, colaboradores y contratistas/proveedores en la prestación de los mismos, como si promotor/contratante y proveedor/contratista se fundieran en un único sujeto responsable ante las demandas ciudadanas.
- Mejoras en el sistema de contratación: perfil del proveedor, etc.

#### 4 b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

De acuerdo con nuestro Eje estratégico 3 *“Organización y Recursos” a través del cual marcamos las pautas para realizar una gestión de recursos en apoyo de la estrategia y de la gestión eficaz de los procesos, manteniendo necesidades actuales y futuras de una administración local que camina a la Excelencia*” tratamos de sentar las bases futuras de las actuaciones: no generar más gasto corriente e incluso reducirlo, estrategia urbanística de contención, mayor utilización de la presupuestación plurianual para las grandes obras municipales y responsabilidad sobre los recursos cara al futuro, todo ello en línea con nuestra Visión *“Ser un ejemplo de responsabilidad respecto al equilibrio entre el marco competencial y los recursos disponibles, en función de las prioridades de los ciudadanos”*.

Desplegamos el enfoque mediante el PA.02 *“Gestión Económico-Financiera”* a favor de nuestro compromiso con una gestión ágil y eficaz que permite el respeto a los principios de eficacia, eficiencia y economía, pero también de libre concurrencia, no discriminación e igualdad de trato, y transparencia, para lo cual, según los procedimientos establecidos:

- Convocamos públicamente la licitación de nuestros contratos (obras, servicios o suministros) o, en su caso (procedimientos negociados), consultamos a todas las empresas previamente inscritas en nuestro Registro y suficientemente capacitadas, excediendo con creces las obligaciones legales, lo que propicia una mayor concurrencia y por ende una mayor ventaja para los intereses municipales.
- Especialmente en la situación actual sometemos los gastos de naturaleza recurrente a una profunda revisión para contener y reducir el gasto. Ejemplo de ello son los Planes de optimización del gasto corriente, así como el Plan Económico financiero de reequilibrio para el período 2010-2012, aprobados por la Junta de Gobierno Local.

#### Diseño de la planificación económica y financiera:

El Ayuntamiento de Logroño planifica su actividad económico-financiera a través del Presupuesto General Municipal: previsión de gastos e ingresos referidos a la anualidad en curso, que integra los presupuestos del Ayuntamiento, de la Sociedad Municipal Logroño-Deporte. El documento se estructura en los estados de ingresos y de gastos, sus correspondientes capítulos, y la clasificación funcional y económica de los diferentes programas presupuestarios. Y a ellos se supeditan el conjunto de las actividades de contenido económico que acometen las

respectivas direcciones y unidades municipales, sobre la base de los principios de legalidad del gasto, anualidad, universalidad, equilibrio presupuestario, no afectación de los recursos, importe bruto y unidad del presupuesto, que constan en las Bases de Ejecución de aquél.

A este buen propósito se vincula el proceso de Gestión de la financiación, recaudación y tesorería (cobros y pagos) del Ayuntamiento, siendo su misión el mantenimiento y sustento económico de la Administración Municipal.

El presupuesto es igualmente coherente con la planificación urbanística, inversora, y de conservación y mantenimiento del Gobierno Municipal, así como con los ingresos que lo nutren, ya sean tributarios (propios y mediante la participación en los tributos del Estado y de la Comunidad Autónoma), precios públicos, procedentes de subvenciones, multas y sanciones, o de las operaciones de crédito.

La elaboración del presupuesto se inicia en el mes de julio, mediante una comunicación que dirige el Concejal delegado de Economía y Hacienda a los gestores presupuestarios, en la que incluye instrucciones para la realización del anteproyecto de los estados de ingresos y gastos. Estas instrucciones contienen las pautas sobre qué créditos serán prioritarios, sobre el alza o minoración de algunos gastos respecto del ejercicio anterior, y sobre qué inversiones incluir, teniendo en cuenta el gasto corriente que generarán. Cada gestor incluirá una memoria explicativa de su programa en la que se contemplan: gastos obligatorios, precedencias, e incidencia social del gasto propuesto. El proceso concluye con la aprobación del proyecto por la Junta de Gobierno Local, remisión al Consejo Social de la Ciudad para su informe, debate del mismo con los grupos políticos municipales y elevación al Ayuntamiento Pleno, a efectos de su aprobación.

#### Ejecución del presupuesto:

Aprobado el presupuesto, tanto en los capítulos de ingresos como de gastos, su ejecución se sujeta a las Bases, igualmente aprobadas, y al proceso de fiscalización documentado en el INT.PRO.24 *“Control interno de los expedientes de gasto”*, cuyo objeto consiste en describir las actividades de control interno para el ejercicio de la función interventora, fiscalizando y contabilizando todos los actos municipales que den lugar a la liquidación de obligaciones de contenido económico.

El proceso PA.02 *“Gestión Económico Financiera”*, contiene hasta 28 indicadores capaces de proporcionar información suficiente sobre la ejecución de los estados de gastos e ingresos, presión fiscal por habitante, eficacia recaudatoria, gasto medio por habitante, gasto de personal, nivel de inversión, remanente de tesorería y endeudamiento entre otros; orientados a garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente, adaptándonos rápidamente a las variables y descompensaciones que puedan surgir durante la ejecución del presupuesto, como consecuencia de situaciones imprevistas por las unidades responsables de la generación de ingresos (Gestión Tributaria y Tesorería) o de la ejecución del gasto, a través de contratos u otros instrumentos de convención o acuerdo.

#### Gestión de la contratación pública:

Aspecto de capital importancia en la gestión de los recursos económicos y financieros y, por ende, en la ejecución del gasto, es la contratación pública que sometemos a los principios enunciados más arriba. El proceso de contratación se inicia mediante informe motivado de la Dirección o Unidad promotora sobre las necesidades a cubrir mediante el contrato proyectado, en su caso,

acreditando la no disposición de personal suficiente para la realización de los cometidos a contratar. A estos documentos se unirán los pliegos de prescripciones técnicas y de cláusulas administrativas particulares como “Ley” del contrato, y la retención del crédito para atender el gasto propuesto. A partir de aquí, y con el propósito de obtener la máxima ventaja para los intereses municipales, se licita o consulta con empresas capacitadas para la ejecución del mismo. Formalizado el contrato, fuente de derechos y obligaciones para las partes, se ejecuta mediante el control de su responsable o director, exigiendo obligaciones y otorgando derechos, conforme a sus cláusulas y la oferta seleccionada.

#### Presupuesto Participativo:

Como medio de fomento de la participación ciudadana y de proyectos de interés público local, el denominado presupuesto participativo se integra en el presupuesto general municipal recogiendo las principales demandas y preocupaciones de los vecinos en materia de inversiones públicas, priorizadas según importancia. De este modo, se hace partícipe al vecino de la marcha de la Ciudad, haciéndole ver la gestión pública como algo que tiene que ver con la vida de los vecinos, permitiéndoles decidir sobre los asuntos que les afectan.

#### Evaluación, selección y autorización de Inversiones:

Las grandes obras de inversión han sido planificadas a lo largo del tiempo, p ej. “El Programa Ciudad “ de 1995 , que enmarca varios de los proyectos que han configurado los proyectos de parques de ribera, el cambio de uso de polígonos como Cascajos, las calles peatonales etc. Los planes de infraestructuras e inversiones que han dado lugar al soterramiento de la vía, el cambio de la estación del ferrocarril, la ampliación de la ETAP etc.

Los resultados de gestión, tal y como aparece en el criterio 9, sirven para ver los logros conseguidos y planificaciones posteriores.

La prevención de riesgos económicos (indemnizaciones) se realiza mediante dos vías:

- 1.- Trabajo bajo sistemas normalizados: la política de aseguramiento de la calidad trata de prevenir y asegurar la minimización de errores que pudieran dar lugar a indemnizaciones.
- 2.- Seguros: que el Ayuntamiento tiene establecidos y que se concretan en:
  - Seguro de Responsabilidad Civil.
  - Multirriesgo o daños al patrimonio
  - Flota de vehículos
  - Equipos electrónicos de medida (topográficos y cinemómetros)
  - Robo y expoliación en Casa Consistorial

Formación del personal en materia de gestión presupuestaria:

- Cursos de contratación pública. Año 2008. Realización de cinco ediciones de un mismo curso que introduce los cambios habidos en la normativa de contratos públicos. (formación interna)
- Cursos de elaboración de presupuestos y gestión presupuestaria. 2006

#### Revisión, mejora y aprendizaje:

Medimos la efectividad del enfoque a través de:

- Auditorías y control presupuestario.
- Fiscalización del gasto.
- Reuniones del Comité de Calidad para la Revisión del Sistema con los responsables de proceso.
- Seguimiento de los Planes Anuales en relación con la gestión de los recursos económicos.

- Encuesta social: El Ayuntamiento como ejemplo de buenas prácticas en gestión.
- Autoevaluaciones realizadas.
- Informes ITA de Transparencia económico financiera.
- Evaluación mediante el modelo Ciudadanía de 2005, donde se nos mencionaba que una de nuestras fortalezas era el sistema de gestión económico-presupuestaria.

#### Aprendizaje y mejoras introducidas:

Tras la implantación de la ISO 9000 mejoramos la atención de nuestros clientes internos, mediante su participación en los procesos, compartiendo y responsabilizándonos de los trámites que conducen al mejor empleo de los recursos. Igualmente la atención de nuestros clientes externos, que tienen a su alcance información actualizada (Perfil de contratante, Web municipal) de los datos precisos para participar en las licitaciones públicas, o de la ejecución del Presupuesto General. La información conlleva el valor añadido de una mejor respuesta de las empresas a los contratos en licitación, así como de una mayor confiabilidad en la solvencia municipal. Ambos aspectos son clave para obtener las mejores ofertas, en precio y prestaciones. Una vez realizada la formación en gestión presupuestaria comprendemos mejor no sólo los procedimientos de ejecución del gasto público, sino, lo que es más importante, la racionalidad de su aplicación, esto es, **la obtención del máximo rendimiento**, sin merma de las prestaciones y servicios.

Como resultado de todas estas actuaciones y en línea con nuestro Valor 3 “*Transparencia*” hemos logrado una puntuación de 89,5 sobre 100 en transparencia económico financiera, según el informe ITA (Transparency International España) de transparencia de los Ayuntamientos 2010, lo que avala la calidad del enfoque establecido respecto a la gestión económico-financiera. El ITA constituye una herramienta para medir el nivel de transparencia ante los ciudadanos y la sociedad de los Ayuntamientos españoles. En este tercer año de aplicación del ITA (2010), se evalúa la transparencia de los 110 mayores Ayuntamientos de España, y ello a través de un conjunto integrado de 80 indicadores, de los cuales destacamos en lo que afecta a la gestión económica-financiera: información contable y presupuestaria, transparencia en los ingresos y gastos municipales, y transparencia en las deudas municipales.

Aplazada la concertación de operaciones de endeudamiento a largo plazo, hasta el ejercicio 2012, por R.D. Ley 8/2010, de 20 de mayo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público, el Ayuntamiento ha adecuado sus previsiones de gasto para el presupuesto de 2012 a la previsión real de ingresos a obtener. En esta línea incide especialmente la instrucción para la elaboración del mismo y que se concreta en:

- Presupuesto social, austero y equilibrado
- Priorización de créditos por gastos obligatorios
- Revisión de los contratos vigentes para valorar y optimizar los créditos que se adscriben ajustándolas a las necesidades reales.
- Resolución o minoración de contratos a través de la técnica de su modificación..
- Introducción de memoria explicativa con estudio de costes para los servicios de nueva creación.

Seguimiento y control de la gestión económica:

A través de las bases de ejecución del presupuesto se vela porque únicamente puedan contraerse obligaciones con arreglo a la Ley, sujetándose a los créditos limitados y vinculantes que recoge el Presupuesto Municipal, aprobado

sin déficit inicial, cuyo equilibrio debe mantenerse a lo largo de su vigencia.

Particularmente interesantes, desde el punto de vista de control de la gestión, resultan las fases de ejecución del presupuesto de gastos, a través de los siguientes hitos: autorización, disposición o compromiso, reconocimiento de la obligación y ordenación del pago.

**4 c.- Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.**

Uno de los elementos de nuestra Misión se centra en *“Organizar y Gestionar los recursos de forma responsable con criterios de calidad que permitan la ordenación de la convivencia en una ciudad sostenible con un desarrollo territorial y social, equilibrado y accesible para todos”*, y dentro de nuestra Visión queremos *“Ser un ejemplo de responsabilidad respecto al equilibrio entre el marco competencial y los recursos disponibles, en función de las prioridades ciudadanas”*. Estos aspectos los abordamos estratégicamente a través del PE Logroño 2020 mediante el que establecimos qué tipo de ciudad pretendemos en el futuro:

- Eje 1: Desarrollo Urbano Sostenible.
- Eje 2: Desarrollo Económico y Empleo.
- Eje 3: Cohesión Social.
- Eje 4: Servicios de Calidad.
- Eje 5: Innovación y Conocimiento.
- Eje 6: Gobernanza

Estos ejes nos marcan criterios de inversiones y gestión de edificios, equipos, materiales y gestión de recursos naturales a afrontar en el futuro, que después materializamos a través del Plan General de Urbanismo y de las inversiones anuales y plurianuales recogidas en el capítulo de inversiones del Presupuesto General Municipal.

La gestión de las infraestructuras y mantenimiento de la ciudad de las instalaciones municipales las gestionamos principalmente a través del PO. 12 “Servicios de mantenimiento de la Ciudad”, del PO.02 “Desarrollo Urbano”, del VA.02 “Gestión de Incidencias en Movilidad” y del VA.03 “Gestión del Medioambiente Urbano”. El mantenimiento y conservación de los edificios propiamente dicho, se lleva a cabo mediante el procedimiento ARQ.PRO.22, que tiene por objeto definir las operaciones para dar respuesta a las demandas de conservación y/o reparación de edificios, municipales o no, susceptibles de mantenimiento en relación con su gestión por las distintas Direcciones Generales y Unidades del Ayuntamiento, de acuerdo con la Norma Interna ARQ.NI.01.: Inventario de Edificios y Dependencias para los que son de aplicación este procedimiento.

**Gestión de Edificios Municipales.**

La sede central del Ayuntamiento se sitúa en Av. de La Paz, núm. 11, aunque dispone de diferentes edificios culturales (Casa de las Ciencias, Teatro Bretón, Gota de Leche, Sala Amós Salvador...), edificios deportivos (Polideportivos de Lobete, Las Gaunas, La Rivera, Instalaciones Deportivas de Pradoviejo, Complejo Polideportivo de Las Norias...), Unidades de Trabajo Social, sedes operativas de servicios municipales como: Policía Local, Extinción de Incendios y Salvamentos, y Parque de Servicios... , cuya gestión se realiza especialmente por la Dirección de Arquitectura, junto con las Unidades y Direcciones a las que se adscriben las instalaciones; en el caso de las deportivas, estas se encuentran cedidas a Logroño Deporte SA.

Disponemos de **Planes de Mantenimiento** específicos para algunos de nuestros edificios (ETAP, Teatro, edificios culturales y deportivos, etc) que por su peculiaridad necesitan mantenimientos concretos. Para el resto de instalaciones tenemos un procedimiento concreto de **“Mantenimiento y Conservación de Edificios Municipales”** ARQ22R1 y Normas Internas de Mantenimiento Preventivo y Correctivo, Inventario de Edificios de Uso Municipal (donde se referencia la gestión de mantenimientos contratados) y un Plan de Mantenimiento de Instalaciones Térmicas de Edificios Municipales.

Impulsamos la construcción de nuevas instalaciones, mejora y adecuación de las existentes, adaptándolas para un uso seguro y energéticamente responsable. Entre otras actuaciones, pueden citarse las siguientes:

Inversiones en edificios en los últimos años:	
Mejoras	Año
Control de accesos instalaciones deportivas	2003
Vigilancia y seguridad ETAP río Iregua	2004
Mejora del sistema centralizado de control de las instalaciones de Medio Ambiente	2004
Ejecución de obras, derribos, y mantenimiento de edificios municipales	2005
Mantenimiento de instalaciones de climatización de los edificios municipales	2006
Inspecciones periódicas instalaciones de alumbrado	2007
Reforma y rehabilitación del Teatro Bretón	2008
Instalación solar fotovoltaica Casa Consistorial	2009
Adaptación luminarias para evitar contaminación lumínica	2010
Soterramiento de la Vía. Estaciones de Trenes y Autobuses.	2010
Centro de la Cultura del Rioja	2011
Biblioteca Rafael Azcona	2011

Fig. 4.c.1 Inversiones en edificios

Igualmente, contamos con el proceso VA.01 “Seguridad en las edificaciones” mediante el cual se establecen los mecanismos de coordinación entre unidades para garantizar la seguridad en las edificaciones del Casco Antiguo y del resto de la ciudad.

El sistema de calidad ISO 9000 favorece, a través de su procedimiento de AYT.PRO.06 “No conformidades y acciones correctoras y preventivas”, el establecimiento de un sistema que garantice que:

- Tras la detección de situaciones que pudieran originar potencialmente “No Conformidades”, se actúa para evitar su aparición.
- Tras la detección de servicios no conformes, que pudieran derivar en No Conformidad, se actúa, por las Direcciones y Unidades, analizándolos y de acuerdo con la gravedad, importancia o repetibilidad de éstos se establece el correspondiente informe de No Conformidad.
- Tras la detección de no conformidades reales se emprende el correspondiente Plan de Acciones Correctoras, efectuando un seguimiento de la realización de las mismas y un análisis de la eficacia alcanzada con el fin de evitar la repetición del problema por las mismas causas. A ello contribuyen:
  1. el contrato de Ejecución de obras, derribos, y mantenimiento de edificios municipales, que se erige en respuesta técnica inmediata para la subsanación de un menoscabo, deterioro, reparación o derribo en los edificios municipales o particulares (ejecución subsidiaria).

2. La propia operativa del Parque de Servicios, mediante el cumplimiento de las órdenes de trabajo encomendadas.

#### Sistemas de seguridad en los edificios

No sólo implican la presencia de efectivos humanos, como en la Casa Consistorial, sino que en su gestión hemos incorporado otros elementos como: alarmas y/o cámaras de vigilancia.

#### Gestión de Equipos y Materiales. Inventarios.

En ejecución de la obligación legal impuesta a los Ayuntamientos de formar Inventario de sus Bienes y Derechos, se diseñó una aplicación informática que garantiza el control y gestión de la totalidad de los bienes y derechos que conforman el patrimonio municipal. Dicha aplicación, que integra la gestión patrimonial y su repercusión económico-financiera, implica la efectiva conciliación del Inventario General Municipal con las cuentas contables de inmovilizado, lo que permite un control y actualización permanente de la valoración del Inventario, mediante la aplicación automática de las amortizaciones a cada uno de los grupos de bienes que integran el referido Inventario General municipal.

Para la optimización de existencias de material no inventariable de oficina, tóner para impresoras, impresos y papel para impresoras y fotocopiadoras, se ha centralizado la compra a través de sendos contrato marco, que permiten un importante ahorro de costes, una rápida disposición a demanda de las Direcciones y Unidades, y un mejor control de su consumo. Igualmente la centralita telefónica permite la limitación de llamadas salientes a determinados destinos en función del perfil de usuarios y los clientes y grupos de interés (local o nacional). Así mismo, aún marcando en el teléfono fijo un número móvil, la salida es discriminada a la oferta más ventajosa para reducir el coste de esas llamadas.

#### Gestión del Medioambiente y Riesgos Laborales en las inversiones:

Para optimizar los consumos las instalaciones cuentan con temporizadores en calefacción, aire acondicionado y sistema de apagado de las luces. Al sistema de climatización le fijamos temperaturas máximas en invierno de 21° y mínimas de 26 ° en verano en los lugares de trabajo

Estamos desplegando los Planes de emergencias, de autoevaluación en las distintas sedes, que conllevan la designación de un responsable por planta que entre otras asume el compromiso de verificar que el resto ha salido. Contamos en los edificios con iluminación de emergencia, plan contra incendios.

El estudio realizado por Merco Ciudad en 2009, que evalúa la reputación de 78 ciudades españolas, sitúa a Logroño como la tercera mejor ciudad para vivir de toda España, solo por detrás de Pamplona y Santander. Los datos del estudio revelan que los logroñeses están especialmente satisfechos de diversas áreas: deporte, vivienda, servicios sociales y limpieza. La evolución de este mismo estudio señala en 2010 que Logroño es la mejor ciudad para vivir.

La capital riojana suma 4,7 millones de metros cuadrados en zonas verdes, incluyendo los espacios urbanos, La Grajera y La Barranca, lo que supone 31,3 metros cuadrados por habitante, siendo igualmente la tercera Ciudad con más espacios verdes detrás de Valladolid y Vitoria.

Mediante las siguientes actuaciones minimizamos el impacto medioambiental:

- Evaluación de los diversos indicadores relativos a la recogida de residuos (selectiva y fracción resto) para establecer líneas de actuación posteriores.
- Puntos Limpios accesibles al ciudadano, complementando el fijo con los móviles que recorren la ciudad durante todo el año.
- Elaboración del Inventario de Gases de Efecto Invernadero y realización del Plan de Acción Local para la energía Sostenible (en desarrollo).
- Programa de préstamo de bicicletas (implementación, desarrollo y ampliaciones).
- Aumento de los carriles bici en la ciudad.
- Plan de Riego sostenible para parques y jardines con el objeto de dotar alternativas al agua potable.
- Realización de compost para jardines a partir de los restos de poda y otras labores de mantenimiento de los propios parques y jardines municipales.
- Generación de electricidad aprovechando recursos (fotovoltaicos en instalaciones municipales, con biogás en el antiguo vertedero, hidroeléctricos en la estación de potabilización del agua).
- Campañas de educación y sensibilización ciudadana: colegios, visitas a instalaciones municipales (ETAP, Parque Jardinería, Viveros...), ECOBUS, campañas específicas, etc.

Los logros que estamos consiguiendo en estos años respecto a la limpieza y recogida de residuos podemos concretarlos en los siguientes:

- Disminución del número de quejas ciudadanas recibidas a través de cualquier canal de participación municipal con relación a estos temas.
- Aumento de la ratio de recogida selectiva (kg. recogidos por habitante y año) durante estos últimos ejercicios y por encima de las medias nacionales.
- Disminución progresiva de la cantidad de residuos recogidos en la fracción resto que va al ECOPARQUE y por tanto un ahorro económico y medioambiental.
- Aumento del número de usuarios de la red municipal de puntos limpios.
- Dotación de contenedores de recogida selectiva y fracción resto superior a la media nacional y a los valores recomendados.

#### Revisión, mejora y aprendizaje:

Medimos la implicación de los grupos de interés mediante el seguimiento de diferentes indicadores:

- Encuesta de Satisfacción de Personal:
  - It. 15: Herramientas y medios utilizados para la realización del trabajo.
  - It. 16: Nuevas tecnologías utilizadas.
  - It. 18: Dependencias y espacio físico.
  - It. 9: Sensibilidad y esfuerzo medioambiental en el Ayuntamiento.
- Encuesta de Satisfacción de Clientes General:
  - It. 1: Aspecto de las Instalaciones Municipales.
  - It. 2: Señalización de las dependencias y directorios de servicios en las instalaciones municipales.
  - It. 4: Condiciones ambientales (limpieza, temperatura, iluminación, ruido...)
- Encuesta de Satisfacción de Clientes Policía, Bomberos, Limpieza...:
  - Equipación de Agentes, Bomberos, personal de limpieza...
  - Medios y recursos que dispone la Policía, Bomberos, Limpieza...
  - Instalaciones de comisaría, dependencias policiales...

- Encuesta de Satisfacción Alianzas y Sociedad:
  - It. 3: Disponibilidad de instalaciones, espacios y recursos.
  - It. 13: Comportamiento ético ante la sociedad.
  - It. 14: Actitud y respeto al medioambiente.
  
- Indicadores de rendimiento y de actividad:
  - Disponemos de más de 400 indicadores en nuestro panel muchos de los cuales se refieren a la gestión de edificios, equipos, materiales y recursos (ver subcriterios 6.b, 7.b, 8.b y criterio 9).

Aprendizajes y mejoras en la implicación con los grupos de interés externos:

- Ensayo de implantación del modelo EFQM en el servicio de limpieza y SRU. Sirvió para el conocimiento mutuo, más próximo a la raíz de los problemas, entre administración contratante y empresa concesionaria.
- Las continuas puestas en común de los problemas y la búsqueda de soluciones entre las Direcciones de Medio Ambiente, Arquitectura y Movilidad, y las empresas concesionarias adjudicatarias de los contratos de limpieza y recogida de RSU, de mantenimiento de las zonas verdes de la Ciudad, de mantenimiento de edificios municipales, derribos, de transporte urbano y mantenimiento de infraestructuras, mejoran continuamente la gestión, la hacen más ágil, transparente y adaptable a las nuevas necesidades, ya sean técnicas o económicas.
- Tras la evaluación a través del Modelo de Ciudadanía, elaboramos un plan con 15 acciones de mejora respecto a los puntos débiles observadas, por ejemplo la finalización de cartas de compromisos en Servicios Sociales, el plan de calidad aprobado por el Comité de Calidad el 22 de mayo de 2005, gestión de indicadores, encuesta de satisfacción de personal, etc.

**4 d.- Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.**

Nos describe nuestra Visión como *“Una administración que apuesta por las nuevas tecnologías a favor de la simplificación administrativa, acceso electrónico de los ciudadanos a nuestros servicios fomentando la comunicación y la cercanía ”* que hemos tratado de desarrollar a través de nuestro Eje Estratégico 4 *“Nuevas Tecnologías”* apostamos por las mismas en nuestra gestión y actividades como aspecto esencial para el desarrollo de una organización moderna y adaptada a las diferentes necesidades y expectativas de los grupos de interés, aspectos que desarrollamos principalmente a través de nuestro proceso P.A. 04 *“Gestión de la Organización y del Conocimiento”*.

Para ello tratamos de desarrollar servicios de participación on-line mediante e-administración, nuevas tecnologías, que nos permitan dar un salto cualitativo en las relaciones con la ciudadanía, pasando de la información unilateral tradicional a sistemas avanzados de comunicación a través de una página web 2.0 que permita la plataforma de tramitación electrónica y sede electrónica, ayuntamiento digital y oficina virtual, tramitaciones vía internet, tarjeta ciudadana, canales 2.0 (youtube, goblonet, twitter...), empleo de correo electrónico y otras herramientas para las comunicaciones positivas, de modo que las tradicionales licencias para determinados actos que puedan ser objeto de una tasación de sus circunstancias permita otorgar la

licencia a partir del concepto de revisión de entrada de la documentación y su ajuste a las circunstancias preconcebidas.

Estamos desarrollando la web [www.logro-o.org](http://www.logro-o.org) para que en relación con la tarjeta ciudadana nos permita establecer un cauce de comunicación bidireccional Web 2.0 y que incluso nos permita dar el salto hacia los contenidos 3.0

Dinamización de la intranet para que permita realizar la gestión directa de RRHH, cultura papel 0 con utilización de firma electrónica, expediente electrónico, agilidad en la gestión, acorde con el modelo que se desarrolla con los ciudadanos, de modo que podamos avanzar en la anticipación de la cultura de cero papel, prevista para 2015

Mejoras Tecnológicas en el Ayuntamiento de Logroño	
1998: primera web	2007: nuevo gestor de contenidos
2000: e - mail, firma -e, Internet, identificación única	2008: mejora accesibilidad
2002: red corporativa de comunicación de centros municipales	2008 -2009: nuevos servidores + ancho de banda
2003: Nuevos servidores + ancho de banda	Permanente actualización de equipos informáticos fijos y portátiles
2004: Nuevo CPD	2010 cuarta web, 2.0 en este caso
2005: PDA para los operarios de limpieza	2010 Tarjeta ciudadana
Desde 2004 e- mail en tfno móvil	2012 Segunda intranet
Desde 2006 Sistema de atención al público en Gestión tributaria y en Estadística	

Fig. 4.d.1 Mejoras y avances Tecnológicos.

Los mantenimientos tecnológicos son desempeñados fundamentalmente por Informática, por empresas externas proveedoras de productos (Telefónica, IBM, etc) y con el benchmarking con el resto de administraciones hemos mantenido permanentemente abiertos nuestros canales para conocer, analizar y en su caso actualizar o sustituir mejorando la tecnología empleada:

- Los lenguajes de programación, desde rumba.... hasta JAVA o HTML
- Los sistemas de desarrollo, desde cliente servidor a soluciones web
- Los sistemas propietario y cerrados (AS400) frente sistemas abiertos (UNIX, Oracle) y a las opciones de software libre que tenemos implantados por ejemplo en servidores
- Incorporación de elementos de seguridad como la firma electrónica desde 2003 o la pasarela de pagos segura desde 2004, con ampliación desde 1 a 7 entidades financieras que se han incorporado a ella en estos años
- Las necesidades y expectativas de nuestros clientes por los servicios más demandados vía web: cada año recogemos, analizamos y nos comparamos con los datos del resto de Ayuntamientos a través del cuestionario del Observatorio de Administración; Cada dos años hemos asistido a TECNIMAP desde 2005.

Gracias a la gestión de las Tecnologías:

- Hemos impulsado la informatización de procedimientos dando lugar al proyecto de formularios dinámicos... con el objetivo de acercar la administración al ciudadano, evitando desplazamientos y manteniendo la información disponible en todo momento
- Otro avance importante fue la adquisición de la pasarela de pagos en el año 2004 que posibilitó establecer una ventanilla única económica, que

permite ofrecer al ciudadano información de todas sus deudas y pagos a la administración desde cualquier punto de Gestión Tributaria o Recaudación.

- Tecnologías aplicadas en limpieza
- Tecnologías aplicadas en serv. deport y culturales
- Tecnologías aplicadas en acción social
- Tecnologías aplicadas en desarrollo urbano, movilidad, seguridad pública (TETRA, PDAS...)
- Tecnologías aplicadas en parques y jardines
- La aplicación de envío de SMS abrió un nuevo canal de comunicación con el ciudadano desde el año 2005 ...
- Hemos trabajado para el establecimiento de estándares de sistemas de información y la renovación de todo el sistema de infraestructuras de telecomunicaciones con los cambios que hemos citado mas arriba en lenguaje de programación, bases de datos, o sistema de distribución de las aplicaciones

Identificamos las tecnologías emergentes a partir de actividades de benchmarking, presentación de novedades técnicas, congresos, ferias (SIMO, Prevención de Riesgo laborales, Calidad), proveedores... y con el conocimiento adquirido definimos los proyectos o colaboraciones que podemos realizar. Posteriormente gestionamos los cambios necesarios para su implementación (físicos, estructurales, personales...) y formamos al personal si es necesario. Como ejemplo:

Proyectos de innovación	Logros Conseguídos
2000 servicio 010	Información de la actividades municipales a través del teléfono centralizado
2005 camino excelencia	Sistema de mejora de la gestión con reconocimiento final del avance
2005 GIT	Ventanilla única en Gestión Tributaria para la resolución de cualquier tipo de impuesto desde el mismo sitio de atención en una sola visita

Fig. 4.d.2 Proyectos de innovación.

La evaluación e incorporación de nuevas tecnologías ha supuesto:

- El desarrollo de aplicativos en lenguaje Java, orientado a desarrollos web
- La incorporación de servidores y aplicativos de software libre LINUX, para ahorrar costes de licencias
- La adopción de sistemas abiertos (UNIX) en vez de propietarios (AS-400 o Microsoft), por la misma razón de ahorro y flexibilidad
- Desarrollo de los aplicativos web en vez de cliente-servidor.
- Hemos pasado de entornos cerrados a abiertos que nos dan más flexibilidad a la hora de contratar servicios, compatibilizar tecnologías, uso de la firma electrónica o facilitar la instalación (aplicaciones web) de las aplicaciones.
- Internet ha supuesto una auténtica revolución en la sociedad en general, y nuestro Ayuntamiento no ha sido una excepción: hemos pasado de no tener ordenadores a estar en red todos, con aplicaciones también en red y servicios on line completos, desde la solicitud al pago de los mismos mediante pasarela de pago.
- DIALNET hace llegar los resúmenes bibliográficos de las revistas seleccionadas por nuestros clientes cada vez que se editan.
- [www.logro-o.org](http://www.logro-o.org) ofrece toda la información de nuestros servicios, a través de distintas áreas temáticas

y como ya hemos dicho no solo es un portal de información sino de servicios interactivos.

- Zonas wifi en la ciudad (programa de fiestas, programa deportivo...)
- La aplicación de los SMS nos ha permitido poner en marcha un nuevo canal de atención al ciudadano, facilitando un servicio personalizado de información sobre cualquier tema de interés
- El uso del correo electrónico y la intranet permiten el trabajo coordinado y en equipo, agilizando las comunicaciones internas, siendo hoy una herramienta imprescindible de trabajo Interno.
- Generalización de la participación en los sistemas de formación on line por el personal del Ayuntamiento.
- Programa de Archivo municipal...
- Canal 010. Información. Gestión de Sugerencias, Quejas y Reclamaciones...
- TETRA: mejora comunicaciones bomberos.
- Multicar: con protocolo de actuación que permite la agilización del control de la doble fila respecto a vehículos mal estacionados, que interrumpen la circulación.
- Otros...

**Revisión, mejora y aprendizaje:**

La medición del enfoque la realizamos mediante:

- La gestión de las SQR sobre la actuación de los líderes respecto al personal.
- Indicadores de rendimiento con las personas (Ver 7.b).
- Los resultados de las encuestas a las personas, mediante los ítems que mostramos a continuación.

Ítems de la encuesta de satisfacción de personas:
Ít. 16 Nuevas tecnologías utilizadas.
Ít. 15 Herramientas y medios utilizados para la realización de tu trabajo.

- Hemos tratado de mejorar la actuación de los líderes respecto a sus actuaciones con el personal mediante:
- Formación en el Modelo EFQM y qué implica liderar un proyecto de este tipo, mediante formación de consultora externa en 2008 para todos los DG.
- Formación en la gestión por procesos y trabajo de los equipos de proceso por parte de consultora externa a todos los RP y resto de los equipos. Tras esta formación y apoyo a los grupos hemos realizado a lo largo del tiempo la documentación de los procesos y procedimientos ISO, DAFO, Planes de Mejora, resultados de indicadores, objetivos, auditorías,...
- Dirección Estratégica de los RRHH...
- Congreso de Buenas Prácticas de Calidad en las AAPP...

**4 e.- Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.**

El Ayuntamiento de Logroño dispone de diferentes sistemas de información que permiten una gestión efectiva con datos que dan lugar a una información fiable que además contribuye a la definición de la estrategia (ver subcriterios 2.a y 2.b) y a la mejora de los procesos (ver criterio 5), todo ello en línea con nuestro Eje estratégico 7 “Mejora en la gestión” donde una de las premisas importantes es basar las decisiones en datos y en información fiable, estableciendo sistemas de medición que permitan conocer los resultados actuales y nivel en que se han alcanzado los objetivos previstos.



Fig. 4.e.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento - Mapa Estratégico.

Para ello y dentro de la perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento” de nuestro Mapa Estratégico (fig. 4.e.1) tenemos establecido cómo gestionamos, entre otros, nuestro capital de la información, que está basado en el Plan de Comunicación (ver subcriterio 3.d), Plan de Integración - Reconocimiento (ver subcriterio 3.a) y en la Intranet para la gestión de la información y conocimiento.

Estamos convencidos del papel fundamental que desempeña nuestro capital humano en nuestro camino a la excelencia en la gestión y para lograr una adecuada gestión del mismo hemos clasificado los diferentes valores intangibles que componen nuestro conocimiento y que gestionamos a través de nuestro PA.04 “Gestión de la Organización y del Conocimiento” (ver 4.e.1):

- **Capital humano:** son los conocimientos y talento que poseen las personas que integran nuestra organización, su implicación, aptitudes, actitudes y capacidades, que gestionamos en base a la formación y desarrollo de las personas para lograr su satisfacción.
- **Capital de la información:** que representa el conjunto de sistemas de la información y forma de compartirla (intranet, web, formación interna, puesta en común...), valores culturales compartidos, bases de datos, procesos, procedimientos, protocolos y desarrollos tecnológicos que han de transformarse en conocimiento. Incluye los conocimientos que incorporan nuestras personas y nuestra organización con motivo de las relaciones de carácter mas o menos permanente con los grupos de interés: aliados, proveedores, clientes y la sociedad en general.
- **Capital organizativo:** donde mediante un liderazgo compartido (ver criterio 1) que impulse todo un sistema de gestión basado en procesos y con una estrategia definida nos permita caminar a la Excelencia, basando todo el proceso en la participación de las personas y unos líderes que ejerzan una función directiva profesional en línea con lo definido en el PEM.

**Gestión de la información:**

Mediante los sistemas establecidos tratamos de que los líderes dispongan siempre de información suficiente para la toma de decisiones y que ésta sea lo más precisa posible de tal forma que permita la definición de una estrategia adecuada para el Ayuntamiento, además mediante el VA.05

“Seguridad en la Información” tratamos de asegurar la integridad de los datos personales de los que disponemos por razón de nuestro trabajo, tanto de los ciudadanos como de los propios trabajadores:

- Plan de Comunicación, donde establecemos todo tipo de aspectos que han de ser comunicados, quién los tiene que comunicar, cuándo y cómo (ver subcriterio 3.d).
- La intranet, que nos permite compartir conocimiento a los usuarios internos ya que nos permite mantener un sitio en el que publicamos además de todo lo concerniente al Sistema de Gestión Integrada, las normas y legislaciones más comunes
- Mediante la página web compartimos información y conocimiento a usuarios externos.
- Trasladamos información al exterior de forma que el ciudadano esté informado de los aspectos más importantes del Ayuntamiento mediante DBF, ruedas de prensa....
- Disponemos de sistemas de información a los Directores Generales y Corporativos, mediante los dossiers diarios de información que se cuelgan en la intranet.
- Las memorias de las Direcciones Generales y Unidades que tienen más implicación con el ciudadano se hacen públicas en los primeros meses de cada año.
- Los distintos procesos clave que tenemos definidos nos permiten conocer cuáles son los grupos de interés, sus necesidades y expectativas, qué entradas y salidas tienen y los responsables de su gestión, resultado de los indicadores, consecución de los objetivos... que a través de las reuniones de seguimiento del sistema y de las cotidianas de trabajo trasladan a los líderes toda esta información y la evolución de los planes de mejora.
- El PA-02 “Gestión económica financiera” nos permite conocer el estado de ejecución presupuestaria, la ejecución del gasto, la presión fiscal, el nivel de inversión etc.
- Mediante el seguimiento del Plan Anual analizamos la evolución de los indicadores estratégicos, que sirven a los líderes para obtener información fiable sobre el rendimiento del Ayuntamiento.
- Tras el análisis de las encuestas de satisfacción, todos los responsables de proceso analizan con su equipo los logros alcanzados y áreas de mejora a abordar, el plan de mejora establecido se presenta a la Comisión de Calidad para su aprobación tras haberlo contrastado con DG y Concejales.

Todos los trabajadores de puestos administrativos y atención al ciudadano poseen cuenta de correo electrónico, acceso a la web y a la intranet.

Sistemas de Información	Funcionalidades	Usuarios
Gestión de sugerencias quejas y reclamaciones	Registro y gestión de sugerencias quejas y reclamaciones formuladas por los ciudadanos	Servicio 010, Direcciones Generales y Unidades según las características de las entradas
CATANUS	Base de Datos para la gestión de la plantilla de trabajadores	Trabajadores de la Dirección General de Organización y Recursos Humanos y Tecnológicos
Fichero de Sujetos	Base de datos de todas las personas que mantienen o han mantenido cualquier tipo de relación con el Ayuntamiento	Personas autorizadas de los diferentes Direcciones y Unidades.
Gestión de acuerdos municipales	Registro de todas las actas y resoluciones, tanto del Pleno como de la Junta de Gobierno o de la Alcaldía	Personas autorizadas de toda la organización
Censo del Padrón de habitantes	Registro y gestión de las personas empadronadas en el municipio	Personas autorizadas de la Unidad de Estadística
Gestión de registro de entradas y salidas	Relación de documentos registrados de entrada y salida en el Ayuntamiento	Personas de Registro General y registros Auxiliares
Gestión de expedientes	Registro y gestión de solicitudes de licencia en Urbanismo	Personas autorizadas de la

Gestión de Servicios Sociales	Gestión de personas atendidas, ayudas y servicios prestados desde los Centros de Servicios Sociales	Dirección General de Urbanismo Personas autorizadas de la Dirección de Acción Social
Gestión horaria	Gestión de las horas trabajadas por los empleados municipales	Personas autorizadas de la Dirección General de Organización y Recursos Humanos y Tecnológicos
Gestión de contratos	Gestión de proveedores, y del proceso de contratación de obras y servicios	Personas autorizadas de la Dirección General de Contratación y de las demás direcciones y unidades,
Gestión del gasto	Gestión de las fases del gasto A, D, O, P, hasta llegar al pago físico del gasto	Personas autorizadas de Tesorería y de la Intervención Municipal
Gestión de Tesorería	Gestión de los procesos de pagos e ingresos	Personas autorizadas de la Intervención Municipal y Tesorería
Gestión del archivo	Gestión de los documentos depositados en el Archivo Administrativo	Personas autorizadas de Archivo y otros departamentos
Gestión de equipos informáticos	Gestión de la relación de equipos informáticos	Personas autorizadas de la Dirección general de Organización y Recursos humanos y tecnológicos
Gestión de equipos telefónicos	Gestión de la relación de equipos de telefonía móvil	Personas autorizadas de la Dirección general de Organización y Recursos humanos y tecnológicos
Gestión de solicitudes informáticas	Gestión de ordenes de trabajo informáticas	Personas autorizadas de la Dirección general de Organización y Recursos humanos y tecnológicos
Gestión de ordenes de trabajo Parque de Servicios	Gestión de ordenes de trabajo relacionadas con el mantenimiento de la ciudad	Personas autorizadas del Parque de Servicios

Tabla 4.e.2: Sistemas de información municipal

El P.A.04 “*Gestión de la información y conocimiento*” controla la seguridad de la información mediante:

- sistemas antivirus, sistemas anti-spam y cortafuegos, que impiden que se paralizen los servicios y estos funciones con normalidad
- copias de seguridad - almacenamiento en lugar distinto por duplicado: protocolos, con copias en diversas ubicaciones fuera del propio Ayuntamiento.
- Control de accesos a la información: individualizados mediante usuario, contraseñas y perfiles de accesos, que dan acceso a un disco virtual “N” personal de cada trabajador y a otro “Y” colectivo de todos los trabajadores de cada Dirección o Unidad
- Propiedad intelectual: patentes, marcas,...

Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento:

- Utilizamos la red corporativa y un sistema de carpetas compartidas en el que cada trabajador tiene accesible la información relativa a los procesos en los que interviene: EFQM, CALIDAD, etc
- En los procesos informatizados: GIS, GAM, CTR, Expedientes Urbanismo, Registro, cada usuario lo gestiona en base a perfiles definidos.

También ha sido importante nuestra adaptación de procesos y sistemas a la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), donde creamos un **Comité de Seguridad e Información**, que planifica y revisa todas las actuaciones en cuanto a adaptación de protocolos, formación acreditada, documentación, autobloqueo de ordenadores, cambios de contraseñas, niveles de accesos, etc.

Tratamos de adquirir conocimiento mediante:

- Las reuniones de coordinación con otros Ayuntamientos y administraciones: aprendemos y compartimos de sistemas de calidad, simplificación administrativa, administración electrónica, atención

al ciudadano

- Con la formación en cursos, de la cual se aportan los datos de horas de formación recibidas en 7b
- Con la asistencia a jornadas y congresos
- Con el apoyo de consultores, son muchas las evidencias en la memoria: desde implantar ISO 9000, definición de planes estratégicos, apoyo y asesoramiento a los equipos de procesos, asistencia en consultoría estratégica para el avance a la excelencia tomando como referencia el modelo EFQM, estudio de cliente misterioso, encuestas,...
- Con la adquisición de libros: administración local, calidad, derecho administrativo,...
- En el BOE, para cumplir con las obligaciones que nos establezca la nueva legislación.

#### Revisión, mejora y aprendizaje:

##### **Ítems de la encuesta de satisfacción de personas :**

- It. 6 Información recibida sobre aspectos generales de la unidad.
- It. 7 Nivel de información para la realización de tu trabajo.
- It. 8 Comunicación con otros departamentos y unidades del Ayuntamiento.
- It. 9 Comunicación dentro de la unidad.
- It. 10 Nivel de comunicación en las reuniones.
- It. 11 Canales de comunicación (reuniones, correo electrónico, presencia personal)

##### **Ítems de la encuesta de satisfacción de Alianzas y Sociedad**

- It. 12 Difusión de materiales y prácticas que puedan ayudar a otras organizaciones a mejorar sus servicios.

##### **Ítems de la encuesta de satisfacción de Clientes - General**

- It. 9 Fiabilidad de la información en trámites y cuestiones planteadas.
- It.10 Calidad de los folletos informativos y formularios.
- It.18 Conocimiento del estado de la tramitación de su expediente.

##### **Ítems de la encuesta de satisfacción de Clientes - Servicios**

- It. 1 Claridad en la información recibida.
- It.3 Grado en que la información ha cumplido sus necesidades.
- It 8 Claridad en la información facilitada.
- It. 9 Claridad y sencillez de los impresos.

Figura 4.e.4 Medición del enfoque.

Tras la evaluación mediante el modelo de ciudadanía, establecimos como área de mejora a partir de las recomendaciones explicitadas, la Sistematización de los procesos de Gestión del Conocimiento, más allá del ámbito de la gestión de la calidad. Para ello hemos desarrollado un piloto en la unidad de Limpieza de la Dirección General de Medio Ambiente y a partir de su éxito se ha implementado el desarrollo de EFQM en toda la organización.

Del mismo modo entre los años 1998 y 2002 desarrollamos todo el sistema de gestión de la calidad certificado en la ISO 9000, a partir de un piloto realizado sobre la Unidad de Urbanismo, la reingeniería observada la trasladamos en los años posteriores al resto de la organización, para recientemente desde 2007 integrar los sistemas de Calidad Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales en un Sistema de Gestión Integrado.



# Criterio 5 Procesos

Foto: Bernabé Palacín

**5 a.- Diseño y gestión sistemática de procesos.**

En el Ayuntamiento de Logroño diseñamos, gestionamos y tratamos de mejorar nuestros procesos y servicios para generar cada vez mayor valor a nuestros clientes y resto de grupos de interés, todo ello de acuerdo a nuestra Visión *“queremos ser reconocidos por nuestro compromiso con la Excelencia, con un modelo de gestión eficaz y eficiente de los recursos que genere confianza en los ciudadanos y nos permita ser ágiles en la resolución de problemas”*, aspectos que desarrollamos a través de nuestro Eje estratégico 7 *“Mejora en la Gestión”* y desplegamos mediante nuestros procesos P.E.01 *“Revisión del Sistema y Mejora Continua”* P.A.01 *“Gestión de los Sistemas de Calidad”*.

Ya desde el año 1995 comenzamos a trabajar en los sistemas de aseguramiento de calidad bajo la norma ISO 9000, obteniendo el certificado en el área de Urbanismo en 1998. El modelo se extendió al resto de la actividad municipal contando también con los sindicatos, logrando posteriormente en 2001 certificar todo el Ayuntamiento, manteniendo dicha certificación actualizada con las diferentes versiones de la norma UNE ES ISO 9000 hasta la actualidad. En aquel año se comenzó con la reingeniería y definición de los procedimientos de nuestros servicios... desarrollo del Manual de Gestión de la Calidad (a partir de 2006 integra la prevención de riesgos laborales y el medio ambiente), Comité de Calidad que se reúne periódicamente y que lo conforman técnicos y políticos, la Concejala de Calidad y un concejal portavoz de la Alcaldía, el Delegado de Calidad, un representante de los trabajadores y el Gestor del Sistema de Calidad.

Posteriormente, en 2007 quisimos dar un avance mucho más importante hacia la gestión por procesos, nos

formamos en el Modelo EFQM, sistemas de medición, gestión por procesos, indicadores etc., mediante un Plan de calidad 2007-2011. Ese mismo año trabajamos como proceso piloto el PO-11 *“Limpieza Viaria y Gestión de Residuos”* donde definimos el equipo de proceso con su responsable y los miembros del equipo, en el que integramos a uno de los directores de la UTE Logroño Limpio (proveedor con el que tenemos contratada la prestación del servicio) porque consideramos que existe una clara relación entre la actividad desarrollada por la empresa con la satisfacción de los ciudadanos respecto de la calidad de servicio prestada. Se trabaja en equipo con la misma y se generan sinergias positivas en la prestación del servicio (p.e. resolución de incidencias, gestión de quejas, optimización de recursos, planificación e inspección de la actividad...). El trabajo se centró tanto en la documentación del proceso como en la gestión de los indicadores y resultados obtenidos. Se planteó el análisis de los mismos mediante análisis DAFO y se realizó el que sería nuestro primer Plan de Mejora de proceso.

Además se aprovechó para realizar una primera Autoevaluación EFQM del servicio y una extensión para el resto del Ayuntamiento en la que pudimos comprobar que aunque la ISO 9000 había servido para lograr grandes avances en la gestión, todavía quedaba estructurar todas las unidades de gestión en base a una gestión por procesos definida y estructurada que trabajara más sistemáticamente la mejora continua con datos fiables, medición anual de la satisfacción de los servicios, establecimiento de unos objetivos acordes a necesidades y expectativas y que mediante el trabajo en equipo se trabajara la mejora con unas responsabilidades claramente establecidas.

**MAPA DE PROCESOS**

Rev. 7

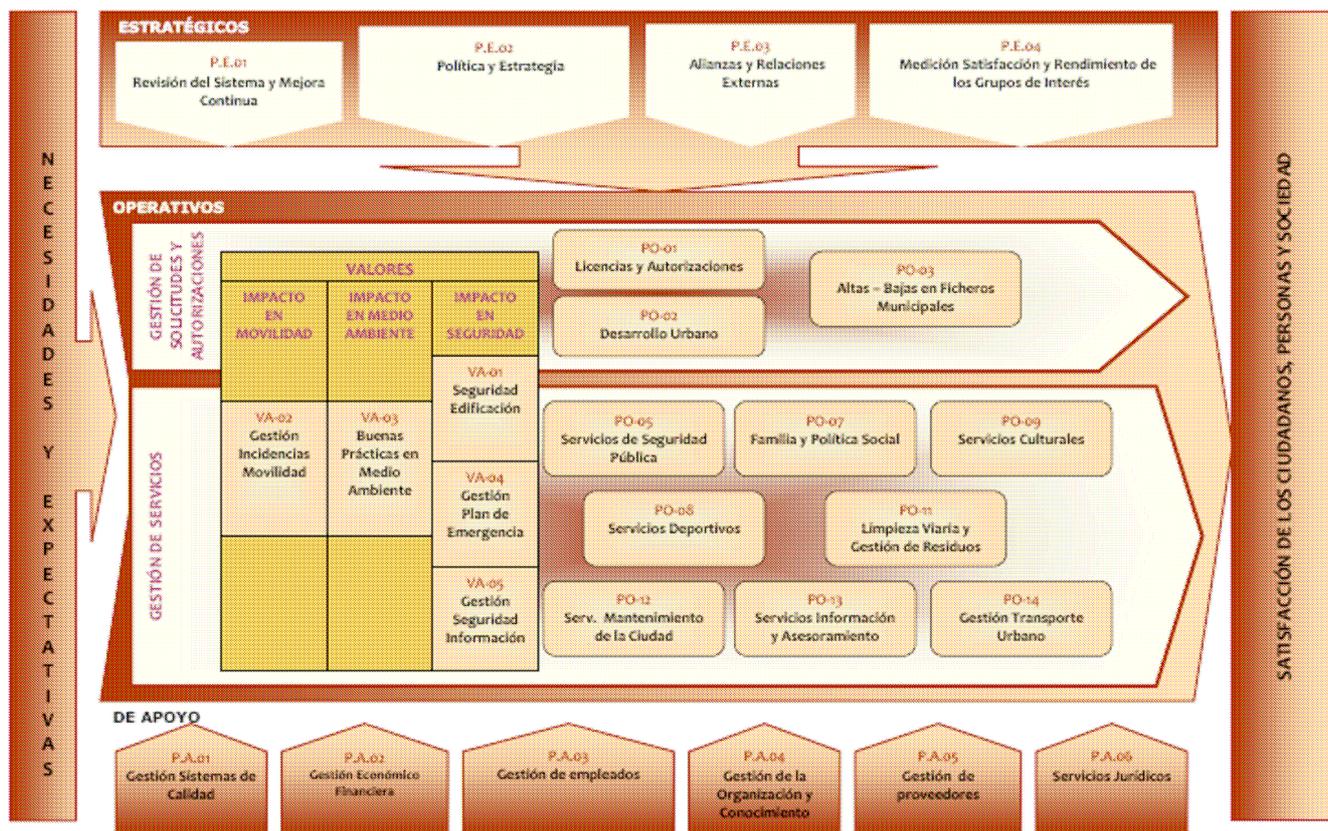


Figura 5.a.1 Mapa de Procesos.

Posteriormente, actualizamos nuestro Mapa de Procesos (Ver fig. 5.a.1) con un enfoque claro a los grupos de interés, estando en estos momentos en la séptima revisión. Definimos los responsables de cada proceso y sus equipos, documentamos los procesos, procedimientos asociados, indicadores, análisis de funcionamiento, planes de mejora,... y a lo largo de dos años terminamos de realizar todo este trabajo que ha culminado en nuestro Sistema de Gestión por Procesos.

Posteriormente y en línea con nuestro Eje 7 “Mejora de la Gestión” estamos dinamizando la gestión por procesos cerrando los ciclos PDCA y adaptando la estructura municipal con responsables reales al más alto nivel sobre los mismos. Así desde el año 1998 con la certificación ISO 9000 del Sistema de Calidad hemos aplicado la sistemática del PDCA con la reingeniería de los procesos, planificando el funcionamiento de los servicios, controlándolos mediante los indicadores de gestión, las cartas de compromiso, evaluando mediante las auditorías internas, las auditorías para las certificaciones anuales y las encuestas de satisfacción y modificando los procesos planificados a través de las revisiones anuales del Sistema de Calidad.

Nuestro mapa de procesos es conocido por todo el personal (ver subcriterio 2.d y 1.a) y hemos tratado de que sea fácil de entender, permita el despliegue de la estrategia y ante todo sea práctico a la hora de facilitar una mejor aplicación del ciclo PDCA en todo nuestro esquema de gestión. Está organizado por procesos operativos, estratégicos y de apoyo. Dentro de los procesos operativos distinguimos entre procesos relacionados con la gestión de los servicios y procesos relacionados con la gestión de solicitudes, diferenciado entre aquellas actividades que generan un intangible, que se circunscriben a la autorización del ejercicio de un derecho (gestión de solicitudes) de aquellas que se relacionan con la generación de un servicio tangible como la Gestión de los servicios. Transversalmente a ambas y a toda la organización hemos definidos varios procesos de aplicación de valores, que se sobreponen con otros procesos de solicitudes o de servicios y expresan una dinámica de actuación. De ellos un caso que afecta a más de cinco departamentos diferentes es el de la Gestión de la Incidencias en la Movilidad, que trata de minimizar y/o advertir a la ciudadanía cuando de resultados de la aplicación de derechos (intangibles) o de servicios tangibles se genera una afectación a la normal movilidad de los ciudadanos.

Consideramos el proceso como la unidad de gestión que cuenta con un responsable claramente definido y un equipo, que integra todos los procedimientos relacionados con los diferentes aspectos que tiene que gestionar el proceso. En los procesos transversales, los miembros de los equipos de proceso cuentan con personas de múltiples áreas funcionales del Ayuntamiento, como es el caso de del proceso de la Seguridad en las edificaciones o el de la contratación pública, con la participación en cada uno de más de cinco departamentos diferentes.

La propia gestión por procesos nos está facilitando un mejor despliegue de la política y estrategia, análisis de satisfacción de necesidades y expectativas de los grupos de interés, mayor responsabilidad por parte de sus componentes y una mayor orientación a la mejora. Hemos elaborado 23 planes de mejora y establecemos mediciones periódicas mediante nuestros más de 400 indicadores, 11 tipos de encuestas a clientes que nos permiten tener respuestas de aproximadamente 2.500 ciudadanos, lo que nos asegura disponer de datos reales y concretos de la calidad de servicio que prestamos.

La formación y participación del personal en la estructuración e implantación de procesos ha sido progresiva, habiendo participado más de 80 personas en equipos de proceso y alrededor de 450 en la reingeniería de los procedimientos del sistema de Gestión de la Calidad, aplicando un principio de “Formación en Acción”, es decir, formación aplicada sobre el propio ámbito de trabajo simultáneamente a la realización de las reingenierías. Los procedimientos documentados y gestionados son el soporte de nuestros procesos y actúan como instrucciones del propio proceso.

Dentro de nuestro trabajo de gestión por procesos, tal y como aparece en los planes de mejora de los procesos, establecimos 81 debilidades, 79 fortalezas, 59 amenazas y 56 oportunidades, tras las cuales definimos 29 áreas de mejora que se podían llevar adelante con los propios recursos del proceso y 19 áreas de mejora para las cuales necesitábamos decisiones estratégicas previas para poder llevarlas a cabo.

Hemos introducido e introducimos mejoras en los procesos por varias vías:

- Requisitos de mejora de la calidad tras auditorías ISO 9000.
- Aprendizaje de la empresa consultora.
- Benchmarking, dar a nuestros clientes lo mejor de lo mejor en nuestros servicios.
- Las surgidas de los propios Planes de Mejora de los equipos de proceso tras reflexión interna de su funcionamiento.
- Las sugerencias que vienen desde los intervinientes en las actividades de control del proceso.
- Mejoras basadas en el análisis de los resultados de nuestras mediciones
- Búsqueda de experiencias a través de Internet y las redes sociales

Una vez que se ha detectado la mejora, se analiza por parte del personal responsable del proceso y del resto del personal del área, se estudia la viabilidad de implantación (costes + dificultad) y se propone al Comité de Calidad por parte del Gestor del Sistema de Calidad.

#### **Revisión, mejora y aprendizaje.**

Revisamos nuestra gestión por procesos mediante:

- Los indicadores de los procesos PA.01 y PE.01.
- Seguimiento de los Planes de mejora de los procesos.
- Auditorías ISO 9000.
- Ítems referentes al apartado Organización de la encuesta de satisfacción del personal.

#### **Ítems de la encuesta de satisfacción de personal**

**It. 22 Planificación de las tareas en el trabajo.**

**It. 23 Asignación de responsabilidades.**

**It. 27 Conocimiento de los objetivos de la unidad.**

- Encuestas de satisfacción de clientes en lo referente a calidad de servicio prestada.
- Las continuas revisiones anuales que hemos hecho, por el benchmarking continuo con el resto de administraciones o sector empresarial en herramientas de gestión y mediante el seguimiento de los indicadores internos de rendimiento que cada uno posee.
- Evaluación Modelo Ciudadanía 2005 donde el informe manifestaba como fortaleza “una gestión por procesos más que notable, paulatinamente implantada y extendida a todo el Ayuntamiento, siendo la entidad pública de referencia a nivel estatal (ISO en entidades locales)” y como debilidad “ se resienten en medición y análisis de necesidades, no existe una estrategia o

Cuadro de Mando de planificación a largo plazo”, aspectos que hemos ido superando a lo largo del tiempo.

Fuente de aprendizaje		Mejoras incorporadas
1997- 2001	Formación ISO 9000 Consultora externa	Reingeniería de los procesos Documentación de procedimientos Mayor cultura hacia la calidad. Participación de personal de todas las unidades. Buena aceptación. Certificación unidad piloto. 1998. Certificación todas las unidades del Ayuntamiento 2001. Integración ISO con Medio Ambiente.
	FEMP Reuniones Ministerio	Aprendizajes en procesos, ISO... Cartas de Servicios, Integración de Sistemas
2005	Evaluación Modelo Ciudadanía IFQA	Identificación de debilidades en procesos que motivó el avance hacia una gestión integral de los mismos por encima de la gestión de procedimientos ISO 9000.
2008-2009	Formación en procesos: consultoras, libros, otras CCAA, Goblonet...	Formación EFQM y Gestión por Procesos. Generación de cultura. Definición Mapa Procesos. 6 revisiones. Trabajo procesos Unidad Piloto. Extensión a todo el Ayuntamiento.
		Planes de Mejora de Procesos. Todos los años se incorporan las mejoras de procesos. Indicadores de proceso
2010	Formación Intranet.	Ubicación de los procesos en la Intranet. Gestión de Información. Accesibilidad. Seguimiento y Control.
2011-2012	Consultoría Externa	Actualización del Mapa de Procesos. Ajuste de servicios. Nueva estructura. Aportaciones PEM. 111 personas han participado en los equipos de proceso.

Fig. 5. a.3 Aprendizaje y mejoras.

En cada unidad de gestión hay un Delegado de Calidad que depende del Comité de Calidad, lo que ha permitido a lo largo de los años una mejor gestión de todos los aspectos relacionados con la mejora y sistemática del sistema.

### 5 b. Los servicios se desarrollan para dar un valor óptimo al cliente.

Nuestro PE Logroño 2020 nos marca diferentes actuaciones que tenemos que realizar para lograr el tipo de ciudad que pretendemos y dentro de nuestro Eje 2 “Calidad de Servicio” del PEM marcamos actuaciones encaminadas al desarrollo de nuevos servicios y una clara apuesta por la innovación en los mismos.

En cada uno de los procesos operativos, hemos aportado una metodología para la reingeniería, especialmente en los relacionados con la Gestión de Solicitudes, en los que se innova y se crea valor para los clientes reduciendo al máximo los plazos, y la obligación de aportar documentación que ya poseemos; generalizando al máximo en los tipos de solicitudes que son susceptibles de prever su desarrollo, el sistema de “Autorización Comunicada”; mediante la cual en un plazo previamente determinado (15 días en las licencias urbanísticas, 4 días en el Dominio Público) se entienden autorizadas salvo que se produzca una comunicación denegatoria que requiera la subsanación de deficiencias y la tramitación de forma ordinaria.

Utilizamos las encuestas de satisfacción para establecer mejoras en la cartera de servicios. Disponemos de más de 9 tipos de encuestas para los diferentes clientes, salvo una que es general basada en la metodología Servqual y que utilizamos para medir satisfacción a la ciudadanía en general sobre todo cuando ha realizado trámites, el resto están adaptadas a los servicios concretos (Policía, bomberos, archivo, gestión tributaria, urbanismo, estadística, servicios sociales, OMIC...)

Para desarrollar el talento creativo e innovador de las personas, tratamos de que reciban la mejor formación en cuanto a la mejora del servicio, conocimiento de nuevas herramientas de gestión.....para lo cual elaboramos acciones formativas tanto internas como externas colaborando con la FRM, la FEMP, los sindicatos y otras entidades públicas y privadas (Universidad, AENOR), etc. en el desarrollo de las acciones formativas, mediante los planes de formación que periódicamente evalúa el Comité de Calidad.

Igualmente en las propias dependencias municipales donde, sobre la base de la transmisión de conocimientos adquiridos en cursos, jornadas y congresos, publicaciones periódicas y otras monografías, ponemos en “línea” los criterios, prácticas, estilos, innovaciones y mejoras precisas para la prestación de nuestros servicios. Valgan como ejemplo las “lecturas comentadas” de nueva normativa, de artículos o ponencias de cursos y jornadas llevadas a cabo por la Dirección de Contratación.

Adquirimos información para determinar necesidades que derivamos en mejoras en los servicios.

- hemos desarrollado varios grupos focales con distintos representantes de clientes de distintos servicios nuestros, lo que nos ayudó en su día en la elaboración de encuestas basadas en necesidades y expectativas, en la obtención de pautas de mejora para los servicios existentes
- Reuniones con otros Ayuntamientos tanto en Logroño como en sus respectivos domicilios (respectivas sedes) con un nivel de comunicación muy amplio (010 con Madrid, tarjeta ciudadana con Gijón, etc,...
- A través de las encuestas de satisfacción.
- Visitamos a nuestros clientes y mantenemos entrevistas con ellos EJEMPLOS.
- Atendemos telefónicamente a nuestros clientes y tomamos nota de sus necesidades y expectativas para mejorar nuestro servicio.

Aprendemos de los mejores y compartimos buenas prácticas que derivan en mejoras de los servicios:

- Pertenece a la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP, así como al Grupo de Trabajo de Técnicos del mismo nombre que despliegan las políticas y líneas de trabajo de la Comisión política.
- Participamos igualmente en el Grupo de trabajo, impulsado conjuntamente por el Ministerio de Política Territorial y la FEMP, para la reducción de cargas administrativas.

La sistemática para el diseño y desarrollo de los servicios dentro del Ayuntamiento se basa en:

- a) Estudio de la normativa referente a las Corporaciones Locales y sus cambios.
- b) Estudio de modelos de otras Administraciones Públicas. Mediante la participación en comisiones y grupos de trabajo (Mesa de Trabajo de Archivos de la Administración Local, Red de Teatros, Reducción de

Cargas Administrativas, Comisión de Modernización y Calidad e la FEMP).

- c) Resultados de las encuestas de satisfacción
- d) Las quejas y sugerencias de los ciudadanos
- e) Los planes de mejora de los procesos
- f) Las propuestas del personal en contacto directo del ciudadano
- g) La atención constante a las novedades tecnológicas del mercado

El análisis de los aspectos anteriores por parte tanto de los equipos de proceso, como del Comité de Calidad, Concejales y Directores Generales ha llevado al Ayuntamiento a lo largo del tiempo a generar nuevos servicios tales como:

- Gestión de Filas aplicable al 010, Gestión Tributaria y Estadística
- Gestión de la Seguridad en las Edificaciones
- Actuaciones comunicadas
- Compromisos de calidad de servicio en las Unidades de Contratación, Servicios Sociales, Archivo y Extinción de Incendios.

Tratamos, en la medida de lo posible de aplicar las nuevas tecnologías a los servicios y para ello estamos trabajando en la incorporación a la página Web de tecnologías 2.0 que permitan la tramitación electrónica en parte, la gestión del portal del proveedor o la comunicación vía correo electrónico en contratación o sms en Dominio público

#### **Revisión, mejora y aprendizaje:**

Medimos la efectividad del enfoque a través de:

- Reuniones del Comité de Calidad para la Revisión del Sistema con los responsables de proceso.
- Seguimiento de las memorias de las diferentes áreas.
- Auditorías ISO.
- Encuestas de satisfacción del cliente respecto a la calidad de servicio prestado.
- Encuesta social, respecto a aspectos como el ítem 11 - El Ayuntamiento como ejemplo de buenas prácticas de gestión.
- Premios y reconocimientos conseguidos
- Organización y procedimientos- Emisión de informes
- Calidad y Evaluación Quejas y Sugerencias y Cartas de Compromisos

Tras la evaluación del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos - Modelo de Ciudadanía, se elaboró un Plan de Mejora que permitió llevar a cabo diferentes áreas de mejora como la edición de Cartas de Compromiso, que entre otras cosas permiten establecer pautas y compromisos para los servicios prestados y otros que se puedan prestar en el futuro.

Asimismo se han trabajado mejoras importantes en la gestión de filas que afectan a los Servicios de Gestión Tributaria, mejora de la información en el 010, coordinación OMIC, etc. A modo de ejemplo el proceso de Servicios Deportivos mejora todos los años la programación, a final del curso (mayo) pasan una encuesta sobre las actividades realizadas por los usuarios (desde 1993) y en función a los resultados planifican otra programación incorporando las mejoras pertinentes en función a lo analizado en base a las necesidades detectadas.

Otro ejemplo fue el trabajo realizado por el Grupo de Mejora en Desalojos (2004), así como o la reingeniería realizada en Urbanismo. En todos ellos se utilizaron herramientas como el Isikawa, Gráfico de Control, SR Móvil, Hoja de Control, Control Estadístico de Procesos...

También se utilizó la herramienta 5W para la mejora de la Agenda de los Trabajadores Sociales (UTS) en el año 2006, que permitió la incorporación de mejoras en su gestión.

#### **5 c.- Los servicios se promocionan y se dan a conocer eficazmente.**

Dentro de nuestro Eje estratégico 2 “*Calidad de Servicio*” establecemos lo importante que es dar a conocer a la ciudadanía mediante DBF, paneles, web y otros foros el resultado del trabajo municipal, prestando especial atención en difundir el Catálogo de Servicios y de su valor.

Dentro de cada centro y dependencia del Ayuntamiento se dan a conocer los servicios mediante paneles informativos en los que participan junto con los responsables de las unidades y Direcciones municipales los técnicos cualificados que habitualmente efectúan las tramitaciones, por ejemplo en Urbanismo con los prescriptores se tuvieron dos reuniones con arquitectos y con aparejadores para ajustar los procedimientos de licencia de obra y actividades, de igual modo los responsables de la Gestión tributaria han mantenido reuniones con las asesorías que representaban un volumen importante de tramitaciones, en la OMIC se han mantenido reuniones amplias con afectados en situaciones de fraude a los consumidores “Caso Opening, caso controladores etc”

Elaboramos documentación de difusión de la oferta de servicios a los ciudadanos a través de:

- Publicación de memorias, por las unidades que mantienen una relación más directa con los ciudadanos, se suelen presentar en los tres primeros meses de cada año y cuyos datos se difunden públicamente mediante las oportunas ruedas de prensa y colgados en la Web municipal
- Carteles para todas las actividades puntuales, programación de Teatro, de la Casa de las Ciencias, Fiestas de San Bernabé y San Mateo.
- De Buena Fuente con una amplia tirada semanal se hace eco de todas las novedades de la gestión municipal, poniendo especialmente en valor aquellas que resultan más importantes, por ejemplo, campañas de consumo, campañas ambientales, resultados de reciclaje, planes específico (estratégico municipal y estratégico de ciudad Logroño 2020) ahorro de agua, riego sostenible, peatonalización de calles, carriles bici etc.
- Prensa, radio y Tv. Con programas de curso habitual de respuesta directa por los concejales a las preguntas de los vecinos, campañas publicitarias, por ejemplo, Fondos de Cohesión FEDER, Campañas deportivas, Cuñas de radio del teatro Bretón, etc
- Oferta deportiva “Muévete Corazón” en el 2010, si bien cada año mantiene un eslogan dedicado al deporte salud, con una programación que incluye mas de 50.000 plazas de actividad deportiva saludable
- Oferta cultural mediante las programaciones del Teatro Bretón, Sala Amós Salvador, con una programación trimestral que se presenta con el boletín del Teatro Bretón
- Programación de la Casa de Las Ciencias, con Exposiciones y Talleres orientados a la innovación, a la ciencia, el medio ambiente etc
- Programación de las Fiestas de la Vendimia, San Bernabé...con un amplio despliegue de actividades culturales y de participación popular

- Acciones con Asociaciones desde la Concejalía de Participación Ciudadana, para la elaboración del Presupuesto participativo, la asistencia a las Juntas Municipales de Distrito.
- Acciones con Colegios Profesionales incorporándolos junto con sindicatos, asociaciones de vecinos, entidades financieras, entidades sociales, Universidad, etc, tanto en El consejo Social como en el Plan Estratégico, por otra parte convenios específicos para las practicas de los recién titulados, para la elaboración de informes y proyectos ( por ejemplo ejecuciones subsidiarias en el Casco Antiguo) al hilo del proceso de Seguridad en las Edificaciones
- Acciones con la ciudadanía en general, con campañas específicas para captar su atención o para escuchar sus impresiones relativas al funcionamiento de los servicios, por ejemplo la “Campaña Participa y no Mires” del Plan Estratégico o la campaña “diecitantos” de Juventud.
- Edición de las cartas de compromiso y su publicación tanto en los propios servicios como en la Web Municipal

**Estrategias de márketing de los servicios:**

- Distribución: papel, e-mail... de cada una de las mencionadas anteriormente
- Mupis, pantallas como la de la Gran Vía y otros elementos de comunicación
- Carteles informativos en los puntos asignados para ello
- Publicidad en las bicis municipales de préstamo

**Aseguramos el servicio que diseñamos a través de:**

- El ordenamiento jurídico aplicable, por sujeción de la Administración Pública al derecho administrativo. Dentro del mismo, destacan las normas generales de procedimiento como La Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común y el Reglamento de Organización de las Entidades Locales, o las especiales relativas a materias urbanística, tributaria, contratación pública, seguridad, función pública, etc.

- La Ley de Contratos del Sector Público, así como su normativa de desarrollo, regulan pormenorizadamente el conjunto de trámites que conducen a la obtención de un contrato, público o privado, no laboral. Entre sus fines, muchos de ellos compartidos con las normas de aseguramiento de la calidad, destacan la transparencia, la libre concurrencia, la no discriminación, la objetividad y la publicidad, todos ellos orientados a la consecución de las ofertas más ventajosas para el Ayuntamiento, tanto técnica como económicamente, y por ende, para los servicios prestados a los ciudadanos.

- En los borradores de disposiciones normativas (Reglamentos y Ordenanzas) y de convenios, además de nuestra primera elaboración conforme a lo recogido en la legislación, contamos con la supervisión de los servicios de asesoría jurídica para garantizar la calidad normativa de las mismas.

- El registro, se reguló mediante decreto y se desarrolló una aplicación informática definida con campos obligatorios para que todos los registros se cumplieran conforme a los requisitos regulados en el decreto. En 2007 se realizó un estudio de cliente

misterioso para verificar que se prestaba el servicio conforme se había regulado.

- El servicios 010 de información al ciudadano: se elaboran y mantienen las fichas de información de forma informatizada para que todos los operadores informen de la misma manera.
- OMIC: Los técnicos mantienen constantes reuniones para poner en común la variada actualidad legislativa en materia de defensa del consumidor y extreman el contacto cuando se producen situaciones que afectan a un número elevado de consumidores, organizando reuniones conjuntas con los afectados para informarles de sus derechos en la materia.

**Revisión, mejora y aprendizaje.**

Mediciones que realizamos:

- Indicadores de procesos.
- Encuestas de satisfacción a clientes.

Encuesta Satisfacción de clientes. General Ayuntamiento	
Item 2	Señalización de las dependencias y directorios de servicios en las instalaciones municipales.
Item 9	Fiabilidad de la información en la realización de los trámites y ante cuestiones planteadas.
Item 10	Calidad en los folletos informativos y formularios.
Item 11	Rapidez en la atención y sin tiempos de espera.
Item 15	Lenguaje claro en explicaciones y asesoramiento.

Año	Fuente de Aprendizaje	Mejora incorporada
1998-2001	Reingeniería de procesos	Aplicación de parámetros de calidad del servicio orientado al ciudadano
2005	Evaluación Modelo Ciudadanía	Definición de mecanismos de comunicación externa que implique coordinación de las diferentes DG
2004-2012	Avances tecnológicos	Inscripciones en Logroño Deporte de forma preferentemente telemática
2008-2011	Cajeros informativos	Información de la tramitación administrativa en puntos de información informatizados

Fig. 5.c.1 Aprendizajes y mejoras.

**5 d.- Los servicios se producen, distribuyen y gestionan.**

En el Ayuntamiento de Logroño tenemos por finalidad la mejora permanente de la calidad de vida de TODOS nuestros ciudadanos, sirviéndoles y satisfaciendo de forma equilibrada sus necesidades y expectativas. Prestamos servicios en ejercicio de nuestras competencias para el desarrollo de una ciudad amable, equilibrada, socialmente cohesionada, solidaria, innovadora y comprometida en la generación de cauces de participación ciudadana, todo ello tal y como aparece en nuestra Misión.

Dentro de nuestro Mapa Estratégico (ver subcriterio 2.d), tenemos claramente establecidos los objetivos estratégicos respecto a nuestras actuaciones con clientes, que se basan principalmente en la prestación de unos servicios públicos de calidad (FCE) con una respuesta ágil y flexible, transparencia y basando nuestras actuaciones en una captación de necesidades y expectativas razonables de los grupos de interés (ver subcriterio 2.a) con el objetivo de lograr la satisfacción de los ciudadanos.

Todo ello no sería posible sin una planificación adecuada de nuestros recursos, para ello tenemos establecido dentro de nuestro Eje estratégico 3 del PEM “Organización y Recursos” las acciones para generar un cambio cultural para

el desarrollo de una gestión moderna, avanzada y orientada al ciudadano, que permita conseguir los objetivos de una administración local que se gestione de forma eficaz y eficiente, mostrándose útil al ciudadano.

Todo esto lo desplegamos a través de los procesos operativos que mostramos en el Mapa de Procesos (ver subcriterio 5.a) y que brevemente mostramos a continuación:

PROCESOS OPERATIVOS	Servicio Prestado	Herramientas, competencias, información y recursos puestos a disposición
Licencias y Autorizaciones	Otorgar las licencias solicitadas por los ciudadanos, conforme a lo establecido en la normativa vigente	Programa de Gestión de Expedientes
Desarrollo Urbano	Previos los requisitos normativos en vigor, otorgar autorizaciones para la ejecución de diversas actuaciones por parte de los ciudadanos	GIS
Altas - Bajas en Ficheros Municipales	Incorporase o darse de baja en los ficheros municipales para obtener los servicios básicos de la ciudad	Programas informáticos vinculados con el GIS y con el Fichero de Sujetos
Servicios de Seguridad Pública	Garantizar la seguridad de los ciudadanos y elementos de la ciudad, de forma que la ciudadanía tenga una percepción de ciudad amable y segura, favoreciendo la convivencia entre los ciudadanos	Vehículos, uniformes... Armamento Sistemas de Comunicación Cadena de Mando Formación, maniobras Alianzas: SOS, CEIS,...
Acción Social	Gestionar prestaciones y servicios en materias de servicios sociales, salud, infancia y juventud para responder a derechos, necesidades y demandas de la ciudadanía.	Análisis de necesidades y expectativas.
Servicios Deportivos	Desarrollar servicios deportivos para los ciudadanos y gestionar las instalaciones municipales	Mejora de procesos.
Servicios Culturales	Gestionar las instalaciones culturales municipales y desarrollar los servicios culturales para los ciudadanos. Mantener los colegios públicos de la ciudad	Mejora en la planificación.
Gestión del Medioambiente Urbano	Gestionar la limpieza viaria y los residuos que se generan en la ciudad. Mantener las zonas verdes	PDA'S, sistemas de comunicación, bases de datos, vehículos
Servicios de Mantenimiento de la Ciudad	Desarrollar las acciones necesarias para el funcionamiento de los servicios básicos de la ciudad	Sistemas de comunicación, bases de datos, vehículos
Servicios de Información y Asesoramiento	Ofrecer a los ciudadanos la información y el asesoramiento solicitado en las materias de las que este Ayuntamiento es competente	Análisis de necesidades, mejora de procesos.
Gestión del Transporte Urbano	Gestionar los diferentes recursos existentes en la ciudad para el transporte de los ciudadanos	GPS, Información en autobús de las paradas, sistemas de comunicación al ciudadano, sistemas de comunicación interno, control centralizado del tráfico, vehículos adaptados
Gestión de Incidencias sobre Movilidad	Establecer los mecanismos de coordinación entre unidades para garantizar las menores incidencias posibles sobre los ciudadanos por las decisiones que se toman en el ámbito municipal	Análisis de necesidades y expectativas.
Seguridad en la Edificación	Establecer los mecanismos suficientes de coordinación entre unidades para garantizar la seguridad en las edificaciones del Casco Antiguo y del resto de la ciudad	Mejora de procesos. Mejora en la planificación. Grupos de Mejora.
Gestión del Plan de Emergencia	Garantizar la seguridad de ciudadanos y empleados que acceden a los edificios municipales	Trabajo en red.
Gestión de la Seguridad de la Información	Garantizar que los ficheros de datos e imágenes protejan las identidades de los ciudadanos ante terceros	Comité de Seguridad de la Información

Fig. 5.d.2 Servicios prestados.

Para el desarrollo de los servicios anteriormente mencionados nos aseguramos de que las personas dispongan de la formación suficiente (ver subcriterio 3.b) para que tengan las competencias adecuadas. Además dotamos de los recursos necesarios de materiales, inversiones y cuantos elementos sean necesarios para lograr los mejores resultados con los ciudadanos (ver subcriterios 4 b y 4 c).

Gestionamos el impacto de los servicios en la salud pública mediante por ejemplo la adaptación de rampas en los autobuses urbanos, accesibilidad en nuestras dependencias, semáforos con indicativos luminosos y marcador del tiempo que dispone el peatón para pasar,...

Para asegurar la seguridad de los servicios con aspectos de seguros, cumplimiento de legislación, etc., se mantiene varias pólizas de seguro de Responsabilidad Civil y patrimonial.

Dentro de la prestación de nuestros servicios tenemos muy en cuenta su impacto en el medioambiente para esto desde hace unos años se ha clausurado el Vertedero Municipal, y todos los residuos de la ciudad se tratan en una planta de reciclado, independientemente de que

Logroño sea una de las ciudades que presenta unos mejores índices nacionales en cuanto a la recogida selectiva de residuos, cartón, vidrio, pilas etc. En lo que afecta a la ciudadanía.

Por otro lado el propio Ayuntamiento ha establecido sistemas para el reciclaje mediante compostaje de todos los residuos que genera la gran magnitud de parques y zonas verdes, que han colocado a Logroño en los últimos años como una de las ciudades con más superficie de zona verde por habitante.

También se recicla el agua que se utiliza para la limpieza de los filtros y decantadores de la ETAP, reconvirtiéndola en agua útil para el riego de las zonas verdes, y los fangos resultantes de estas operaciones se compostan y utilizan en el abonado.

Por supuesto que los elementos más habituales, como puedan ser fluorescentes, cartuchos de tóner etc son reciclados con carácter habitual y los ordenadores que quedan obsoletos periódicamente se entregan a organizaciones que los reciclan y vuelven a poner en uso.

**Revisión, mejora y aprendizaje.**
**Medición:**

- Indicadores de rendimiento: VER 9.a y 9.b.
- Encuestas de satisfacción.

ENCUESTA SOCIAL
Item 14 Actitud y respeto al medioambiente en las actuaciones
Item 13 Comportamiento ético ante la sociedad
Item 12 Difusión de materiales y prácticas que puedan ayudar a otras organizaciones a mejorar sus servicios.
Item 11 El Ayuntamiento como ejemplo de buenas prácticas de gestión

Encuesta Satisfacción de clientes. General Ayuntamiento
Item 16 Preparación técnica del personal del Ayuntamiento
Item 7 Intimidación y trato del personal del Ayuntamiento.
Item 9 Fiabilidad de la información en la realización de los trámites y ante cuestiones planteadas.
Item 6 Amabilidad y trato del personal del Ayuntamiento
Item 11 Rapidez en la atención y sin tiempos de espera.
Item 15 Lenguaje claro en explicaciones y asesoramiento.

**Aprendizaje y mejoras:**

A lo largo de los años hemos ido incorporando diferentes mejoras surgidas de procesos de aprendizaje, que nos han supuesto la depuración de los enfoques mediante la incorporación de innovación y creatividad en, por ejemplo:

- A raíz del proceso de cambio generado en la reingeniería de procesos y trabajo en equipo derivado del sistema de calidad se generó un trabajo para dar una respuesta completa al ciudadano en lo referente al área económica (tributos, recaudación, tesorería e intervención) y que derivó en:
  - Facilitar al ciudadano toda la información necesaria sobre todo lo referente a tributos, recaudación y tesorería.
  - Incorporación del Programa Tributario Ventanilla Única Económica en Gestión Tributaria que coordina todas las unidades y toda la información necesaria.
  - Se mejoró la gestión de filas mediante la estructuración de un sistema complejo con número asignado y concierto con las entidades bancarias para el pago.
  - Hubo que realizar una gestión polivalente en todos los puestos para dar una respuesta ágil al ciudadano.
  - Todo ello derivó en que el ciudadano viene una vez al Ayuntamiento para hacer todos sus temas económicos y además de irse en una sola visita con toda la información, puede además hacer el pago en cualquier entidad bancaria. Todo ello sin necesidad de tener que hacer filas.
- PR de Seguridad Pública:
  - Incorporación de GPS en los vehículos de policía, se desarrolló el servicio multitar, se ha realizado una descentralización progresiva de la comisaría, se han realizado cambio de pautas de funcionamiento de tráfico hacia la seguridad de mujeres maltratadas (convenio con la Delegación del Gobierno y la unidad de maltrato por violencia de género), se ha potenciado la policía de barrio,... atendiendo a los cambios y nuevas demandas sociales.
  - Bomberos: protocolos actuación disminución tiempo medio intervención ronde los 3 minutos y siempre por debajo de los 8 minutos en el 100% actuaciones. Todo ello debido a los protocolos trabajados para cada bombero con el tipo de incidencias que tienen: primera o segunda salida,

vehículos asignados... Todos actúan con el mismo protocolo y todos los vehículos tienen ordenado el material de la misma forma para agilizar el servicio.

- PR de Servicios de Información y Asesoramiento: En la OMIC se trabajó la reingeniería de procesos que permitió terminar con las colas en mostrador mediante un sistema de cita previa.
- PR Altas-Bajas en Ficheros Municipales. En la sección de estadística también se trabajó el control de filas, apoyo a la diversificación lingüística, documentos esenciales traducidos al inglés, francés,... atendiendo a las nuevas demandas de los ciudadanos que tenían dificultades con el idioma y con el tiempo de espera.
- PR Desarrollo Urbano: cuando los trámites son complejos y requieren la participación de personas de las diferentes unidades se extendía en el tiempo. Tras el trabajo realizado y las mejoras incorporadas, ahora el expediente queda en un sitio único con un panel en el que todos los técnicos aportan la información y marcan los hitos más importantes que se están llevando a cabo. En menos de una semana tienen todos los informes de todos los técnicos sin necesidad de que el expediente rote por los servicios. Se han reducido tiempos y se ha dado seguridad y orden a los expedientes.
- PR Licencias y Autorizaciones: Mejora en las actuaciones comunicadas, poniendo en disposición del ciudadano el proponer obras que no afectan a la estructura del edificio. Si no es respondida en 15 días se entiende estimada. Se está avanzando también en 2012 en la Licencia Express para que en menos de 24 horas el ciudadano pueda tramitar y conseguir la autorización para ejercer una actividad.
- PR Organización y Conocimiento: composición de gestión del expediente en el que mediante programa Informático propio realizado con innovación interna, se refleja toda la actividad Laboral desde su ingreso hasta su jubilación. Permite la combinación de un catálogo de actuaciones con una base de datos compleja realizada por propio personal de la unidad que permite un conocimiento total de la actividad de todos los trabajadores (perfil, cursos, bajas, promoción...).
- PR Gestión de Proveedores: portal del proveedor, carta compromisos de contratación,...
- Etc.

Fruto de la certificación y de todas estas actuaciones hemos divulgado a nivel nacional mediante la FEMP nuestros conocimientos así como en la participación en la edición de libros con buenas prácticas, habiendo sido pioneros en muchos de ellos. A este tipo de eventos asiste continuamente personal de ayuntamientos de ciudades en el marco nacional y sirven de foros de benchmarking e intercambios de conocimientos que derivan en aprendizajes que continuamente y según lo mostrado a través de la memoria nos han permitido la mejora de nuestra gestión.

Dentro de la evaluación mediante el Modelo Ciudadanía se nos manifestó que debíamos establecer una diferenciación clara de nuestros procesos clave/críticos, y tal y como se ha podido observar en el subcriterio 2.d establecimos como tales los Servicios de Mantenimiento de la Ciudad, el Desarrollo Urbano, la Gestión de Incidencias en Movilidad, los servicios deportivos y culturales y la política y estrategia.

**5 e.- Las relaciones con clientes se gestionan y mejoran.**

Un elemento clave en nuestra visión es “Ser un Ayuntamiento excelente en la mejora continua del servicio a los ciudadanos, orientado en una atención cercana, útil y generadora de confianza, que haga de Logroño una ciudad moderna y un lugar mejor para vivir” y uno de nuestros valores la “Orientación hacia el ciudadano con voluntad de servicio, trato amable y respetuoso, teniendo especial sensibilidad para personas con dificultades”, que se plasman en el largo plazo en nuestra perspectiva “Clientes” dentro de nuestro Mapa Estratégico (Ver subcriterio 2.d) donde se muestran seis objetivos estratégicos con los que tratamos de responder y anticiparnos a las necesidades y expectativas de nuestros clientes (ver subcriterio 2.a).

Tenemos relaciones personales con nuestros clientes derivadas de los contactos habituales y mediante el PR.E. 04 “Medición, Satisfacción y Rendimiento de los Grupos de Interés” medimos si hemos sido capaces de captar y satisfacer de forma efectiva las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes.

Disponemos de diferentes tipos de clientes en función a los servicios que prestamos y que en una clasificación genérica en función a sus necesidades podemos distinguir:

- Cliente usuario: es aquel que utiliza los servicios públicos municipales, tanto si se trata de la tramitación de autorizaciones (licencias etc) como de la prestación de los servicios (seguridad pública en relación con el tráfico la extinción de incendios etc, los servicios sociales culturales o deportivos etc. Independientemente de que estos se obtengan mediante el pago de un precio público o una tasa o estén soportados por los propios impuestos municipales, o que como es el caso de los servicios deportivos se obtengan bajo la figura de abonados, lo que da derecho al uso de unos servicios básicos aunque para otros sea necesario el abono de un precio público.
- Cliente contribuyente: es aquel que paga sus impuestos, precios y tasas.
- Cliente prescriptor: es aquel que aconseja o incita a la utilización de los servicios del Ayuntamiento, por ejemplo los colegios profesionales para las tramitaciones de urbanismo o, las gestorías en el caso de la gestión de los tributos.
- Sociedad en general: que pretende que todas las administraciones actúen de forma ética y legal, además también actúa como potencial usuaria de los servicios del Ayuntamiento.

Para gestionar y mejorar las relaciones con los clientes realizamos entre otros:

- Atención inmediata a consultas telefónicas y telemáticas, dando respuesta a las demandas de información directamente o remitiendo a la institución correspondiente, bien a través del servicio 010, con funcionamiento mañana y tarde, o a través de la página web durante las 24 horas del día
- Ayudamos e impartimos formación a los ciudadanos sobre las necesidades que requieren ser atendidas en los procesos para que la tramitación sea más rápida y eficiente, mediante focus group en diversos departamentos.
- En materia de archivo, técnicos especializados dan soporte al ciudadano para localizar las materias que requieren su búsqueda, preferentemente planos y

circunstancias de los edificios en su época de construcción.

- En lo referente a contratación se da apoyo a los proveedores para facilitarles de la mejor manera posible el acceso a las licitaciones y el conocimiento de sus expedientes.
- Respecto a Gestión Tributaria, se mantienen contactos diarios con las gestorías para que puedan tramitar con mayor facilidad las gestiones de sus clientes
- En Urbanismo se han consensuado las normas con los promotores y los técnicos, notándose una gran diferencia en la calidad de la documentación presentada de modo que se simplifica mucho la gestión dado que apenas se producen reparos.
- Asistencia a jornadas y congresos que nos permiten conocer las nuevas apuestas y servicios para mejorar la satisfacción de nuestros clientes y evolución en otras administraciones (FEMP,...)
- Existe una fluida relación directa e informal a través de los canales presencial, telefónico y vía correo electrónico con el cliente, de cuyas sugerencias han surgido áreas de mejora que posteriormente se han puesto en práctica, como: la conexión a la red SARA desde registro para todos los procedimientos en vez de uno a uno, adaptación de los modelos de encuestas y su versión on line, adaptación de los horarios de oficinas a la presencia real de los ciudadanos (tardes y sábados).
- Etc.

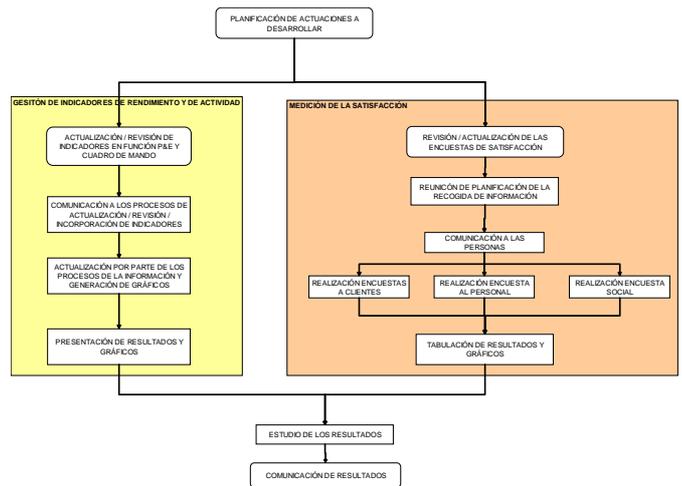


Fig. 5.e.2 Proceso de Medición de la Satisfacción y Rendimiento de los Grupos de Interés.

**Gestión de Sugerencias, Quejas y Reclamaciones:**

Disponemos de un sistema de gestión de las quejas y sugerencias, a través de una plataforma “010”, mediante la cual todas las quejas y sugerencias que formulan los ciudadanos ya sea directamente en el Servicio de Atención al Cliente, o mediante llamada telefónica ambos en horario de mañana y tarde o durante las 24 horas del día a través de la web municipal, son canalizadas por la Dirección General de Información a las diferentes unidades en las que existe la figura de un corresponsal que recibe directamente en su ordenador las quejas y sugerencias que corresponden a su unidad, las quejas y sugerencias son contestadas por el mismo sistema, grabando la respuesta por este corresponsal de modo que el sistema lo deriva nuevamente a la Dirección de Información que así da respuesta a ciudadano por el mismo canal utilizado para formular la misma.

Todas las Sugerencias, Quejas y Reclamaciones son analizadas por la Comisión de Calidad en sus reuniones

periódicas, donde se analizan la evolución de las mismas en los indicadores establecidos: plazos de respuesta, % de las SQR que se responden en los plazos establecidos... (ver subcriterio 6.b).

Colaboramos con la UTE Logroño Limpio a la hora de inspeccionar el propio servicio prestado y, a través del uso de las nuevas tecnologías, son los propios trabajadores quienes cuando ven alguna anomalía la comunican inmediatamente al Ayuntamiento para su resolución. Para ello disponemos de una compleja base de datos que se actualiza todos los días y que registra todas las incidencias detectadas, tanto por los capataces y empleados del Servicio de Limpieza como por los inspectores municipales o las recibidas directamente de los ciudadanos.

#### Presupuesto participativo:

Tal y como hemos mostrado en el subcriterio 4.b es importante dentro de nuestras relaciones con clientes el Presupuesto Participativo que cada año lanza la Concejalía de Participación Ciudadana a través de las asociaciones de vecinos y a iniciativa de los particulares. Tras una amplia campaña se recogen todas las iniciativas y mediante reuniones con la Federación de Asociaciones de Vecinos se agrupan las iniciativas y por las propias asociaciones se seleccionan las que consideran más importantes; posteriormente las Juntas Municipales de distrito, seleccionan de entre las propuestas aprobadas por las Asociaciones de Vecinos, entre una y tres que cada Junta de distrito considera más importantes y que se integran en el Presupuesto Municipal como anexo (presupuesto participativo) para su realización. Anualmente las Juntas de Distrito mantienen reuniones en las que son informadas de la marcha de las actuaciones desarrolladas.

#### Asesoramiento a los clientes sobre el uso de los servicios.

Elaboramos instrucciones de uso de nuestros servicios (por ejemplo, los servicios de respuesta inmediata) para que el ciudadano pueda realizarlos con facilidad, sin perjuicio de que siempre identificamos un medio de contacto personal para aclarar posibles dudas.

Elaboramos folletos informativos dirigidos a público objetivo que forma parte de nuestros clientes ofreciéndoles de este modo una atención más personalizada. Nos preocupamos que la distribución de los mismos sea adecuada para que lleguen a sus destinatarios.

Nos relacionamos también con los clientes preguntándoles por los servicios que prestamos, bien mediante encuestas o "focus group" como se ha descrito a lo largo de la memoria. Para la elaboración de las encuestas de satisfacción, tras la formación en un taller y por parte del consultor que nos apoya, en 2008 se mantuvieron distintas reuniones con distintos grupos de clientes bajo la dinámica "Focus Group" para detectar sus necesidades y expectativas sobre nuestros servicios. Con sus aportaciones se diseñaron las encuestas que luego se pasaron al conjunto de los clientes.

Las Cartas de Compromisos con los ciudadanos son por último el mecanismo a través del cual nos damos a conocer de manera permanente, ya que las campañas de comunicación tienen una eficacia más temporal.

El propio Decreto de atención al ciudadano, consagra los principios de transparencia, proximidad, coordinación,

eficacia, gratuidad, accesibilidad e igualdad de acceso a los servicios en todo el territorio.

Nuestra asistencia a jornadas y congresos (ver subcriterio 8.b), el seguimiento de lo publicado por otros Ayuntamientos, experiencias en Goblonet,... nos permiten conocer las nuevas apuestas y servicios de los diferentes consistorios para poderlos incorporar como parte de nuestro servicio a los ciudadanos.

Damos seguimiento al servicio prestado al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los mismos.

- Destacamos como seguimiento a la prestación del servicio las felicitaciones y agradecimientos de los clientes cuando culminamos un servicio: sea la ejecución de obras, inauguraciones de edificios o inversiones, las llamadas para que les solucionásemos las dificultades que tienen, las actuaciones relacionadas con aspectos relacionados con la seguridad (policía y bomberos), concesión de viviendas, subvenciones...
- Es habitual ver agradecimientos por los servicios prestados de forma altamente satisfactoria para el ciudadano en actividades de los Bomberos, OMIC, Teatro Bretón, por citar algunas
- Empleamos las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes:
  - En 1999 se elaboraron las primeras encuestas en base al sistema Servqual que se pasan cada dos años, y con unas muestras muy elevadas, por encima de los 1000 encuestados, tratan de establecer los diferenciales que se producen entre el calor del servicio percibido frente al valor del servicio esperado. Las encuestas que se realizan en las proximidades del Ayuntamiento y edificios municipales, proponen la valoración sobre los cinco atributos reconocidos de la calidad: Elementos tangibles, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, y empatía. La importancia de la obtención del GAP estriba en que no se ve influenciado a lo largo del tiempo por diferentes percepciones de la realidad en función de otros parámetros sociales.
  - A partir del año 2002 se empezó a realizar la encuesta del servicio de bomberos. Esta se pasa a los usuarios al cabo de 30 días desde la intervención, y siempre que no se hubieran producido daños humanos. Esta encuesta se basa en el modelo SERVQUAL valorando la percepción contra la expectativa, de sus resultados se ha dado cuenta al Comité de Calidad periódicamente.
  - En 2008 se segmentaron los clientes en función de los servicios prestados, se realizaron grupos focales para detectar necesidades y expectativas y se elaboraron las encuestas específicas por servicios. Desde entonces se pasan anualmente.
  - Los diferentes tipos de clientes encuestados son:
    - Encuesta General de Clientes. Se realizó bajo el sistema Servqual y mide aspectos generales de todo el Ayuntamiento. Se realiza cada dos años a la ciudadanía en general, realizándose a pie de calle con encuestadores externos.
    - Encuestas Específicas de los Servicios, son más específicas para aquellos servicios directamente relacionados con el ciudadano:
      - Archivo.
      - Urbanismo.
      - Estadística.

- Servicios Sociales.
- Policía Local.
- Bomberos.
- Gestión Tributaria.
- Contratación
- OMIC
- Limpieza viaria y recogida de residuos

Nos esforzamos por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de prestación del servicio de atención al cliente mediante la reingeniería de los procedimientos, y la aplicación de nuevas tecnologías, así hemos desarrollado sistemas de cita previa en la OMIC, de control de cita en estadística y Gestión tributaria y desarrollado bases de datos sobre aspectos económicos que pueden afectar al mismo ciudadanos, de modo que obtenemos tiempos de atención más cómodos para el ciudadano, resolución de las cuestiones tributarias en un único acto y conocimiento de los impuestos y tasas que el ciudadano puede tener pendientes.

### Revisión, mejora y aprendizaje.

#### Medición:

Encuestas de satisfacción a nuestros clientes.

Además tenemos indicadores donde medimos el rendimiento de nuestras relaciones con los clientes (ver subcriterio 6.b).

Fuente de Aprendizaje		Mejora incorporada
1999	SAC	Encuesta de satisfacción del ciudadano basada en SERVQUAL modelada sobre referencias de Madrid y Vitoria
2005	Evaluación Modelo Ciudadanía	Primeros Focus Group con clientes Incorporación de encuestas específicas a clientes.
2006	Atención al cliente	Sistema de cita previa en OMIC
2008	Consultora Externa	Incorporación de la realización de Focus Group con participación de más de 80 ciudadanos en 5 focus de diferentes servicios con trabajo de aportación de necesidades y expectativas en dinámicas de grupo, creación de afinidades y elaboración de encuestas específicas de servicios.
2009	Consultora Externa	Mejora encuesta Servqual para realizar la medición de forma más práctica sin perder información. Agilización de la valoración de expectativas en las mismas, conservándose el mismo sistema de valoración de la satisfacción con los servicios. Incorporación a la encuesta de la identificación de los trámites que habían realizado.

*Fig. 5.e.3 Aprendizajes y mejoras.*

En la evaluación del modelo de ciudadanía 2005 se nos indicó que era conveniente desarrollar más actividades de análisis de satisfacción del ciudadano cliente, para lo cual posteriormente en 2008 realizamos varios Focus-Group para captar necesidades, elaborar encuestas, contrastar actuaciones... tal y como se ha mencionado a lo largo de la memoria.

También se nos indicó que debíamos desarrollar actividades de análisis de satisfacción del ciudadano-cliente para lo cual el Comité de Calidad tras la confección de las encuestas de satisfacción envía a los responsables

de las unidades y Direcciones el informe evolutivo para que estos formulen y realicen las acciones correspondientes para la mejora.

También han sido importantes las mejoras realizadas en:

- PR Información y Asesoramiento: mayor espacio de dedicación al ciudadano a lo largo de los años, mesa redonda 010, discriminador de filas para cuando hay actividades con mucha confluencia para que todo el mundo no tenga que esperar por la existencia de un evento (p.e. inscripciones en campamentos de juventud).
- Incorporación de la tecnología a favor del ciudadano:
  - inscripciones electrónicas deportes, call-center, sistema de SQR,...
  - incorporación a la web de procedimientos electrónicos como altas-bajas en fichero de sujetos, cambios de domiciliación bancaria, acceso al expediente de contratación, etc.
  - pasarela de pagos, p.e. en el Teatro Bretón se puede pagar mediante tarjeta, cajeros en polideportivos...
- Mejora en los canales de comunicación escritos como De Buena Fuente, con más de 30.000 suscripciones a quien lo solicita, ampliación espacio, mantiene el tono de información de todas las actuaciones municipales informando periódicamente de todo lo concerniente a la actividad municipal.
- Actuaciones Comunicadas: se han extendido a movilidad.
- Extensión de la utilización del correo electrónico para dar mayor agilidad al ciudadano en diferentes procesos de reingeniería p.e. se ha oficializado para actos administrativos no desestimatorios, siempre que el ciudadano marque la casilla correspondiente. Ha supuesto agilidad en los trámites, rapidez en la subsanación de deficiencias y optimización del tiempo de dedicación de los funcionarios a los expedientes con el consiguiente aumento de la productividad.
- Incorporación de las alianzas en agilidad del servicio, p.e. en Limpieza y Recogida de Residuos donde el personal de la UTE Logroño Limpio comunica directamente a la unidad sobre deficiencias o actuaciones de mantenimiento necesarias en la ciudad, realizándose on-line y teniendo la información en tiempo presente, lo que permite al Ayuntamiento poder actuar con rapidez y eficacia p.e. en la reposición de mobiliario urbano...
- OMIC: expedientes escaneados en pdf. Agilización y acuerdos con distintas entidades p.e. telefonía para el traslado de documentación en pdf para dar respuesta más ágil y segura al ciudadano.
- Expositores públicos relacionados con contratación donde p.e. los proveedores se pueden descargar toda la documentación de contratación, seguir los expedientes en su procesos de las mesas de contratación, adjudicación por Junta de Gobierno... todo en tiempo real.
- Digitalización y exposición en web del PGM.
- Mejora de la participación de los ciudadanos a través de las juntas de distrito, concejales de distrito, ...



# Criterio 6 Resultados en los clientes

**NOTAS COMUNES A TODOS LOS CRITERIOS DE RESULTADOS.**

En el Ayuntamiento de Logroño hemos desarrollado un sistema de recogida y análisis de los resultados de la gestión que realizamos respecto de nuestros grupos de interés, en línea con el desarrollo de nuestra MVV. A la hora de abordar los criterios de resultados son importantes, además de lo explicado en el subcriterio 5.e, los siguientes aspectos:

**Objetivos:** El primer año que comenzamos a medir no planteamos ningún objetivo. Hasta el año 2009 establecimos los objetivos dentro de los procesos, validándose los mismos por el Comité de Calidad anualmente en el contexto de nuestro sistema de gestión ISO 9000. Además, cada DG establecía los mismos dentro del ámbito en el que operaban.

Cumpliendo así con los requisitos que nos señalaba la ISO 9000, las diferentes unidades y Direcciones Generales han venido planteando sus objetivos ante el Comité de Calidad, mediante unas fichas que incluían, además del periodo de trabajo y la responsabilidad, las metas más importantes, los indicadores relevantes para comprobar el cumplimiento, su nivel de ejecución y el resultado obtenido.

Sin embargo y ante la necesidad de establecer una sistemática común a todo el Ayuntamiento, es a partir de 2010 con la definición del PEM 10-12, PEM 12-15 y el PE Logroño 2020 cuando establecimos varios tipos de Objetivos:

- **Estratégicos:** Son los que aborda el Plan Estratégico Municipal en línea con el PE Logroño 2020 como metas a conseguir. Dentro del proceso de reflexión estratégica, para cada objetivo estratégico del PEM establecimos sus propias metas para los próximos tres años. Estos datos, fueron comunicados en cascada (ver subcriterio 2.d).

En el Plan Estratégico de la Ciudad Logroño2020, las estrategias se han desarrollado en 140 acciones estratégicas priorizadas en tres niveles y con periodos de ejecución entre 2010 y 2020, algunas de ellas de carácter permanente por tratarse de campañas de concienciación o actividades que no deben dejarse a lo largo de todo el periodo, acciones más puntuales y otras que tiene una finalidad temporal. El plan redactado con el consenso de las entidades más importantes de los diferentes sectores, se ha presentado a la sociedad en un acto público y está publicado en la Página Web del PE-2020. Los PEM 10-12 y 12-15 definen Objetivos Estratégicos en línea con el PE de ciudad.

- **No estratégicos:** Los objetivos de aquellos indicadores que no son estratégicos, están relacionados con alguno de los procesos. Se determina su objetivo por cada uno de ellos y posteriormente son validados en la reunión de Revisión del Sistema. Los objetivos han sido presentados ante el Comité de Calidad, normalmente antes de la Revisión del Sistema de Gestión, y posteriormente se les hace seguimiento en los diversos Comités de Calidad. Los objetivos presentados por las unidades y direcciones estaban relacionados prioritariamente con su propia gestión de la calidad.

**Comparaciones:** Es indispensable para el Ayuntamiento compararse con otro tipo de organizaciones. Lo ideal hubiera sido poder compararnos con otros ayuntamientos similares al nuestro en todos sus servicios, pero esto es imposible ya que existe mucha disparidad a la hora de gestionar cada uno de los mismos y la mayoría no disponen de mediciones sistemáticas. Por ello, para cada servicio

hemos definido los Ayuntamientos de referencia que más se aproximan a la forma de prestar el servicio, ciudades similares, ciudades cercanas que conocemos y nos pueden servir de referencia. Del grupo anterior, siempre tratamos de detectar el Ayuntamiento considerado como “el mejor” para tomarlo como referencia de nuestra gestión. No obstante hay que dejar claro que en muchas mediciones somos pioneros y no hemos logrado (aunque lo estamos fomentando) tener comparativas de referencia, no obstante nos comparamos con:

- Ayuntamiento de Alcobendas. Ayuntamiento de Spluges y Ayuntamiento de Getxo: son organizaciones de administración local con nosotros, aunque cada uno de ellos con sus peculiaridades, los consideramos como “los mejores” puesto que los dos primeros tienen la Q de oro (+500 puntos EFQM) y el tercero la Q de plata (+400 puntos EFQM).
- Batería de Indicadores del Gobierno de La Rioja, donde se comparan únicamente las unidades que caminan a la Excelencia, siendo por tanto una batería con unos valores muy altos. El problema es la dispersión existente puesto que son generalmente unidades muy pequeñas en comparación con el Ayuntamiento de Logroño, con liderado como organización “grande” de casi 1.000 personas, con la exigencia en la gestión que ello conlleva.
- Otros Ayuntamientos: Pamplona, Vitoria, Oviedo, Torrejón de Ardoz, etc. en función a diferentes parámetros de la gestión.

**6 a) Resultados en los clientes. Percepciones.**

Para el Ayuntamiento de Logroño es muy importante conocer las opiniones de nuestros clientes, sus necesidades y sus expectativas, para poder así mejorar nuestro servicio.

**Ámbito y relevancia:**

Realizamos mediciones a la ciudadanía desde el año 1999 de forma bianual mediante Encuesta de Satisfacción de Clientes que elaboramos conforme al Modelo Servqual (Zeithaml, Berry y Parasuraman). Se realizó con este modelo porque pretendíamos medir el diferencial generado entre la percepción apreciada en los servicios prestados, tramitaciones realizadas respecto a la forma de recibir los servicios y la expectativa que mantenía respecto a ese mismo ítem. Este diferencia “GAP” es comparable a lo largo del tiempo, puesto que las acciones de gestión que se miden afectan tanto a la realidad percibida como a su expectativa, de este modo sopesando el “gap” generado se puede realizar una estimación más realista del servicio recibido permitiendo observar la evolución real en cada periodo.

Además, tenemos establecidas otro tipo de mediciones de satisfacción de la ciudadanía mediante encuestas en cada uno de los servicios. Para la elaboración de las mismas, en 2007 realizamos 7 reuniones con más de 80 ciudadanos mediante la técnica de Focus Group a través de los cuales y utilizando diferentes herramientas de gestión de la calidad, establecimos las necesidades y expectativas de los mismos respecto de los servicios que presta el Ayuntamiento. Éstas se fueron agrupando hasta definir los bloques comunes de las encuestas (ámbitos) dentro de los cuales se redactaron las preguntas concretas en función a lo manifestado por los ciudadanos.

Los ciudadanos que participaron se seleccionaron de entre diferentes colectivos que mejor representaban a la ciudadanía, dentro de los cuales había universitarios, jubilados, inmigrantes, representantes de asociaciones,

jóvenes, mayores, hombres, mujeres, etc, con una segmentación estratificada y adecuada a cada uno de los Focus Group en relación con el servicio observado.

De todas estas mediciones, hay algunas que son claves y esto viene expresado en el propio Plan Estratégico Municipal ya que hay Objetivos Estratégicos en los que se definen claramente y por tanto contribuyen de forma directa a la consecución de la estrategia y en consecuencia de la misión y visión del consistorio. Además son desplegadas mediante los procesos Clave, garantizando las relaciones entre los resultados clave.

**Integridad:**

De forma bianual realizamos las mediciones sobre aspectos que afectan a la ciudadanía mediante las encuestas de

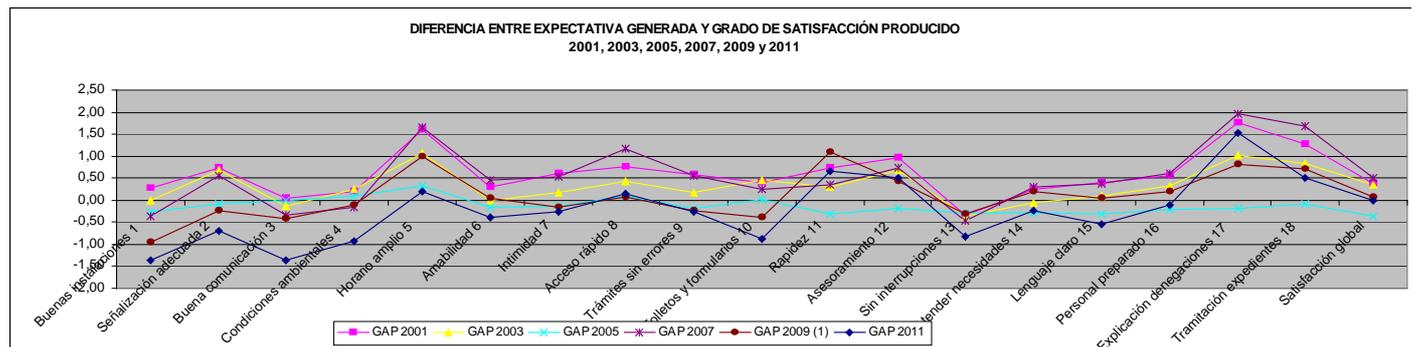
satisfacción. Desde siempre hemos tratado de garantizar la integridad de la muestra de tal forma que las mediciones fueran fiables y precisas, para lo cual utilizamos muestras calculadas con un nivel de confianza del 95%, con una heterogeneidad del 50% y un error muestral del 5% para cada medición realizada.

Además, fue muy importante la reflexión que en su día realizamos sobre la tipología de clientes que tenemos y la segmentación necesaria de los mismos que nos permitiera obtener la información necesaria para nuestra gestión. Fruto de este trabajo, a la encuesta general con la que ya medíamos desde el año 1999 la satisfacción de los clientes, desde 2007 se añadieron otros 11 tipos de encuestas adicionales para los servicios que manejamos en la actualidad y que mostramos a continuación.

Ámbito	Grupo	6.a Grado de satisfacción con...
<b>ENCUESTA GENERAL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES - Modelo Servqual</b>		
<b>Instalaciones Elementos Tangibles</b>	CIUDADANOS A pie de calle  Encuesta Servqual	Aspecto de las instalaciones municipales (Ayuntamiento, otras instalaciones: deportivas, culturales...) Señalización de las dependencias y directorios de servicios en las instalaciones municipales. Ubicación y comunicaciones para acceder desde su domicilio a las instalaciones municipales (paradas de autobús, taxis...) Condiciones ambientales (limpieza, temperatura, iluminación, ruido...)
<b>Capacidad de respuesta</b>		Horario de atención al público para realizar trámites en el Ayuntamiento. Amabilidad y trato del personal del Ayuntamiento. Intimidad y confidencialidad a la hora de realizar gestiones. Facilidad de comunicación a través de teléfono, fax, internet...
<b>Fiabilidad</b>		Fiabilidad de la información en la realización de los trámites y ante cuestiones planteadas. Calidad de los folletos informativos y formularios. Rapidez en la atención y sin tiempos de espera. Asesoramiento sobre opciones que más le convienen y en la resolución de problemas.
<b>Seguridad</b>		Ausencia de interrupciones mientras le están atendiendo. Atención a sus necesidades y voluntad de ayudar. Lenguaje claro en explicaciones y asesoramiento.
<b>Empatía</b>		Preparación técnica del personal del Ayuntamiento. En caso de denegación de solicitud, explicación de las causas (únicamente en casos de tramitación) Conocimiento del estado de la tramitación de su expediente.
<b>Satisfacción general</b>		Grado de satisfacción General del servicio del Ayuntamiento de Logroño

Esta encuesta se pasa bianualmente a la ciudadanía y sus datos los segmentamos en función a los trámites que los ciudadanos han realizado respecto de:

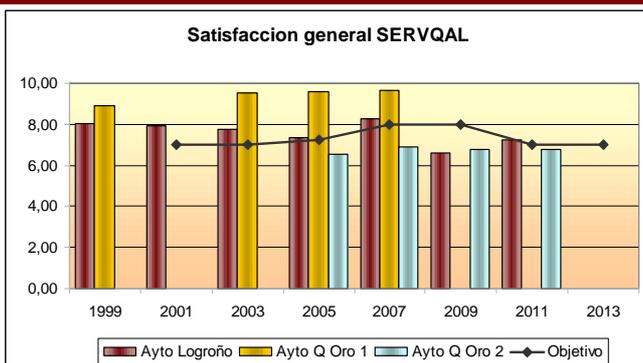
<b>ARC</b>	Archivo	<b>MAA</b>	Medioambiente y Aguas	<b>ARQ</b>	Arquitectura
<b>BOM</b>	Bomberos	<b>OMI</b>	OMIC	<b>CEM</b>	Cementerio
<b>CUL</b>	Cultura y Educación	<b>POL</b>	Policia	<b>CON</b>	Contratación
<b>DEP</b>	Deportes	<b>SOC</b>	Servicios Sociales	<b>INT</b>	Intervención
<b>EST</b>	Estadística y Empadronamientos	<b>TES</b>	Tesorería y Recaudación	<b>PAI</b>	Patrimonio y Asistencia Jurídica
<b>INF</b>	Información 010	<b>TRI</b>	Gestión Tributaria - IBI	<b>PER</b>	Personal
<b>JUV</b>	Juventud	<b>ALC</b>	Alcaldía	<b>URB</b>	Urbanismo



Uno de los aspectos clave a destacar es que la medición mediante el modelo Servqual nos permite valorar la diferencia entre la expectativa generada y el grado de satisfacción producido, y a partir de ese diferencial obtener el ICS (Índice de Calidad del Servicio calculado con la siguiente fórmula:  $=(\text{Valor percibido}/\text{Valor esperado})\times 100$ ) algo muy importante en la Administración, dado que nos representa sobre la gráfica que ítems se comportan peor que lo esperado por el ciudadano (por debajo de 100) y cuales otros mejor que lo esperado (por encima de 100). Además, y como hemos mencionado anteriormente tenemos otras 11 encuestas de satisfacción para los servicios concretos, tal y como mostramos a continuación:

Ámbito	Grupo	6.a Grado de satisfacción con...
<b>ENCUESTA GENERAL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES - ENCUESTAS ESPECÍFICAS DE USUARIOS DE SERVICIOS PRESTADOS</b>		
Calidad del Servicio	Encuestas específicas para los usuarios de cada servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo</li> <li>• Estadística</li> <li>• Gestión Tributaria</li> <li>• Urbanismo</li> <li>• Policía Local</li> <li>• Bomberos</li> <li>• Servicios Sociales.</li> <li>• Deportes.</li> <li>• Cultura</li> <li>• OMIC</li> <li>• Limpieza y RSU</li> </ul>	Claridad en la información facilitada. Claridad y sencillez en los impresos Resolución de los problemas o cuestiones planteadas. Capacidad técnica de la unidad Preparación y profesionalidad del personal. Garantía de la intimidad o confidencialidad. Resolución del trámite de forma ágil y efectiva. Sencillez de trámites (Urbanismo) Actuaciones de inspección (seguimiento de licencias de obra) Regulación del tráfico en la capital (Policía).
Tramitación Tiempo Agilidad en el servicio		Control del cumplimiento de normativa, ordenanzas... (Policía) Vigilancia en vías públicas (Policía) Aplicación de sanciones por parte de los agentes (percepción sobre si los agentes sancionan lo que debieran). (Policía)
Atención y Trato Accesibilidad		Tiempo de espera hasta ser atendido. Tiempo dedicado a atenderle durante su consulta. Claridad en los plazos (Urbanismo). Celeridad/rapidez en la tramitación Cumplimiento de plazos por parte de la unidad. Agilidad en la obtención de los documentos. Sistema de atención personalizado con turno de espera (Estadística, Gestión Tributaria,...) Trámites telemáticos y nuevas tecnologías.
Información y Asesoramiento		Accesibilidad de los técnicos: telefónica, presencial... Amabilidad en el trato por parte del personal. Disposición del personal para atenderle y resolver sus dudas. Espacio disponible para la realización de las consultas. Explicación de las causas por las que no se pudo atender su consulta. Página web (impresos, utilidad, facilidad de uso...)
Satisfacción General		Claridad en la información recibida/facilitada Sencillez y claridad en los impresos Asesoramiento previo a la realización del trámite. Asesoramiento en las cuestiones planteadas. Grado en que la información ha cumplido sus necesidades. Adecuación de la respuesta a lo solicitado Claridad y coherencia de la información recibida de los agentes de policía. <u>Campañas de concienciación ciudadana (Policía Local)</u> Grado de satisfacción general con cada unidad
Calidad de Servicio	Usuarios Servicios Sociales	Servicios que presta la unidad (comedor, alojamiento, ludotecas, grupos de tercera edad, mujer...) Facilidad para iniciar la tramitación de los servicios ofrecidos. Satisfacción con el resultado final del servicio. Tramitación burocrática (documentación a presentar) Información sobre ayudas económicas. Asesoramiento sobre tramitación de ayudas económicas Cuantía de las ayudas.
Ayudas económicas (sólo si solicita este servicio)		
Efectividad y rapidez	Encuesta Policía y Bomberos	Rapidez de asistencia Seguridad percibida por usted en la ciudad. Condición física de la Policía Local.
Medios y Recursos		Equipación de los agentes. Medios y recursos que dispone la Policía Local (vehículos, motos,...) Instalaciones de comisaría, dependencias policiales... (si las conoce)

**Satisfacción General (Encuesta General Usuarios -Servqual):**



**CLAVE** Gráfico 6.a.1

Medimos desde el año 1999 (13 años de mediciones) de forma bianual, es clave para nosotros porque está directamente relacionado con las estrategias más importantes. En 2009 depuramos el enfoque y mejoramos la encuesta haciéndola mucho más exigente (fruto de la actuación con los Focus Group con ciudadanos), de ahí la bajada en la tendencia. No obstante el rendimiento sigue siendo bueno y siempre por encima de 7. La valoración global se ha visto influida por mejoras (ver criterio 5) como la Gestión de colas en Gestión Tributaria, cita previa en la OMIC, la revisión inicial del expediente en Urbanismo, el Registro del Contratista, las diferentes programaciones culturales y deportivas, campamentos de juventud etc. La Gestión de las Emergencias o la eficacia de las actuaciones del Servicio de Extinción de Incendios, entre otras. Y por supuesto todo lo que atañe a la orientación hacia el ciudadano, como por ejemplo la

Participación Ciudadana, el Presupuesto Participativo, la gestión de los Distritos y el propio servicio 010. En la comparativa los datos correspondientes al Ayuntamiento Q de Oro 1.

algunas unidades municipales como por ejemplo en Servicios Sociales, Contratación y Archivo. Los protocolos de Bomberos y Policía y todo el proceso de Formación en Acción que se inició conforme desarrollábamos el Sistema de calidad certificado en la ISO 9000 que ocasionó una reingeniería de la actividad municipal adaptando los procedimientos que se incluyeron en el Sistema de la Calidad al marco de los procesos (ver criterio 5).

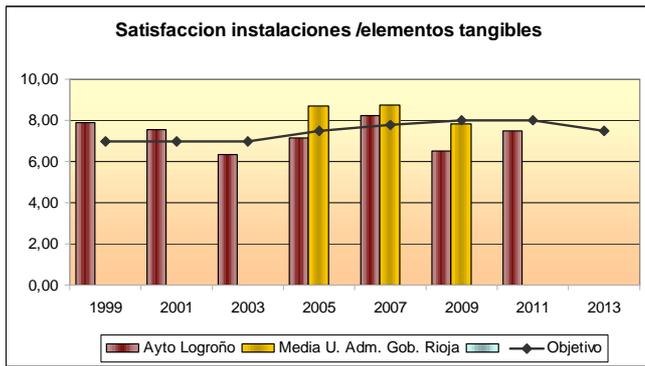


Gráfico 6.a.2

Las instalaciones del Ayuntamiento se mantienen conforme a estrictos protocolos de mantenimiento (ver subcriterio 4.c), como describe su proceso de gestión de edificios ARQ.PRO.22 Mantenimiento y Conservación de Edificios Municipales, el sistema de renting de los vehículos de Policía, así como el mantenimiento de los camiones del Parque de Extinción de Incendios, o la utilización por las subcontratas de vehículos modernos con plazos de amortización relativamente cortos, por ejemplo los camiones de recogida de residuos, los autobuses urbanos o las máquinas de limpieza viaria y de mantenimiento de los jardines.

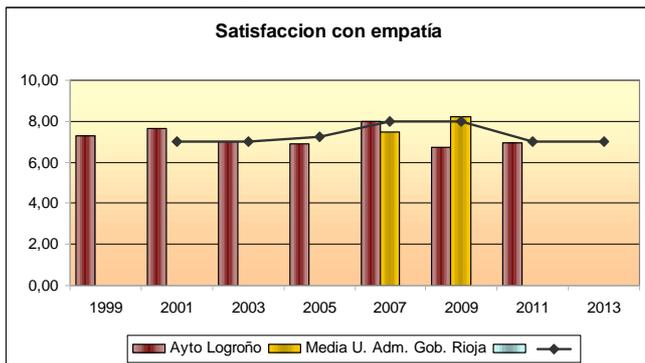


Gráfico 6.a.3

Hemos estado en contacto con los ciudadanos para escuchar sus expectativas y necesidades mediante sesiones de focus group para ajustar los cambios en las sistemáticas de trabajo en Urbanismo, o para la confección de encuestas de calidad de los servicios prestados en Gestión Tributaria, Servicios Sociales, Limpieza viaria etc (ver subcriterio 5.e). Y hemos escuchado a los ciudadanos para la realización del PE Logroño 2020 con la participación de más de 1000 ciudadanos y de otros 200 en representación de los diversos colectivos de la ciudad. También del análisis e interpretación de las encuestas realizadas sobre tecnología SERVQAL y la obtención de los ICS, lo que nos ha permitido a lo largo de los años tomar decisiones que han permitido mejorar el resultado mostrado.

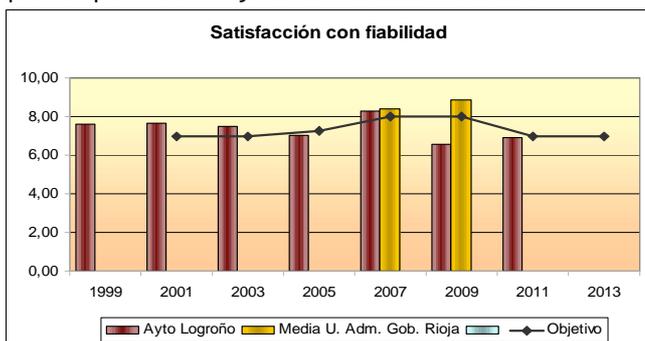
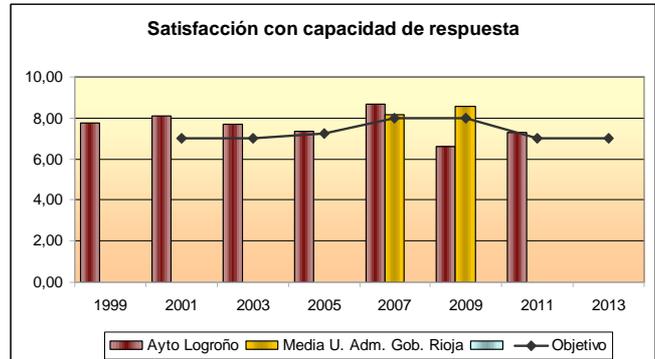


Gráfico 6.a.4

Tratamos de asegurar la fiabilidad de nuestro trabajo mediante la aplicación de las Cartas de Compromisos, en



G

Gráfico 6.a.5

La reingeniería aplicada se basó entre otros, en la revisión documental inicial consistente en la comunicación con el ciudadano sobre las necesidades documentales mínimas que se requieren para poder realizar la tramitación o entregar el servicio en el menor tiempo posible, de este modo se evitan comunicaciones a posteriori innecesarias para corregir deficiencias y se obtienen resultados más rápidos, por ejemplo la Licencia de Obra mayor:

URB 20: ha disminuido el número de expedientes que tienen reparos del 40,51% al 30,37% y, finalmente, al 46,58%

URB 21: ha pasado del 71,05% al 58,14% y al 58,46%

URB 26: ha pasado del 32,64% al 17,795 y al 28,57% , a partir de 2003.

El servicio de bomberos se presta en menos de 7 minutos en el 96,82% de los siniestros.

Las actuaciones más recientes relacionadas con la reducción de cargas que se viene practicando desde el año 2000 generan que en los procedimientos de actuación comunicada la licencia se entienda concedida si en el plazo de 4 días no se comunica lo contrario, (por ej. Grúas móviles y andamios, o uso del dominio público) y en 15 días las licencias de obra menor. (URB.PRO.24).

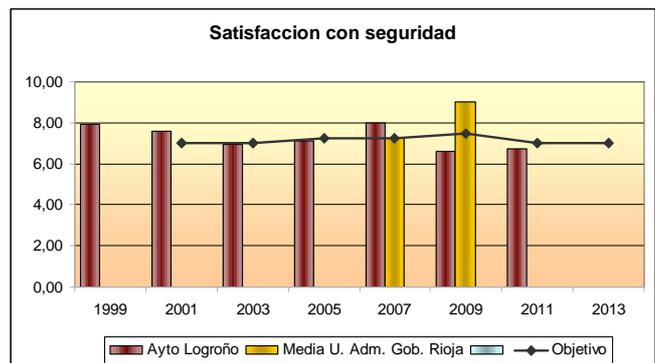
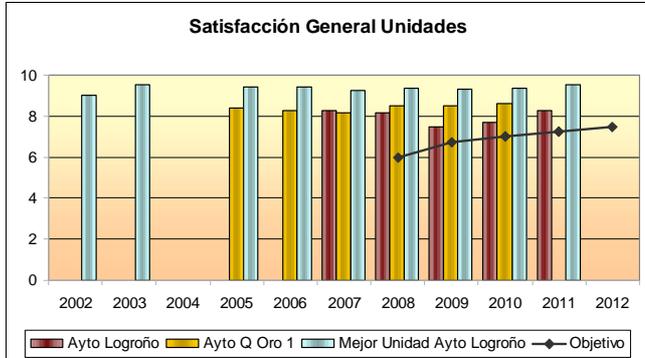


Gráfico 6.a.6

La seguridad la hemos controlado actuando mediante la formación en acción y el trabajo en equipos, desde el año 1999, generando nuestro sistema de actuaciones comunicadas y aportando trazabilidad al propio expediente por ejemplo desde 2002 todas las decisiones del gobierno municipal, Resoluciones de la Alcaldía, Acuerdos de la Junta de Gobierno y del Pleno, se gestionan desde un aplicativo (GAM) que garantiza que lo que se traslada es exactamente lo que se ha acordado, sin posibilidad de error, todo ello de acuerdo al PO.05 Servicios de Seguridad Pública.

**Satisfacción clientes encuestas de Servicios (Focus Group):**

En paralelo a la encuesta de satisfacción con la tramitación hemos realizado encuestas especializadas en los diferentes servicios que tratan con el ciudadano, de las cuales mostramos la mejor unidad del Ayuntamiento (que comenzó a medir en 2002) así como la media de las unidades. Todas ellas las comparamos con el mejor. Mostramos a continuación un ejemplo de segmentación de datos por procesos. Es clave para nosotros porque afecta directamente a los FCE.



**CLAVE** Gráfico 6.a.7

**Servicios de Seguridad ciudadana**

	2005	2007	2008	2009	2010	2011
SEGURIDAD CIUDADANA			7.57	7.5	7.92	8.84
OBJETIVO			7.5	7.5	7.5	7.5
AYTO Q-ORO 1	7.6					
AYTO Q-ORO 2	6.24	6.26		6.49		6.65
AYTO Q-PLATA	7.6					

**Servicios Sociales**

	2005	2007	2008	2009	2010	2011
SEVICIOS SOCIALES			7,33	7,18	7,91	7,49
OBJETIVO			7.5	7.5	7.5	7.5
AYTO Q-ORO 1	6.8					
AYTO Q-ORO 2	6.46	6.08		6.9		6.8
AYTO Q-PLATA	8.2					

**Servicios de limpieza y recogida de RSU**

	2005	2007	2008	2009	2010	2011
LLIMPIEZA Y RSU			7,27	6,61	4,78	6,22
OBJETIVO			7.0	7.0	7.0	7.0
AYTO Q-ORO 1	7					
AYTO Q-ORO 2	7.35	7.33				7.5
AYTO Q-PLATA	7.8					

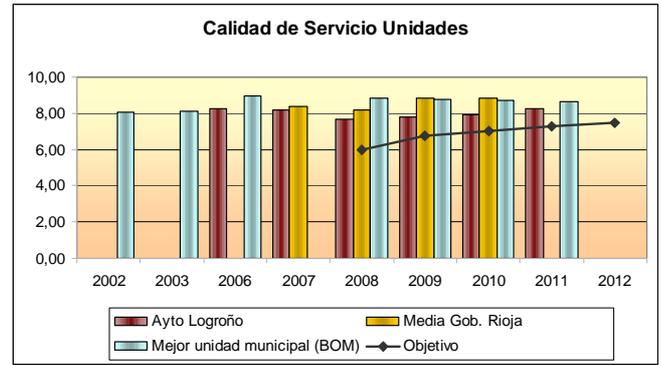
**Servicios de Información y OMIC**

	2005	2007	2008	2009	2010	2011
OMIC			8,9	9,2	8,35	8,82
OBJETIVO			8.0	8.0	8.0	8.0
AYTO Q-ORO 1	7.4	7.36	8.40			
AYTO Q-ORO 2	7.1	6.94		7.22		7.3
AYTO Q-PLATA	8.2					

**Servicios de Urbanismo**

	2005	2007	2008	2009	2010	2011
URBANISMO			8,16	7,51	9	8,6
OBJETIVO			8.0	8.0	8.0	8.0
AYTO Q-ORO 1		7.36	8.40			
AYTO Q-ORO 2	6.45	6.5		6.7		6.7

En los diferentes servicios municipales que tienen una repercusión directa en el ciudadano, se realizan encuestas para medir la calidad del servicio prestado, que se han elaborado mediante paneles informativos para observar los elementos más importantes para los ciudadanos, las preguntas se han agrupado en cinco atributos de calidad de modo que se pudiera homogeneizar el trabajo para obtener una puntuación media para cada atributo, si bien en cada actividad pueden realizar las acciones que consideren en relación con las puntuaciones obtenidas.

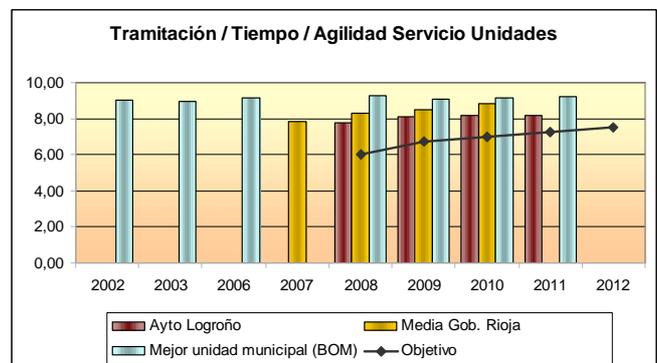


**CLAVE** Gráfico 6.a.8

La calidad del servicio es un FCE del Ayuntamiento y obtiene un nivel de apreciación con alto rendimiento, en torno a 8 puntos con pequeñas variaciones inferiores a un punto, poniendo en valor la información del DBF (de Buena Fuente), la revista trimestral del Teatro Bretón, o la campaña Mueve Corazón de Logroño Deporte, las campañas de Consumo de la OMIC, o de Educación Medio Ambiental.

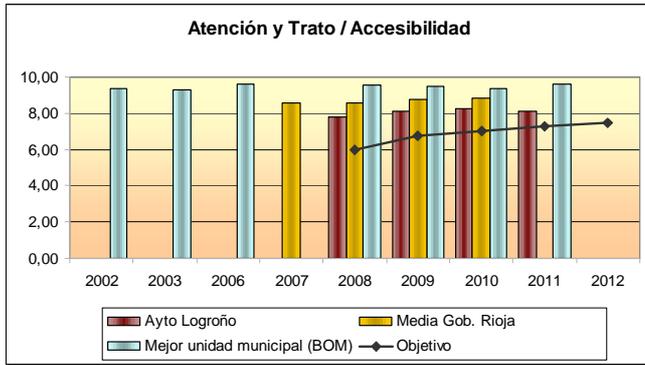
La planificación de la UTE de limpieza basada en las nuevas tecnologías, la red puesta en marcha de carril bici, el presupuesto participativo mediante el que los ciudadanos pueden proponer la gestión de un porcentaje del presupuesto anual, la gestión de los distritos, dando la participación a los ciudadanos mediante las juntas de distrito, y las obras que ayudan a que la ciudad tenga un crecimiento armónico cada vez con menos barreras, obras de soterramiento, con la estación intermodal, y la mejora de la Gran Vía, la recuperación de la ribera del Ebro o el perímetro de parques, combinado con los Interceptores de pluviales de la Zona Sur, que comportan una gran extensión de zona verde, que además se riega en un 90% con aguas reutilizadas. El fomento del comercio que se combina con la extensión de las zonas peatonales.

Todo ello ha cuajado en los reconocimientos expresados en el estudio ITA (de transparencia) en las actividades de la intervención municipal de la contratación, o la publicación del estudio de Mercociudad, que nos señala como la mejor ciudad para vivir, así como el reconocimiento a la empresa de Autobuses Logroño, como la mejor empresa de autobuses urbanos del año 2010, la mención especial dentro de los premios "Capital de la Biodiversidad y finalmente el reconocimiento de Logroño como Ciudad de la Ciencia y la Innovación.



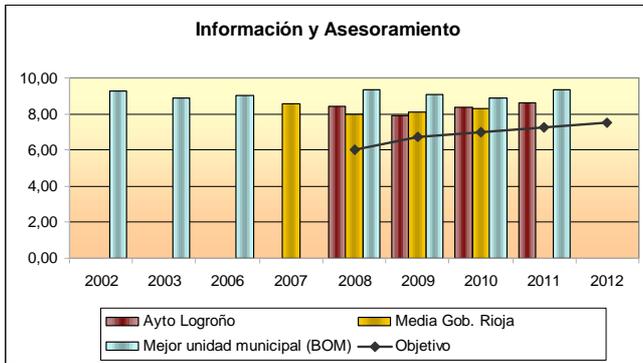
**CLAVE** Gráfico 6.a.9

En los últimos diez años hemos incorporado a nuestra gestión herramientas innovadoras que nos han permitido mantener una sólida posición en la rapidez para el acceso a nuestros servicios. Actuaciones como la ventanilla única económica, que permite realizar todas las acciones económicas en una sola visita en Gestión Tributaria, la posibilidad de acceder a algunos trámites mediante internet las 24 horas del día, el sistema SAE de GPS en los autobuses urbanos o el sistema de contadores, son algunos ejemplos.



**CLAVE** Gráfico 6.a.10

En este aspecto son destacables las cartas de compromiso explicitadas por algunos servicios (Archivo, Contratación y Servicios Sociales), junto con la eliminación de barreras y la centralidad del Ayuntamiento que permite desarrollar un muy alto porcentaje de trámites en un único edificio, que se conjuga con la tramitación en instalaciones cuando es preciso, por ejemplo en los centros sociales o en la Oficina de Rehabilitación. Y los trámites económicos que se pueden realizar en las entidades bancarias tales como el pago de los impuestos, o el pago mediante tarjeta bancaria, la adquisición de entradas por la web así como los trámites telemáticos disponibles.



**CLAVE** Gráfico 6.a.11

La información y el asesoramiento al ciudadano se realiza directamente como en el caso de la OMIC, o en la ventanilla única de gestión tributaria, de forma generalizada como las campañas preventivas que elabora la DG de Medio Ambiente, con el calendario del contribuyente de Recaudación, con las noticias del DBF sobre el punto limpio y las Aulas en la naturaleza o los MUPIS en las paradas de autobús y las pantallas de televisión en los autobuses dentro del programa SAE (Sistema de Ayuda a la Explotación) y por supuesto utilizando las nuevas tecnologías, por ejemplo en el Perfil del Contratista alojado en la web municipal o mediante las webcam que vigilan el tráfico en los puntos importantes.

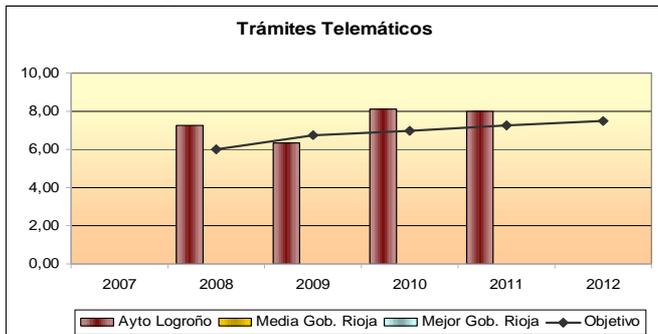


Gráfico 6.a.12

Una de las apuestas del Ayuntamiento de Logroño en los últimos años ha sido la apuesta por las nuevas tecnologías (ver subcriterio 4.d) en línea con nuestro Eje Estratégico 4 "Nuevas Tecnologías" donde se han realizado actuaciones de desarrollo de servicios de e-administración, intranet,...

**Características propias de algunos Servicios**

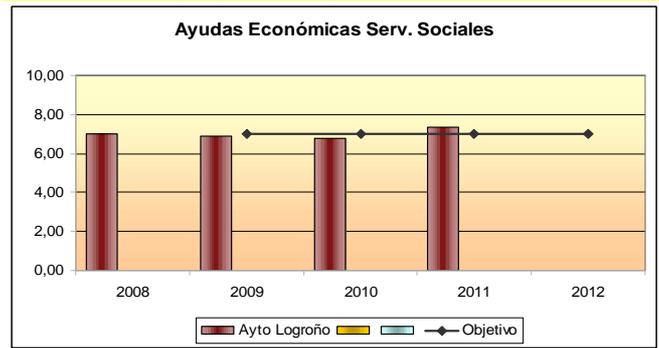


Gráfico 6.a.13

La actividad de la atención social está muy reconocida, con el desarrollo de los derechos sociales; así se están aplicando la Ley de Dependencia y los Servicios de Ayuda a Domicilio, con un considerable número de trabajadores sociales: 30 de los 67 funcionarios en la plantilla, en las 9 UTS. Los programas de salud se extienden a toda la ciudadanía tratando de instalar hábitos saludables en la población. Las ludotecas con actividades de formación y entretenimiento para los más pequeños, y el albergue municipal y la cocina económica para atender las necesidades básicas de los más desprotegidos. Recursos dispuestos en Policía con el incremento llevado a cabo de la plantilla para su adaptación a los convenios con el Estado para servicios contra la violencia de género, vehículos con prestaciones de calidad, modernos y con tecnología avanzada.

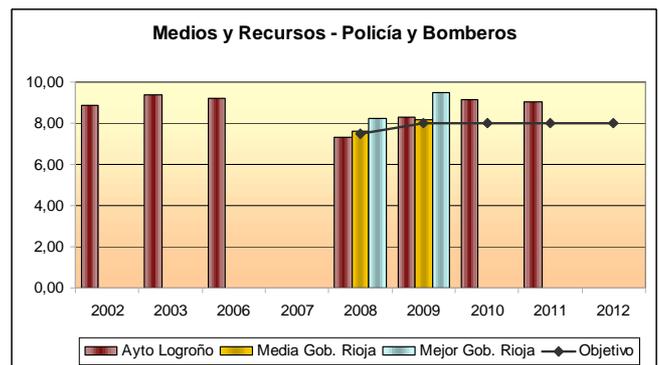


Gráfico 6.a.14

También adquieren su relevancia los procedimientos en Bomberos que garantizan la disposición para el uso del mejor material disponible con protocolos que relacionan el tipo de incidente con el tipo de salidas y características de plantilla, o el desarrollo de planes de educación vial en Policía.

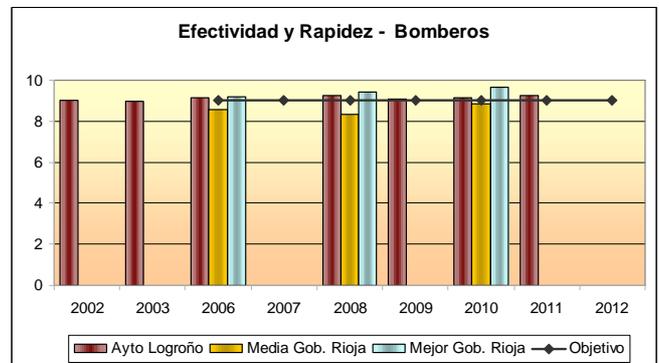
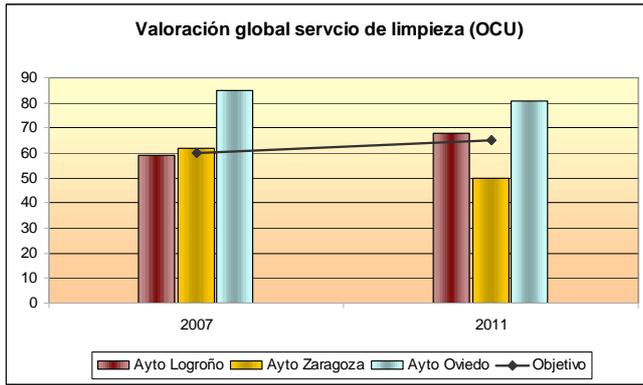


Gráfico 6.a.15

En los servicios de Seguridad Pública se ha realizado un considerable esfuerzo relacionado con las nuevas tecnologías, como por ejemplo con la puesta en marcha del "Multicar", elemento realmente disuasor del aparcamiento en doble fila y en otros lugares prohibidos, el control de acceso a las zonas peatonales, regulando el tiempo de estancia en las mismas a partir de la lectura de las matrículas, el sistema "TETRAPOL" de comunicación y las maniobras conjuntas del SOS y Policía.

También son importantes la convocatoria conjunta para toda la Comunidad y las actuaciones que en materia de prevención se realizan desde Bomberos.



**CLAVE** Gráfico 6.a.16

En los informes de la OCU que valoran entre diversos aspectos comparativos del funcionamiento de las ciudades, recogen sólo los correspondientes a los dos últimos publicados que permiten la comparación con ciudades del entorno (Zaragoza) y con un alto nivel de prestación (Oviedo), con una evolución muy positiva.

**Otros indicadores:**

Disponemos y gestionamos información concreta de cada uno de los aspectos preguntados en las encuestas de forma segmentada por unidades, distritos, tipología de trámites... que no mostramos por cuestiones de espacio y por ser aspectos que se gestionan de forma segmentada en cada una de las unidades.

Además, en los Focus Group realizados con los ciudadanos y en la relación diaria y entrevistas con los mismos se captan multitud de necesidades y expectativas que se tienen en cuenta en la gestión y que muestran el nivel de satisfacción con los aspectos relacionados anteriormente.

**6 b) Resultados en clientes. Medidas de rendimiento.**

La medición del rendimiento con nuestros clientes es importante, contamos con bases de datos en Aguas y Medio Ambiente, que incorporan los datos correspondientes a las quejas y sugerencias presentadas por los barrenderos y personal operativo de las contratas de limpieza viaria.

También disponemos de un programa de quejas y sugerencias que funciona con carácter general en red para toda la actividad municipal y que permite la entrada de las quejas o sugerencias a través de la web, o por teléfono en el "010" y también personalmente en el Servicio de "010", que son grabadas y transmitidas por la Dirección de Información a alguno de los corresponsales dispuestos en cada una de las unidades operativas del ayuntamiento. Las respuestas obtenidas se trasladan contestando al ciudadano por el mismo canal de solicitud formulado.

Incorporado a las Cartas de Compromiso en la Dirección de Acción Social, existe un sistema para el tratamiento de las quejas formuladas en relación con el desarrollo de la prestación y más concretamente con el cumplimiento o no de los compromisos adquiridos en la Carta.

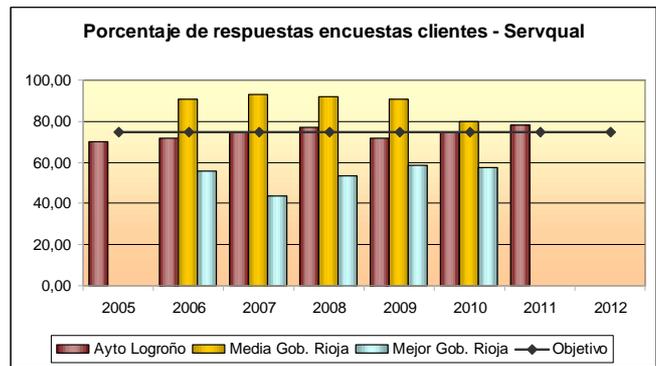


Gráfico 6.b.1

Desde 1999 venimos midiendo la satisfacción de nuestros servicios con una encuesta basada en el modelo SERVQUAL, con encuestadores contratados para tal finalidad, sobre una muestra considerable entre 1000 y 1500 encuestas se han realizado cada dos años, lo que representa un nivel de fiabilidad superior al 95%. Las encuestas se realizan a la entrada del Ayuntamiento y otros servicios municipales cuestionando sobre los atributos de calidad que los ciudadanos esperan recibir en sus tramitaciones y posteriormente a la salida del Ayuntamiento, cuestionando sobre los atributos de calidad que los ciudadanos han recibido

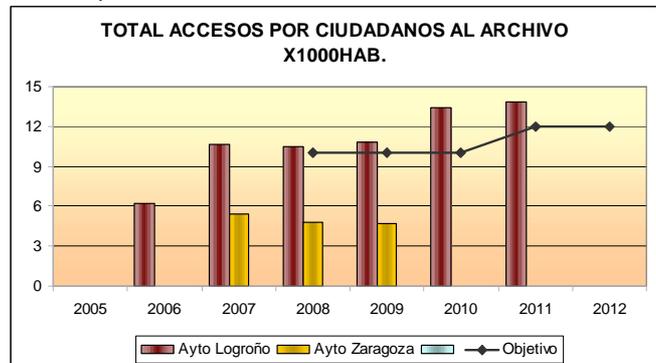


Gráfico 6.b.2

El archivo municipal desarrolla dos labores importantes. Por un lado, todas las relativas a la gestión documental de la actividad municipal, con tareas relativas a la planificación, la identificación, la valoración, y la eliminación de documentos; a la elaboración de los instrumentos de control y descripción que facilitan y propician su consulta y localización; a las tareas de instalación, conservación y custodia; a la planificación de los diferentes regímenes de acceso a los documentos. En definitiva a realizar cuantas operaciones son precisas para que la evidencia jurídica de la actividad administrativa que son los documentos de archivo se conserven con las debidas garantías y puedan ser puestos a disposición de los usuarios, internos y externos, para su consulta y uso. Resulta especialmente útil el acceso que se facilita a los usuarios externos a los documentos generados por Urbanismo, las licencias de obras con el acceso a los planos de viviendas y bajos comerciales, y los instrumentos de Planeamiento; también la colección de fotos del archivo municipal recibe una gran cantidad de consultas, generalmente vía web. También los investigadores acceden a la consulta de los documentos del archivo para la realización de estudios de toda índole.

La segunda faceta que lleva a cabo es de marcado carácter cultural, encuadrada en el proceso de servicios culturales: documentar y/o producir exposiciones, como las que versaron sobre el Auto de Fe de las Brujas de Zugarramurdi, las estaciones del Ferrocarril en la ciudad, el centenario del Cuerpo de Bomberos, el edificio de la Casa de las Ciencias, la historia del Alumbrado Público en la ciudad, o de los bandos, carteles de fiestas y fotografías conservadas en el archivo...

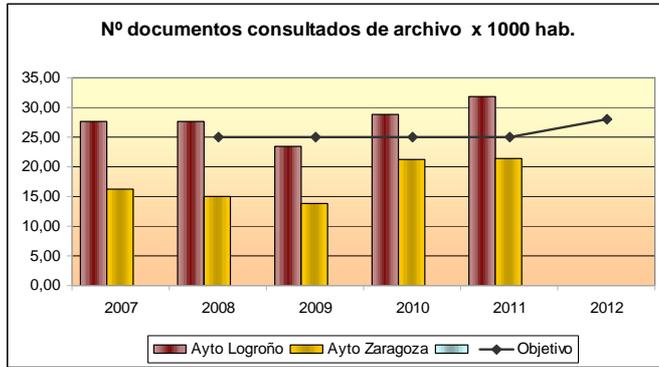


Gráfico 6.b.3

En la relación con el ciudadano mantiene una Carta de Compromisos mediante la que compromete la entrega de documentación identificándola y ajusta a tiempos y plazos.

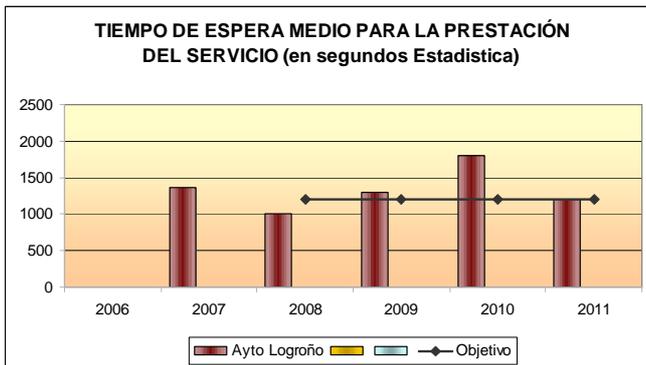


Gráfico 6.b.4

Estadística participa del proceso de altas y bajas en los ficheros municipales, de ellos una parte muy importante es la del empadronamiento, que genera una gran demanda de atención y que se ha tratado de optimizar mediante un sistema de gestión de colas, con números de atención que trata de paliar las esperas de las personas que realizan los trámites.

Actividades más sencillas como los volantes de empadronamiento para el acceso a los colegios etc, se han optimizado para su obtención a través de la web municipal, siempre que el usuario se haya registrado previamente para realizar los trámites telemáticos.

Para situaciones excepcionales como las matrículas escolares etc, se cruzan datos con la autorización de los usuarios con las otras administraciones públicas.

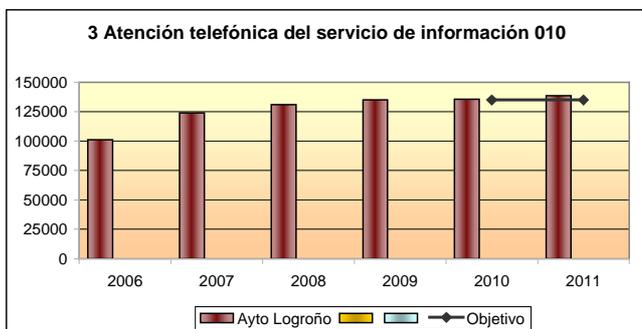


Gráfico 6.b.5

El servicio 010 dispone de un sistema "CallCenter" de atención telefónica gestionado por un número de operadores mínimo de cuatro personas que se ajusta a las necesidades de la demanda, a través de este servicio que abarca un número de horas de atención al público superior al del resto de la administración, de 9:00 a 20:00 horas de lunes a viernes y sábados de 10:00 a 14:00 horas, haciendo así accesible la actividad municipal a los ciudadanos. Junto a las obvias labores de información, a través de este servicio telefónico se realizan tramites de inscripciones en actividades puntuales

(campamentos etc) evitando así las filas presenciales, Una parte del 010 se ha incorporado a Logroño Deporte SA realizando las inscripciones en las actividades deportivas por teléfono.

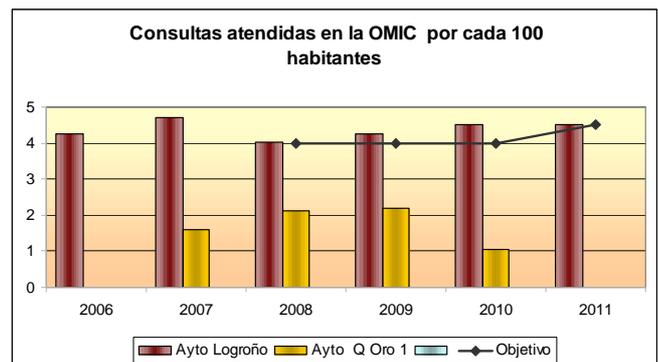
Junto con la actividad de atención telefónica el 010 realiza la función de información básica de primer nivel de la actividad municipal, en unos horarios extendidos respecto al ordinario de atención al público, por la mañana y por la tarde (de 9:00 a 14:00 y de 17:00 a 19:00 de lunes a viernes y sábados de 10:00 a 14:00 horas).



CLAVE Gráfico 6.b.6

Coordinados con las diferentes unidades municipales a través de la Dirección General de Información, ofrecen información a partir de un punto de recepción en el que se discrimina la información básica de otro tipo de gestiones que pasan a través del sistema de gestión de colas a una de las operadoras del servicio, entre ellas las quejas dirigidas a las distintas unidades y Direcciones Generales. En el tiempo de espera se realizan encuestas de satisfacción con la calidad del servicio recibido, en los momentos señalados para tal fin.

También recogen físicamente y a través de la web las quejas y sugerencias sobre los servicios ciudadanos y estado de la ciudad en general que se trasladan a los servicios operativos para su respuesta y resolución.



CLAVE Gráfico 6.b.7

La OMIC de Logroño realiza su actividad en dos partes bien diferenciadas, por un lado actúa sobre la prevención con exitosas campañas de concienciación e información al consumidor, tanto sobre hábitos saludables para el consumo como de los riesgos de los productos, etiquetado, accidentes en casa etc..

Por otro lado la actividad de la defensa del consumidor se produce cuando el consumidor aprecia que se han vulnerado sus derechos, así mediante la mediación resuelven un porcentaje elevado de cuestiones generando además una cultura básica del consumo. Cuando no es posible la mediación apoyan la denuncia o la reclamación. Su sistema de gestión está basado en la cita previa para evitar al 100% la creación de filas no deseadas.

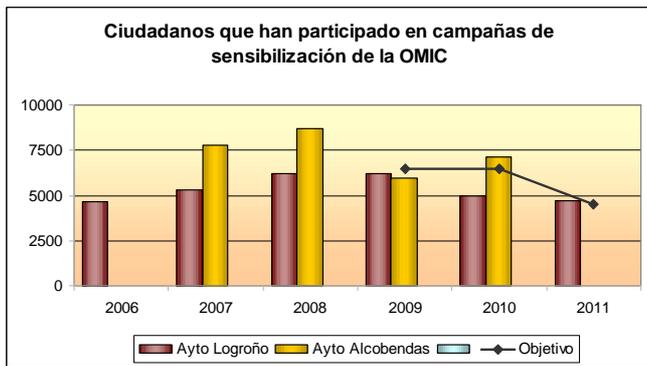


Gráfico 6.b.8

En la OMIC, las campañas de sensibilización se basan en talleres y jornadas para todos los espectros de edades, en los que se tratan campañas de sensibilización dirigidas a los adultos, mediante ciclos de conferencias o cuñas de radio y entrevistas, y a los menores con talleres especializados que mediante formas como el teatro infantil o las máscaras, además de los talleres escolares en los que los colegios de Logroño participan en uno de los cursos básicos de la enseñanza. Mientras que en limpieza se realizan mediante cartelería, envíos de información buzoneada a los ciudadanos, informaciones en los MUPIS, televisión de los autobuses, radio y tv en general y actuaciones variadas con los escolares.

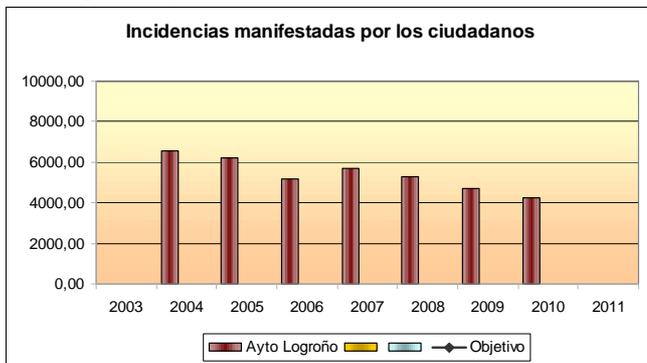


Gráfico 6.b.9

El sistema 010 está asociado a un sistema de recepción y tratamiento de las quejas, sugerencias y reclamaciones, en el que además de las quejas se registran las incidencias respecto al mantenimiento, sobre aquellos aspectos de la vida ciudadana que consideran que es mejorable. De forma similar la UTE Logro Limpio gestiona conjuntamente con la Dirección de Medio Ambiente una base de datos de incidencias en las que se anotan las producidas tanto si son manifestadas por los empleados de la UTE como por los ciudadanos.



**CLAVE** Gráfico 6.b.10

Nuestro objetivo en este aspecto es estar por encima de 50. La Contratación pública está incorporada al proceso de apoyo "Gestión de Proveedores" y viene a dar servicio de modo centralizado a todas las unidades municipales, estableciendo criterios generales y desarrollando un programa de gestión común para toda la casa que se alimenta con pliegos técnicos e informes que se originan en las unidades y que pasan a

conformar el expediente de contratación para una mayor coherencia en la contratación pública. Inician el proceso en la web a través del portal del proveedor, en el que publican los pliegos de condiciones para la contratación. La medición sobre los tiempos empleados en las diferentes fases y las propias características de los contratos permiten el desarrollo de una Carta de Compromisos, evaluada trimestralmente y que arroja unos datos que hacen a la Dirección General de Contratación una oficina de reconocido prestigio a nivel nacional, según indica el informe sobre transparencia del tribunal de cuentas.

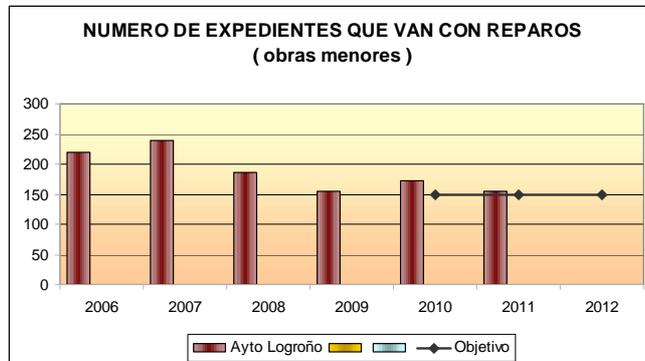
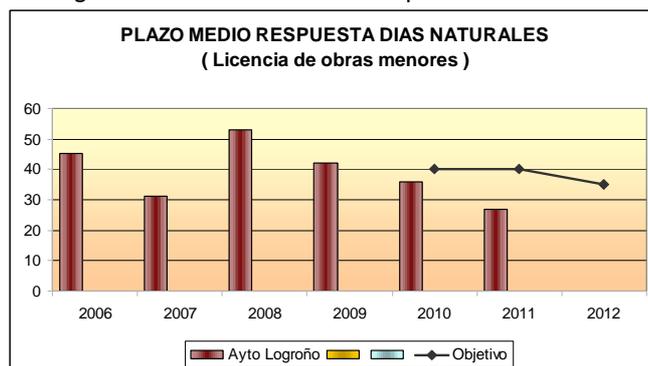


Gráfico 6.b.11

La actividad de urbanismo fue la primera que contó con la certificación ISO 9000 en el año 1998. Entre las mejoras más significativas, algunas de concepto como el registro del expediente a la entrada en el propio departamento de urbanismo, con el asesoramiento adecuado se han reducido los reparos. También se ha actuado sobre la movilidad del expediente, desplazándose los técnicos para emitir el informe sin mover el expediente de ubicación.

Además, el cambio conceptual iniciado en ese momento permitió algo que supuso una autentica revolución. La actuación comunicada, otorgando toda la confianza en el ciudadano, permitiéndole la ejecución de determinadas obras previa comunicación, de acuerdo con los parámetros establecidos en el procedimiento AYT.PRO 24; sin necesidad de licencia esta se entiende concedida si en un plazo breve (15 días) no se le ha comunicado nada en contra. Esto exige que la revisión del expediente sea realizada por el propio técnico de modo que si se aprecia un reparo se indique antes de entregar la documentación o en los primeros días.



**CLAVE** Gráfico 6.b.12

También se ha agilizado considerablemente los tiempos de respuesta dado que previamente se ha pedido al ciudadano conformidad con la comunicación telefónica o por fax de los posibles reparos.

De la acumulación de fases de tramitación en paralelo se obtienen unos tiempos de respuesta considerablemente rápidos.



Foto: Bernabé Palacín

Criterio 7  
Resultados en las personas

**7 a) Resultados con las personas. Percepciones.**

Para el Ayuntamiento de Logroño es muy importante conocer las opiniones de nuestras personas, sus necesidades y sus expectativas, ya que son la base para la prestación del servicio. Sólo las personas hacen posible la mejora.

**Ámbito y relevancia:**

Realizamos mediciones de satisfacción del personal de sistemáticamente cada año desde el año 2007 mediante la Encuesta de Satisfacción de Personas que elaboramos a partir de la información obtenida en Focus Group en 2007. Mediante esta técnica reunimos a este grupo multidisciplinar y de diferentes dependencias del Ayuntamiento y trabajamos sus necesidades y expectativas para agrupar por afinidad los diferentes ámbitos a medir (mostrados a través de los gráficos presentados en el subcriterio) y las diferentes preguntas o ítems dentro de cada bloque. De esta forma nos aseguramos que la encuesta está basada en necesidades y expectativas reales de las personas y que por tanto van a medir los aspectos relevantes de la propia gestión del personal.

El nivel de satisfacción del personal no lo obtenemos únicamente de las encuestas, sino también del contacto habitual con ellas y de manifestaciones que se realizan del trabajo en los equipos de proceso (más de 80 personas) por lo

que tenemos una imagen fiel de sus necesidades y expectativas.

Todos los datos los tenemos segmentados según se muestra posteriormente, y anualmente emitimos un informe con los resultados de cada unidad para que se analicen los datos y se propongan mejoras.

De todas estas mediciones, hay algunas que son **claves** y que se definen en el propio Plan Estratégico Municipal ya que hay Objetivos Estratégicos en los que se señalan claramente y por tanto contribuyen de forma directa a la consecución de la estrategia y en consecuencia de la misión y visión del consistorio. Las estrategias son desplegadas mediante los procesos Clave, garantizando las relaciones entre los resultados más relevantes para ellos.

**Integridad:**

De forma anual realizamos las mediciones al personal mediante las encuestas de satisfacción. Desde siempre hemos tratado de garantizar la integridad de la muestra de tal forma que las mediciones fueran fiables y precisas, para lo cual se la enviamos a todo el personal, con el impacto de respuesta que se muestra en el subcriterio 7.b. Siempre garantizamos la confidencialidad, siendo las encuestas anónimas; únicamente se especifica la unidad a la que se pertenece, para poder segmentar los resultados. La escala de puntuación es de 0-10 y la encuesta consta de 35 preguntas.

Ámbito	Grupo	6.a Grado de satisfacción con...	6.b/9.b Indicadores de rendimiento asociados	
<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PERSONAS</b>				
• Ambiente y Colaboración en el Trabajo	PERSONAL Segmentadas a nivel de cada unidad Medición anual	Ambiente entre compañeros de la misma unidad. Apoyo entre compañeros para la realización del trabajo. Compromiso con el trabajo por parte de las personas de la unidad. Trabajo en equipo desarrollado y colaboración entre las personas. Motivación de las personas de la unidad para la realización de las tareas.	% de respuesta encuesta	
• Información y Comunicación		Información recibida sobre aspectos generales de la unidad. Nivel de información para la realización de tu trabajo. Comunicación con otros departamentos y unidades del Ayuntamiento. Comunicación dentro de la unidad. Nivel de comunicación en las reuniones. Canales de comunicación (reuniones, correo electrónico...)	Empleados que han utilizado el Reconocimiento Médico. Índice de frecuencia de accidentes	
• Calidad de Servicio Prestado		Atención y trato al ciudadano por parte de las personas de la unidad. Calidad de Servicio prestada al ciudadano Innovación y adaptación del servicio a necesidades y expectativas.	Índice de gravedad de accidentes Duración media de la baja	
• Condiciones de espacio de trabajo		Herramientas y medios utilizados para la realización de tu trabajo. Nuevas tecnologías utilizadas. Recursos Humanos disponibles. Dependencias y espacio físico	Nº accidentes de trabajo Nº días de baja	
• Formación		Facilidades recibidas para la formación. Nivel de formación técnica existente en la unidad. Nivel de implicación en la formación por las personas de la unidad.	% de personas que se forman	
• Organización		Planificación de las tareas en el trabajo. Asignación de responsabilidades Control de desempeño de las personas	Gastos en formación Licencias concedidas	
• Política y Estrategia		Grado en que tus superiores toman decisiones que te merecen confianza. Políticas y planes definidos para el futuro Conocimiento de los objetivos de la unidad.	Nº horas extraordinarias (Total)	
• Liderazgo		Claridad en el criterio en las actuaciones de tus superiores Reconocimiento de tu labor por tus superiores Atención y trato por parte de tus superiores Accesibilidad de tus superiores Apoyo de tus superiores para la realización de tu trabajo Implicación de la dirección en la gestión del trabajo de la unidad	Empleados que participan en equipos de proceso, mejora... Otros...	
Sat. General			Grado de satisfacción general	

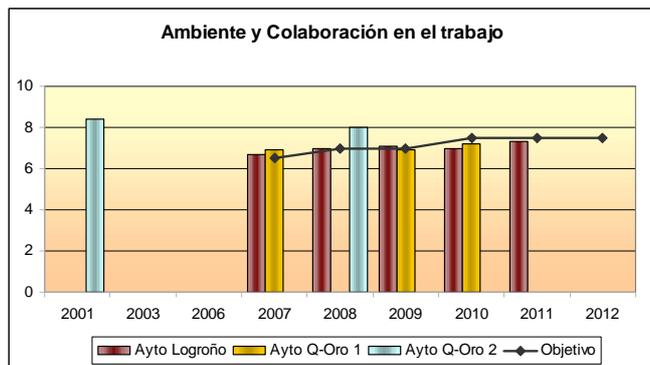
Esta encuesta se pasa anualmente al personal y sus datos los segmentamos en función a:

ARC	Archivo	MAA	Medioambiente y Aguas	ARQ	Arquitectura
BOM	Bomberos	OMI	OMIC	CEM	Cementerio
CUL	Cultura y Educación	POL	Policía	CON	Contratación
DEP	Deportes	SOC	Servicios Sociales	INT	Intervención
EST	Estadística y Empadronamientos	TES	Tesorería y Recaudación	PAI	Patrimonio y Asistencia Jurídica
INF	Información 010	TRI	Gestión Tributaria – IBI	PER	Personal
JUV	Juventud	ALC	Alcaldía	URB	Urbanismo



**CLAVE** Gráfico 7.a.1

Tal y como se muestra, la satisfacción de las personas está mejorando año a año de forma sostenida. Este dato es muy importante para nosotros por afectar directamente a nuestra estrategia, y corrobora el éxito de las diferentes actuaciones que hemos realizado con el personal y que hemos mostrado en el criterio 3: gestión de los recursos humanos con estrategias y planes claramente definidos, mejora de la comunicación y reconocimiento, apuesta clara por la formación, despliegue de actuaciones a través de equipos de proceso, mejora, departamentales... Cada vez nos aproximamos más a los datos de los mejores referentes en el establecimiento de objetivos.



**CLAVE** Gráfico 7.a.2

Uno de los elementos clave de nuestra visión es caracterizarnos por ser una organización centrada en las personas y que genere entornos de trabajo que propicien su desarrollo y satisfacción. Para ello, y tal y como hemos mostrado en el subcriterio 3.c, tratamos de hacerles partícipes en la gestión a través de los diferentes equipos de proceso (más de 80 personas), análisis de indicadores, comunicación de resultados y propuestas de áreas de mejora (ver criterio 5). Siempre ha sido habitual la generación de Equipos

Multidisciplinares internos para la resolución de problemas o mejora de los servicios (ver subcriterio 3.c), y para actuaciones que fomentan la innovación y creatividad y que se han aplicado con éxito en aspectos como reducción de cargas administrativas, intranet, factura electrónica, programas de gestión interadministrativa...

También es muy importante la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Para lograrlo, se ha hecho hincapié en la aplicación práctica de las normas estatales, como la Ley 39/1999, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, y la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Para ello, por ejemplo se ha puesto en marcha desde hace cuatro años un sistema de flexibilidad horaria, que permite la entrada al trabajo en la mayoría de las unidades ( se excluyen las que trabajan a turnos) entre las 7:30 y las 9:00 y la salida entre las 14:30 y las 19:00 horas, lo que permite compatibilizar la actividad laboral con la escolar de los hijos.



**CLAVE** Gráfico 7.a.3

La mejora observada a lo largo de los años en los resultados de información-comunicación y que nos posiciona por encima de organizaciones consideradas como “la mejor”, viene derivada de actuaciones que hemos ido sistematizando en nuestro Plan de Comunicación (ver subcriterio 3.d) y que han concluido en la mejora de canales (intranet, ...) y en la mejor transmisión de la información. Merecen destacarse prácticas como la llevada a cabo en la Dirección General de Contratación para la puesta en común de las novedades normativas que se producen continuamente sobre contratación pública.

Esto nos está permitiendo establecer criterios uniformes para las distintas Unidades, logrando además mediante esta singular gestión del conocimiento interno, formarnos mutuamente, potenciando la coordinación y el ahorro, alineando nuestra práctica con el eje estratégico 3 “Organización y Recursos”. También realizamos otras

actuaciones como la prevista en el Plan de Acogida, mediante la tutorización del personal de nuevo ingreso, etc. Se da información en materia de prevención de riesgos a los funcionarios según sus diferentes puestos de trabajo, creando folletos al respecto: general (inicio), bomberos, policías, cementerios, espacios confinados, oficinas, trabajos con fibrocemento, trabajadores del teatro, etc.

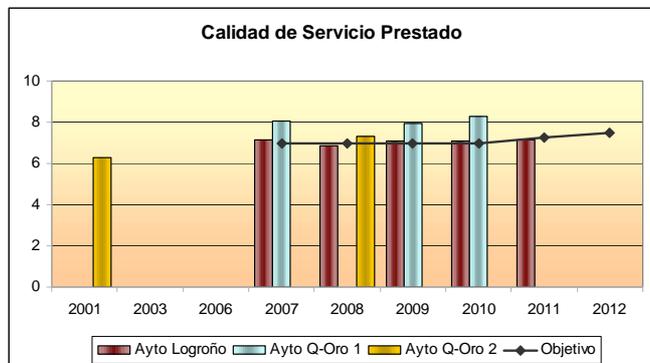


Gráfico 7.a.4

El gráfico muestra la percepción de las personas respecto a la calidad del servicio prestado; por ello el movernos en valores superiores a 7 es importante para nosotros, y así lo corroboramos en la valoración de nuestros clientes (ver subcriterio 6.a).

Para poder prestar un servicio de calidad es necesario tener personas preparadas y capacitadas, para lo cual, además de desplegar nuestro plan de formación, asistimos habitualmente a foros, jornadas, congresos, reuniones con otras administraciones... (Ver subcriterio 3.b), lo que nos permite prepararnos técnicamente para nuestro trabajo, disponiendo todos los años de una bolsa de ayudas para el estudio que permite ampliar las titulaciones propias.

Pero de nada sirve el estar bien preparados si nuestra actitud con el cliente no es asertiva y de apoyo a sus problemas, dándole la solución que mejor se adapte a lo que realmente necesita, aspecto que corroboramos en el criterio 6.

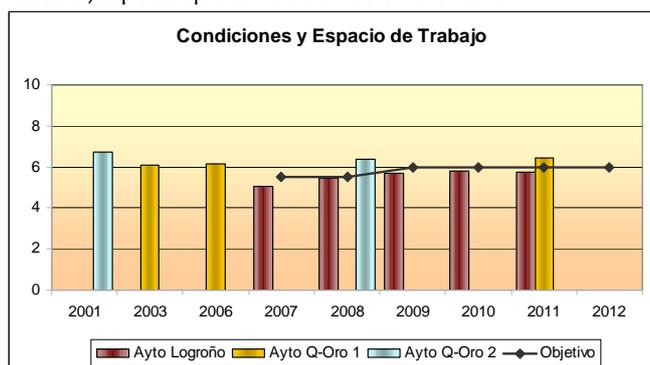
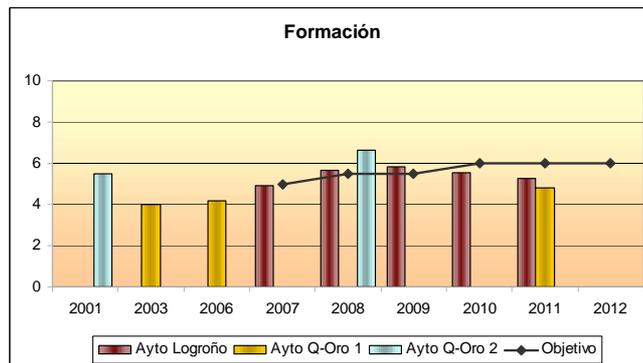


Gráfico 7.a.5

Se muestra una clara mejora de los resultados sobre todo a partir de 2009 debido, entre otros, a la más rigurosa ralentización del acceso de nuevo personal a la Administración Pública en general y, en particular, al Ayuntamiento de Logroño. Instrumentos normativos como la Oferta de Empleo Público, vienen contribuyendo de manera decisiva a la

contención del ingreso de nuevo personal, muy por debajo de la tasa de reposición de efectivos.

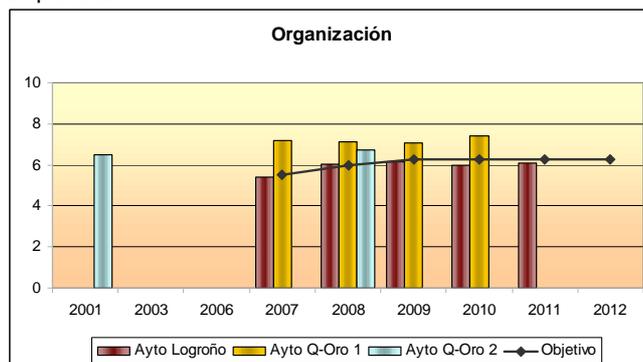


CLAVE Gráfico 7.a.6

La formación es una de nuestras apuestas estratégicas (ver criterio 2 y subcriterio 3.b). Siempre que se realiza una acción formativa se mide el grado de satisfacción de los participantes.

Tal y como hemos expresado en el subcriterio 3.b, planificamos y desarrollamos acciones formativas basadas siempre en necesidades reales. No obstante y a pesar de que estamos mejorando levemente, es el ítem peor valorado de todos a pesar de tener una valoración superior a la de uno de los ayuntamientos de referencia.

Aun así, somos conscientes de la capital relevancia de la formación para lograr una administración competitiva y también útil y generadora de confianza, como está establecido en nuestra visión; de ahí que sea objeto de tratamiento en nuestro eje estratégico 6 "Liderazgo y Personas", mediante la realización de un plan de formación adaptado a necesidades y expectativas tanto de la Organización, como de los empleados.



CLAVE Gráfico 7.a.7

Uno de los aspectos más importantes dentro del PEM es el organizativo. De hecho mediante el Eje 3 "Organización y Recursos", pretendemos gestionar un cambio cultural para el desarrollo de una gestión moderna, avanzada y orientada al ciudadano, que permita la consecución de los objetivos. Este despliegue lo hacemos a través de los diferentes procesos operativos tal y como se muestra en el criterio 5. En 1999 certificamos nuestros procedimientos con la ISO 9000. Este trabajo contribuyó a organizarnos mucho mejor y sistematizar mucho más nuestras actuaciones, aunque nos generaban

muchos problemas los aspectos transversales. Pero no fue hasta 2007 cuando comenzamos a gestionar de una forma mucho más integral nuestros procesos y a tratar de sistematizar soluciones para abordar y resolver mejor problemas derivados de aspectos transversales.

Muestra de este proceder son los procesos: PO-12 “SERVICIOS MANTENIMIENTO DE LA CIUDAD” que involucra a las Unidades de Medio Ambiente, Movilidad y Parque de Servicios para el desarrollo de las acciones necesarias para el funcionamiento de los servicios básicos de la ciudad; VA-02 “INCIDENCIAS EN LA MOVILIDAD”, que afecta a las Unidades de Información, Movilidad, Gabinete de Alcaldía, Policía, Bomberos, Parque de Servicios, Protección Civil, Medio Ambiente, Contratación y Urbanismo, y establece los mecanismos de coordinación entre unidades para garantizar las menores incidencias posibles sobre los ciudadanos por las decisiones que se toman en el ámbito municipal; y PO-01 “LICENCIAS Y AUTORIZACIONES”, que unifica el sistema de otorgamiento de licencias y autorizaciones, estableciendo sistemas de armonización que permiten su racionalización y la utilización de un mismo lenguaje por las Unidades de Urbanismo, Medio Ambiente y Movilidad.

Tal y como hemos explicado a lo largo de la memoria, hemos trabajado análisis y resolución de problemas con herramientas avanzadas de calidad (Isikawa, gráfico XR móvil, Control Estadístico de Procesos... ver criterio 5) para la gestión de filas en 2005 (Gestión Tributaria, Información y Estadística), mantenimiento de instalaciones de Arquitectura (2007), seguridad en las edificaciones y desalojos y gestión de agendas en Servicios Sociales, etc

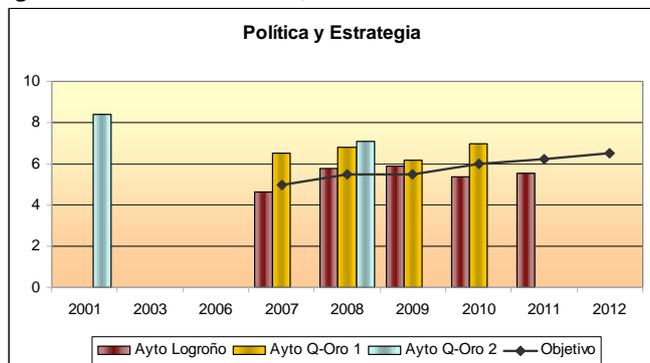
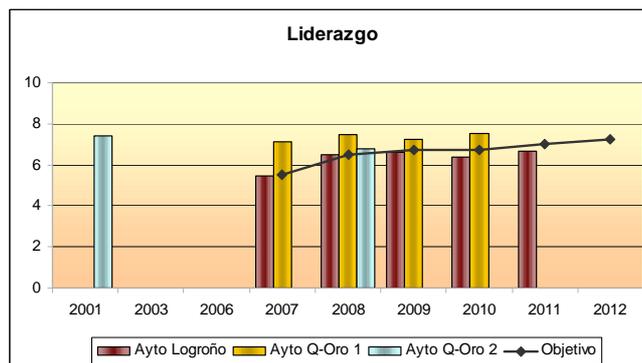


Gráfico 7.a.8

Un esfuerzo importante durante los últimos años ha sido la elaboración y despliegue de los Planes Estratégicos Municipales (ver criterio 2). Durante 2009 y 2012 se realizaron diferentes acciones de comunicación al personal del propio Ayuntamiento en 6 sesiones; en las que en primer lugar los Concejales, posteriormente los Directores Generales y finalmente en 4 sesiones, con los principales técnicos y personal de referencia, hasta llegar a más de 250 personas. En dichas sesiones de comunicación se entregó el PEM a cada asistente, se expusieron los temas más importantes y se aclararon cuantas dudas pudieran surgir, aspectos que han derivado en una mejora global del indicador. Además, anualmente, y junto con la nómina se entrega un tríptico resumen del PEM a todo el personal que trabaja en el Ayuntamiento. También se realizaron diferentes

comunicaciones a la ciudadanía sobre el P. Estratégico de Ciudad



CLAVE Gráfico 7.a.9

El desarrollo de la estrategia de Liderazgo Compartido nos está llevando, tal y como se puede observar en la gráfica, hacia una tendencia positiva general en los resultados de satisfacción que, aunque moderada, pone de manifiesto nuestra vocación por migrar de un modelo burocrático, basado en un control de estricta legalidad, reglamentista, jerárquicamente muy acusado y alejado de posiciones participativas, a otro de directivos profesionales aptos y preparados, insertado entre la dirección política y la función pública superior, seleccionado además de por su mérito y capacidad, por su idoneidad, y que someten su gestión a principios de eficacia, eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de objetivos fijados.

La implicación de los líderes con las personas se muestra claramente en acciones como la comunicación de planes, objetivos y metas, el impulso de la gestión por procesos, las facilidades para que las personas participen en procesos y en la mejora, y los recursos puestos a disposición para la formación y el reconocimiento (ver subcriterio 1.d).

**7 b) Resultados con las personas. Medidas de rendimiento.**

Los objetivos en este subcriterio se establecen en función de:

1. Los primeros dos años eran intuitivos a partir de los datos del año anterior.
2. Desde entonces tratamos de:
  - Establecer objetivos ambiciosos y en línea con la estrategia si ésta aborda algunos de los siguientes aspectos.
  - Tratamos de que sean ambiciosos en su consecución.
  - Tienen que ser un reto y que contribuyan a criterios de eficiencia y eficacia.

Todos los resultados que mostramos en este subcriterio están segmentados por cada una de las diferentes unidades que conforman el Ayuntamiento de Logroño y se analizan en el Informe Anual de Resultados de Satisfacción de las personas.

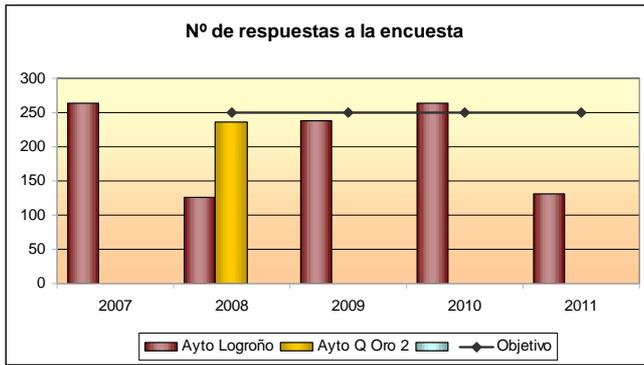
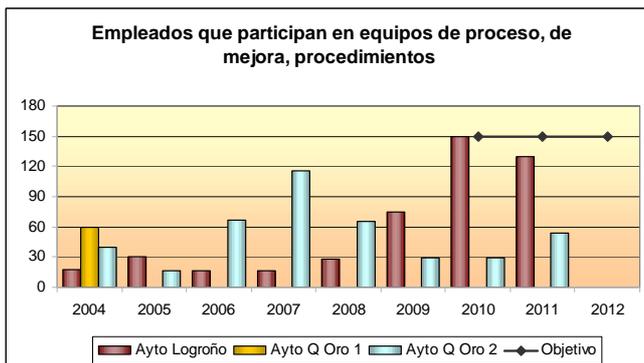


Gráfico 7.b.1



**CLAVE** Gráfico 7.b.2

Si bien estamos trabajando con equipos de mejora y grupos de trabajo para la resolución de problemas desde 1997. En la gráfica hemos representado las últimas épocas y se observa una amplia participación de empleados en los mismos.

Empezamos a trabajar a finales del siglo pasado en equipos de mejora, para realizar la reingeniería de los procedimientos que ahora hemos alcanzado, sus auditorías internas etc., y posteriormente hemos seguido desarrollando equipos de mejora tanto para actividades puntuales, en resolución de problemas (seguridad de las edificaciones, gestión de filas etc.) como para establecer pautas de mejora, (cartas de compromiso, mejoras en Servicios Sociales etc.), además de los equipos de trabajo para el desarrollo de los procesos etc.

La consecuencia es que un elevadísimo porcentaje de los trabajadores del Ayuntamiento ha participado en algún momento en la gestión del trabajo, lo que sin duda deja una consecuencia en el cambio cultural que día tras día se viene produciendo.

Recientemente los equipos de proceso han adquirido una dimensión mayor, dado que se les pide aportaciones para la gestión de los indicadores, análisis DAFO del proceso y Planes de mejora, de forma continuada. Los responsables de los equipos de proceso han sido designados por la Junta de Gobierno Local, compartiendo la responsabilidad en la gestión de los procesos tanto con sus equipos como con los responsables de calidad de las unidades y direcciones que proveen los recursos para la gestión.

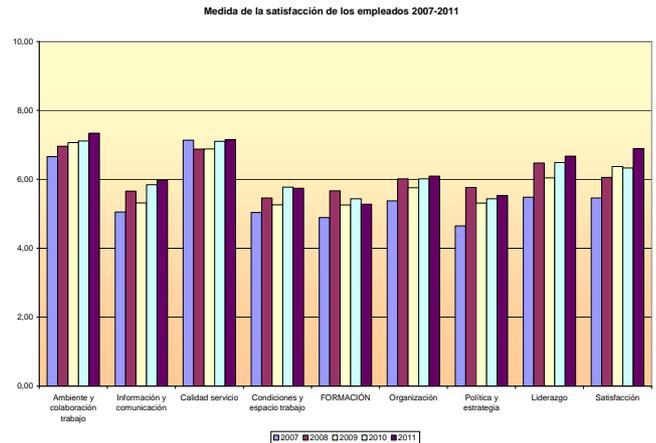


Gráfico 7.b.3

La alta participación en los equipos de trabajo contrasta con la reducida participación en las encuestas, por lo que se deduce que los trabajadores pueden preferir la aportación directa y continuada a través de los grupos de trabajo, en los que en los análisis DAFO, son bastante críticos con la propia organización.

**Prevención de Riesgos Laborales:**

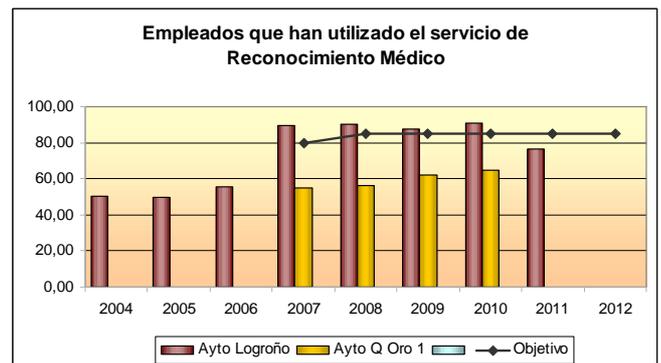
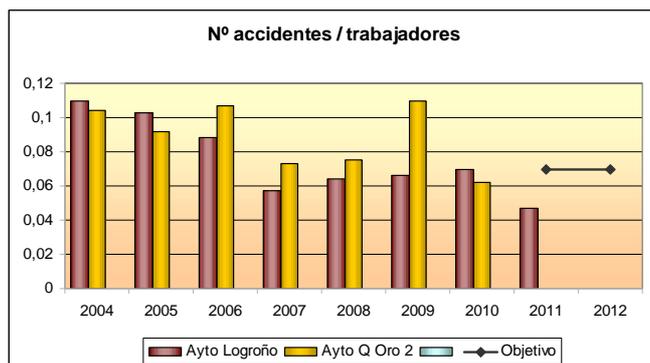


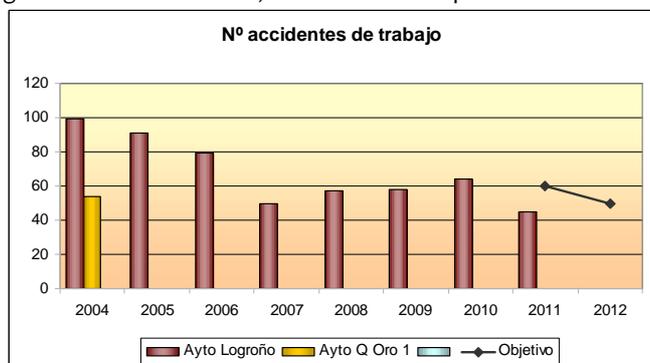
Gráfico 7.b.4

En 2006, hicimos un cambio sustancial en el sistema de gestión de los reconocimientos médicos de vigilancia de la salud. Si hasta entonces era el propio servicio médico quien gestionaba las citaciones y practicaba los reconocimientos, a raíz de disponer de indicadores observamos que los empleados solo se hacían la analítica sin completar el reconocimiento; por ello se cambió esa forma de gestionar, generando un sistema de citas por departamentos y controlando directamente la asistencia a las revisiones médicas desde la propia Dirección de Organización, involucrándose el Comité de Seguridad y Salud en la adopción de criterios para la revisión médica obligatoria en ciertos colectivos de riesgo (Policía, Bomberos y Medio Ambiente), tomando las medidas necesarias hasta conseguir que se efectúen las revisiones.



**CLAVE** Gráfico 7.b.5

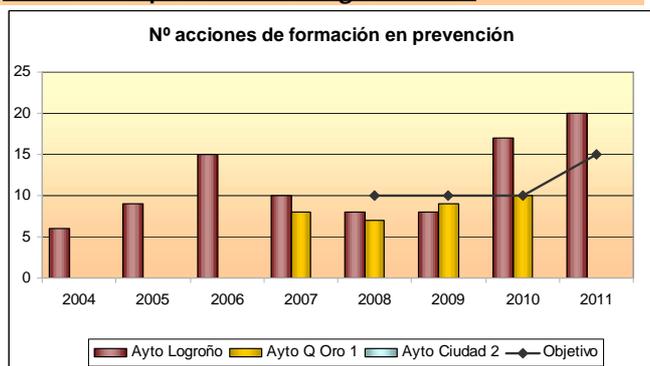
Las elevadas cifras de accidentes ocurridos en los años 2004 y 2005 se han reducido de forma considerable en 2006 y manteniendo un nivel que de alguna manera guarda una proporcionalidad con la gestión de las revisiones médicas. Esto es debido también al cambio en la metodología de gestión de los accidentes, durante el mismo periodo.



**CLAVE** Gráfico 7.b.6

Como en todos los aspectos de prevención de riesgos hay un punto de inflexión a partir del año 2006 disminuyendo el número de accidentes por trabajador considerablemente en ese año y en los siguientes. Es importante resaltar que este dato se mantiene estable en los sucesivos años, llegándolo a reducir en el último año (2011) todavía más.

**Formación en prevención de riesgos laborales**



**CLAVE** Gráfico 7.b.7

Las acciones formativas en materia de prevención de RRLL ha sido relativamente elevada cambiando la tónica dominante de acciones destinadas a la formación en el conocimiento de herramientas informáticas a una especial implicación de las unidades en la gestión de la seguridad de los trabajadores por

la vía de la prevención. De hecho es uno de los pilares de la Política de Gestión que incorpora el Manual de Gestión Integrada desde 2008

**Absentismo laboral**

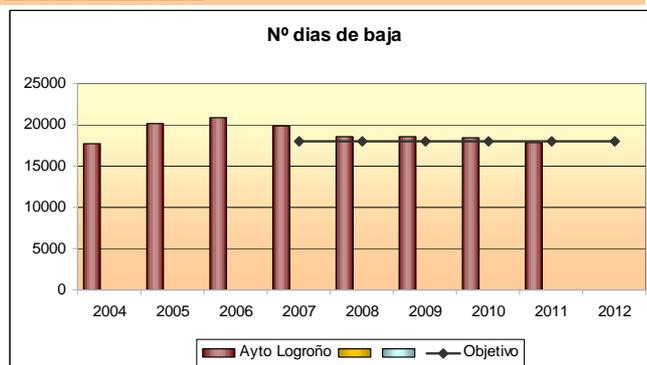


Gráfico 7.b.8

Con las acciones llevadas a cabo para el seguimiento de las bajas también se ha producido una leve reducción en la duración media poco significativa, manteniendo una tendencia más o menos estable aun con el incremento natural de la plantilla.

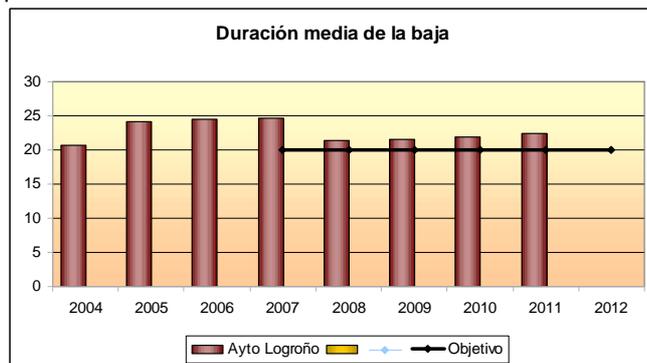


Gráfico 7.b.9

De igual modo que respecto a la duración media de las bajas, el número total de días de baja se mantiene estable, en parte debido al sistema que tenemos establecido de Productividad, mediante el cual una pequeña cantidad que se devenga mensualmente se deja de percibir cuando se está más de cuatro días de baja por enfermedad.

**Formación**

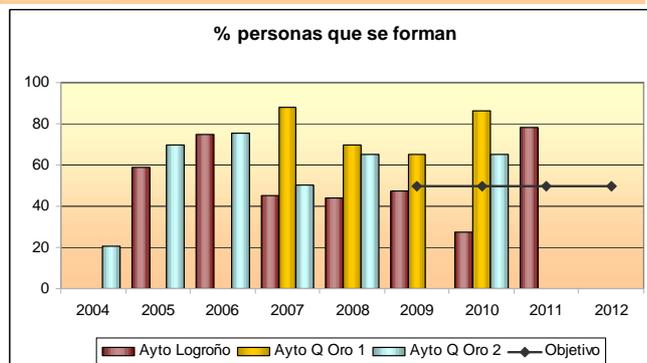


Gráfico 7.b.10

Las actividades de formación se configuran desde distintas pautas de actuación, en primer lugar detectando las

necesidades de formación, siguiendo lo dispuesto en el procedimiento PER.PRO.21 de conocimiento generalizado entre todos los trabajadores, se realizan entrevistas con los responsables de las unidades, enviándoles a su vez una encuesta para detectar las necesidades formativas, se obtiene también el conocimiento de estas necesidades directamente de las concejalías, de las organizaciones sindicales y también de los propios trabajadores.

Puestas en orden las diferentes necesidades observadas se inscriben en una matriz para establecer un orden de acuerdo con unos criterios de priorización que se encuentran en la norma interna PER.NI.02 para la detección de necesidades formativas, en función de la relevancia, el número de afectados las acciones formativas realizadas previamente las evaluaciones efectuadas a las anteriores, etc.

La relación de actividades formativas se consensúan con las organizaciones sindicales en la Mesa General para la Formación, y posteriormente se llevan a un documento de Plan Anual de Formación que es aprobado por la Junta de Gobierno Local. A lo largo del año desde la Dirección General de Formación se emiten diversos boletines con las actividades de formación programadas en cada momento.

Los trabajadores a los que se dirigen las acciones de formación pueden inscribirse libremente, si bien determinadas acciones que se dirigen a la totalidad de la plantilla, no requieren la inscripción individual, recibiendo una invitación a participar desde la Dirección General de Organización. Tras la participación en los cursos, los alumnos son invitados a evaluarlos tras su finalización. La participación en al menos el 80% del horario del curso garantiza la obtención del correspondiente diploma y la anotación del mismo en la base de datos de formación.

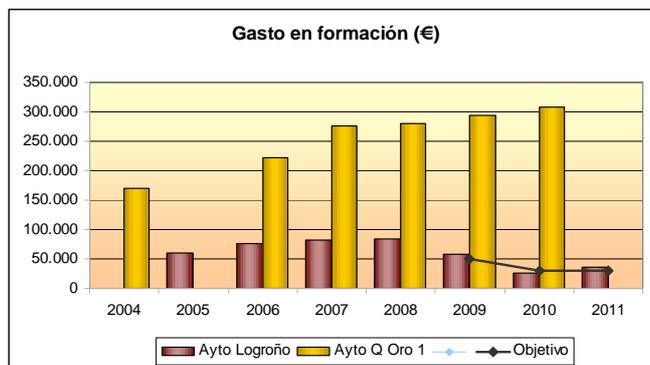


Gráfico 7.b.11

Además del Plan de Formación, los trabajadores municipales pueden proponer su asistencia a diversas acciones más especializadas, jornadas técnicas, congresos etc., proponiendo su asistencia con la conformidad de su Director General.

En estos casos, el Ayuntamiento corre con los gastos de la matrícula y los gastos de viaje y dietas correspondientes.

En ambos sistemas el resultado de la formación realizada a lo largo del año forma parte de la memoria anual.

**Licencias y beneficios sociales**

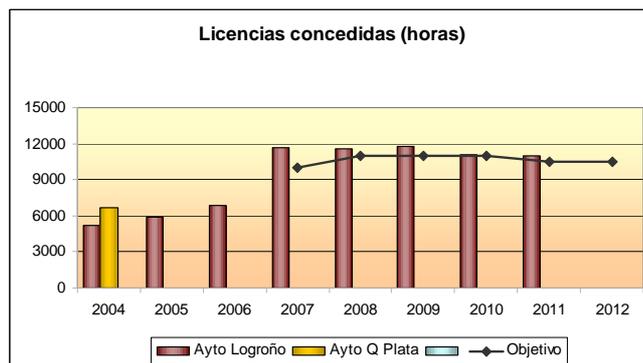


Gráfico 7.b.12

En las actualizaciones de los convenios de los últimos años y en paralelo a las mejoras realizadas en la línea de la conciliación familiar, se han incrementado considerablemente las horas utilizadas para asuntos personales, casi duplicándose entre 2004 y 2006, aunque manteniendo un nivel con una tendencia casi plana que apunta un ligero descenso a partir de 2010, sin duda relacionado con la estabilización de la plantilla.

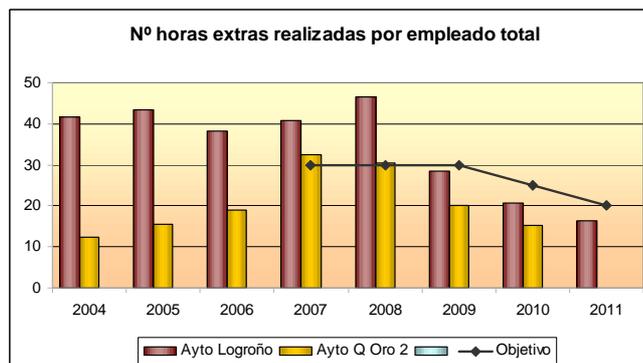


Gráfico 7.b.13

Las horas extraordinarias pueden ser un elemento de medición de la alta productividad de la plantilla, más en tiempos en los que el ahorro es la pauta dominante, aumentando la productividad por hora trabajada en la medida que se reducen el número de las horas extraordinarias.

Debemos tener en cuenta que el dato de horas se reduce a la mitad sin contar con las horas extras que realizan las fuerzas de Seguridad, que duplican las del resto del personal.

No obstante durante 2009 y siguientes se puede comprobar que se han reducido sustancialmente, como consecuencia de la situación económica que han trazado políticas de austeridad que se han reflejado en diversos factores de gasto. Se ha negociado con las secciones sindicales las fórmulas para el ahorro en horas extraordinarias



# Criterio 8 Resultados en la sociedad

Foto: Bernabé Palacín

**8 a) Resultados con la sociedad. Percepciones.**

Una vez analizadas las conclusiones derivadas de la autoevaluación de 2007, se incluyó dentro de las mejoras, la realización de mediciones periódicas y sistemáticas de la percepción social respecto del Ayuntamiento de Logroño a partir del año 2009.

**Ámbito y relevancia:**

En línea con nuestro Eje Estratégico 8 “Acción Social y Medioambiente” a través del cual tratamos de tener un enfoque ético, siendo transparentes y actuando como organización responsable con la sociedad y respeto al medioambiente. Para ello es importante fomentar activamente la responsabilidad social, planificar y desarrollar una mayor sensibilización ambiental en la ciudadanía, fomentar la colaboración con las distintas organizaciones sociales en proyectos mutuamente beneficiosos; manteniendo un alto nivel de confianza con las partes implicadas y siendo conscientes del impacto del Ayuntamiento en la comunidad social actual y futura, y preocuparnos por reducir al mínimo cualquier impacto adverso.

A lo largo de la memoria hemos detallado muchos de estos aspectos y para medir la satisfacción de los diferentes agentes sociales al respecto tenemos establecida una encuesta social en la que se abordan entre otros los siguientes ámbitos:

ENCUESTA SOCIAL
<b>CESIÓN DE INSTALACIONES Y RECURSOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del personal del Ayuntamiento para facilitar el desarrollo de la actividad.</li> <li>• Facilidad para relacionarse con los responsables del Ayuntamiento.</li> <li>• Disponibilidad de instalaciones, recursos y espacios.</li> <li>• Satisfacción general con el Ayuntamiento</li> </ul>
<b>MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la facilidad de trámites.</li> <li>• Adecuación de actividades a necesidades de los ciudadanos.</li> <li>• Facilidad de trámites telemáticos.</li> <li>• Trato recibido por las distintas personas del Ayuntamiento con las que has contactado.</li> </ul>
<b>APOYO AL FOMENTO DE LA EXCELENCIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud del personal del Ayuntamiento en la participación de Foros y Jornadas.</li> <li>• Dinamización y participación del personal del Ayuntamiento en las reuniones.</li> <li>• El Ayuntamiento como ejemplo de buenas prácticas en la gestión.</li> <li>• Difusión de materiales y prácticas que puedan ayudar a otras organizaciones a mejorar sus servicios.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento ético ante la sociedad.</li> <li>• Actitud y respeto al medioambiente en sus actuaciones.</li> </ul>

La encuesta fue dirigida a diferentes personas de organismos y organizaciones de referencia que conocen la actividad social del Ayuntamiento:

DESTINATARIOS DE LA ENCUESTA SOCIAL
Federación Española de Municipios y Provincias.
Ayuntamiento de Todos los Santos de la Nueva Rioja (Argentina)
Ayuntamiento de Rancagua (Chile)
Ayuntamiento de Vichy (Francia)
Ayuntamiento de Dunfermline (Escocia)
Ayuntamiento de Wilhemshave (Alemania)
Ayuntamiento de Brescia (Italia)
Ayuntamiento de Esplugues
Ayuntamiento de Bilbao
Ayuntamiento de Zaragoza
Ayuntamiento de Libourne (Francia)

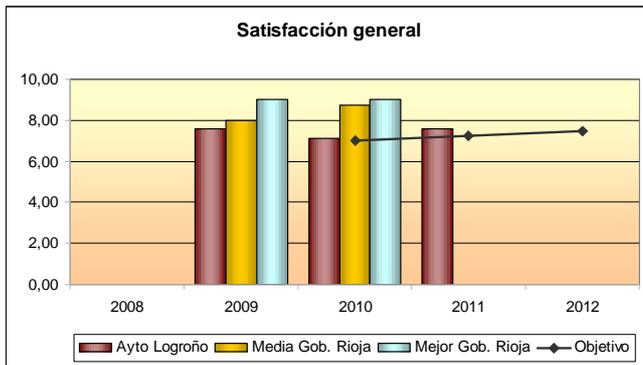
Ayuntamiento de Damstardt (Alemania)
Ayuntamiento de Alcobendas
Ayuntamiento de Málaga
Ayuntamiento de Dax (Francia)
Ayuntamiento de Vitoria
Ayuntamiento de Leganés
Ayuntamiento de Agoncillo
Ayuntamiento de Albelda
FEM
Segópolis
Ebrópolis
Gobierno de la Rioja
Federación de Asociaciones de Padres de Centros Públicos de La Rioja (FAPA Rioja)
Confederación Católica de Asociaciones de Padres de Alumnos de La Rioja (CONCAPA Rioja)
Federación de Asociaciones de Vecinos de La Rioja
Federación Riojana de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS LA RIOJA)
Federación Riojana de Voluntariado Social
Federación Riojana de Asociaciones de Alcohólicos en Rehabilitación (FRAAR)
Federación Africana en La Rioja (Afrorioja)
Asociación de Personas Sordas de La Rioja
Asociación Riojana pro-personas con deficiencias psíquicas (ARPS)
Asociación de la Prensa de La Rioja
Caja Rioja
Cámara de Comercio e Industria de La Rioja
CERMI
Colegio Oficial de Arquitectos
Colegio Oficial de Ingenieros Industriales
Comisiones Obreras
Consejo de la Juventud de Logroño
Delegación del Gobierno
Ecologistas en Acción
Federación AAVV
Federación Empresarios de La Rioja
Ibercaja
Logroño en Bici
Unión General de Trabajadores
Universidad de La Rioja

De todas estas mediciones, hay algunas que son claves (Apoyo al Fomento de la Excelencia y Responsabilidad Social Corporativa) y otras relacionadas con la propia Misión (Mejora de la Calidad de Vida de los Ciudadanos) esto se expresa en el propio Plan Estratégico Municipal ya que hay Objetivos Estratégicos, en los que se definen claramente y por tanto contribuyen de forma directa a la consecución de la estrategia y de la misión y visión del consistorio. Además son desplegadas mediante los procesos Clave, garantizando las relaciones entre los resultados clave.

**Integridad:**

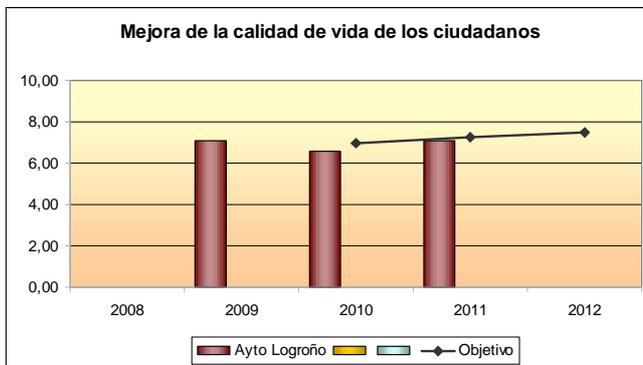
De forma anual realizamos mediciones mediante las encuestas de satisfacción social. Siempre hemos tratado de garantizar la integridad de la muestra de tal forma que las mediciones fueran fiables y precisas, para lo cual se la enviamos a todos los agentes sociales con los que nos relacionamos en los aspectos medidos.

La escala de puntuación es de 0-10 y la encuesta consta de 14 preguntas.



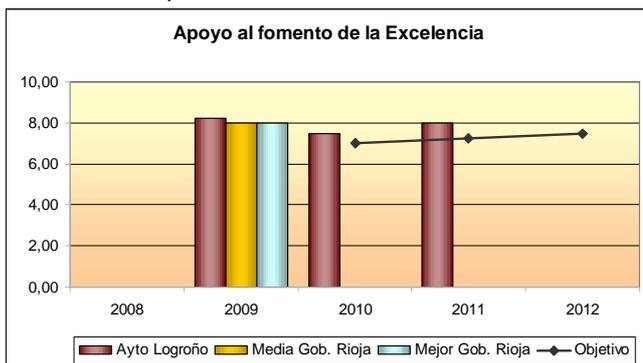
**Gráfico 8.a.1**

El nivel de satisfacción general de la sociedad con el Ayuntamiento nos muestra valores siempre por encima de 7, lo que indica, teniendo en cuenta que una parte importante de la encuesta se realiza con las entidades del Consejo Social de la Ciudad, que se reconoce positivamente la repercusión de la actividad municipal sobre los diferentes sectores



**CLAVE Gráfico 8.a.2**

Uno de los elementos clave de nuestra Misión es la “Mejora de la Calidad de Vida de TODOS los ciudadanos de Logroño” lo que nos ha permitido ser en 2010 según el estudio de Merco Ciudad “La mejor ciudad para vivir” tal y como pretendemos a través del Plan Estratégico Logroño 2020 para conseguir la mejor ciudad para los ciudadanos, según su propia estimación y con el desarrollo del PEM la mejor administración para construir la ciudad del futuro.

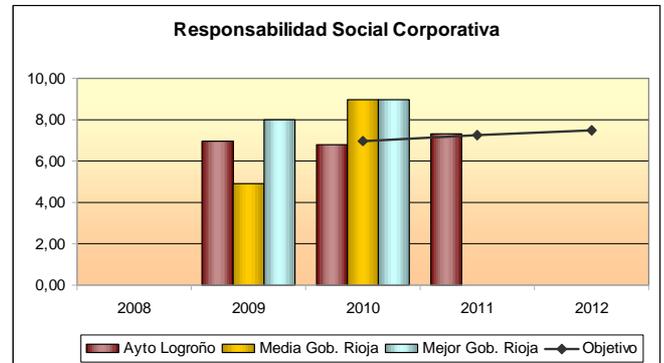


**CLAVE Gráfico 8.a.3**

Dentro de nuestro Eje Estratégico 7 “Mejora de la Gestión”, expresamos que pretendemos ser una organización en constante aprendizaje y que basa su gestión en la mejora continua. No podríamos lograrlo si no trasladásemos fuera nuestro “saber hacer” y participáramos de nuestra estrategia social en dar a conocer nuestro sistema de gestión a otras organizaciones que pretenden avanzar a la excelencia.

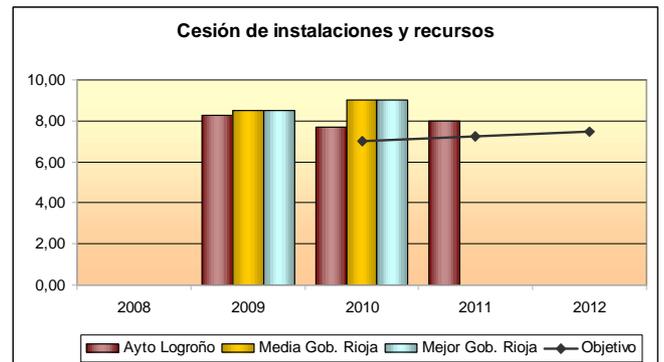
Dentro del subcriterio 1.c, en la figura 1.c.2 hemos mostrado más de 35 actuaciones de los líderes en fomento de la excelencia, muchas de las cuales fueron derivadas por ser el primer Ayuntamiento que, de forma integral, tenía

implantada la ISO 9000 en todas sus áreas, habiéndonos reconocido como ejemplos de modernización de la administración local, referentes en sistemas de calidad, ciudad innovadora 2010,... y que hemos querido compartir, siempre que se nos ha dado la oportunidad, de forma altruista con otros Ayuntamientos, administraciones u organizaciones que comparten nuestros valores, sin duda por el hecho de ser la primera ciudad europea en obtener la certificación para toda su actividad .



**CLAVE Gráfico 8.a.4**

Nuestro Eje Estratégico 8 “Acción Social y Medioambiente” apuesta claramente por un comportamiento ético, transparente y con respeto al medioambiente. Dentro del estudio de Merco Ciudad hemos obtenido en estos aspectos una posición elevada, fruto de las actuaciones realizadas, por ejemplo, con el ahorro de agua limpia para el riego de los jardines, o con la instalación de placas fotovoltaicas en el Ayuntamiento o en los Centros Deportivos.



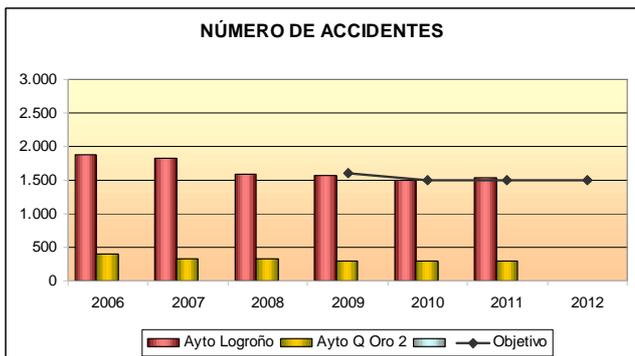
**Gráfico 8.a.5**

Cedemos instalaciones y el propio dominio público a todo tipo de actividad altruista o con finalidad social, por ejemplo:

- El espacio dedicado los domingos al mercadillo de Las Norias,
- La Casa de las Asociaciones, mantenida a expensas del presupuesto municipal y puesta a disposición de todo tipo de asociación vecinal de Logroño,
- Las propias instalaciones del Ayuntamiento de Logroño, Auditorio y Sala de Usos Múltiples , la Sala de Exposiciones,
- La Plaza del Ayuntamiento para la realización de importantes Exposiciones temáticas y el Patio de Operaciones.

Y también cedemos instalaciones para su uso de forma más o menos permanente, manteniendo una política muy activa de cesiones de instalaciones municipales para finalidades que tienen una amplia repercusión social, como el edificio cedido a la Universidad Popular.

**8 b) Resultados en sociedad. Medidas de rendimiento.**



**CLAVE** Gráfico 8.b.1

En el Ayuntamiento de Logroño la seguridad es relevante, de hecho es una de las ciudades más seguras de España. Esto es posible tanto por la acción de las fuerzas de seguridad como por la amabilidad y buen comportamiento social de la ciudad, como lo acreditan los estudios de Mercociudad etc. (Ver crit. 4 y 5).

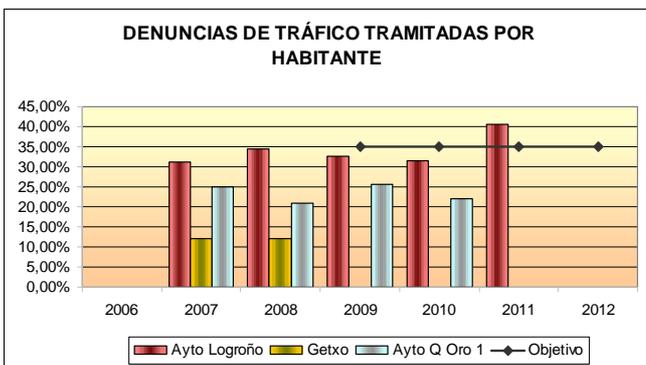


Gráfico 8.b.2

Con el aumento de la dimensión de la ciudad se ha producido también un incremento en el número de actuaciones, y un mayor control que se deriva en un incremento de las denuncias, que en definitiva ha hecho posible mantener el elevado estándar de seguridad.

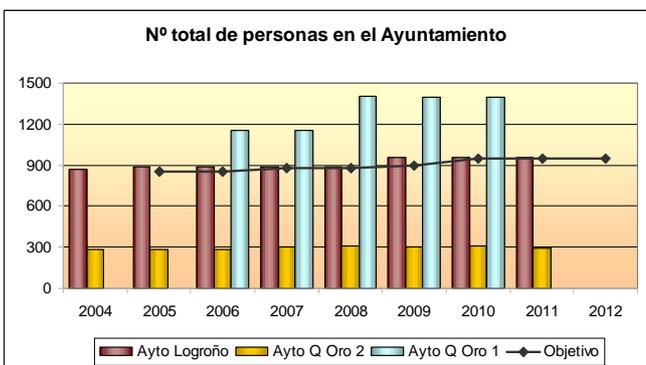


Gráfico 8.b.3

Pese a no ser una competencia municipal nos hemos tomado muy en serio el fomento del empleo, para ello disponemos de una unidad de Promoción de la Ciudad que cada año pone en marcha iniciativas que conducen a mantener un alto nivel de ocupación, de hecho en los años más críticos por el fenómeno del paro la plantilla municipal no ha decrecido sustancialmente, haciendo un gran esfuerzo por el mantenimiento de los puestos de trabajo.

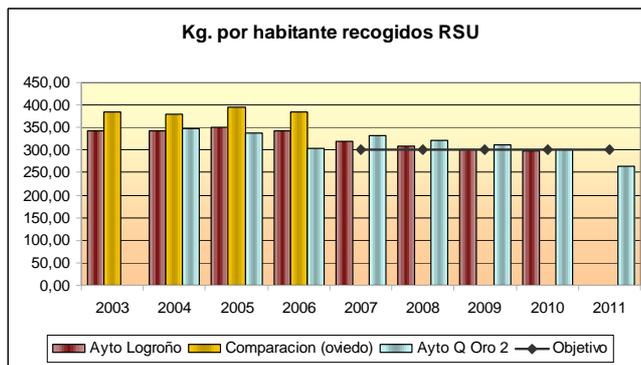
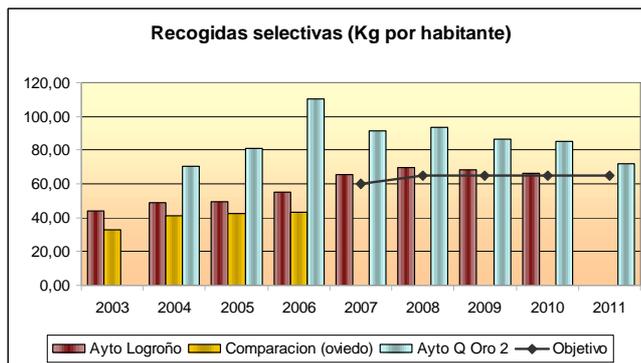


Gráfico 8.b.4



**CLAVE** Gráfico 8.b.5

Al carácter de amabilidad que describe a esta ciudad, se ha de sumar la fuerte implantación de valores sociales en sostenibilidad como así lo acredita el ser una ciudad que está a la cabeza del reciclaje en los productos más usuales; así comprobamos cómo progresivamente disminuye la cantidad de residuos urbanos generados frente al aumento de las recogidas selectivas, en línea con nuestra estrategia social.

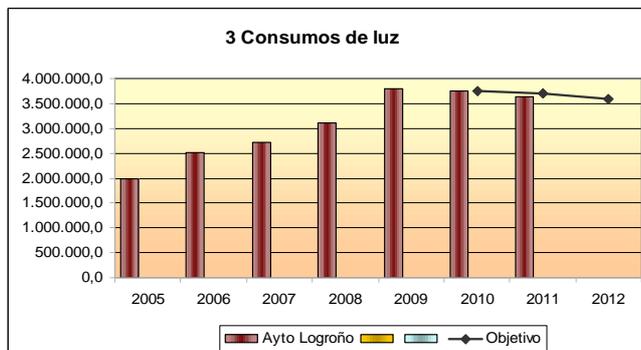


Gráfico 8.b.6

En la línea de la sostenibilidad y también ligada a la innovación, la reducción del consumo eléctrico viene derivada de la instalación de medidas de ahorro que reverten claramente en la sociedad, entre ellas la sustitución de todas las lámparas de los semáforos por leds, la sustitución de la práctica totalidad de lámparas en las farolas optimizando los consumos y por supuesto la instalación de placas solares en el Ayuntamiento o en las grandes instalaciones deportivas como La Ribera, acompañan a la tradición que en ambas líneas, sostenible e innovadora, han hecho de instalaciones como la Estación de Tratamiento de Agua potable un ejemplo de primer nivel en ambos sentidos.

De hecho se trata de una instalación que aprovecha el diferencia de altura desde la captación del agua Potable en Islallana, hasta su entrada en la planta que genera una gran cantidad de potencia eléctrica para el autoabastecimiento;

y en los últimos años con la puesta en marcha de la línea de fangos, además, una producción de material de compostaje y una reducción del consumo del agua limpia para el riego de los jardines.

la OMIC de forma habitual cada año o la participación municipal en proyectos de Cooperación al Desarrollo que nos permite invertir el 0,7 del presupuesto en actuaciones solidarias.

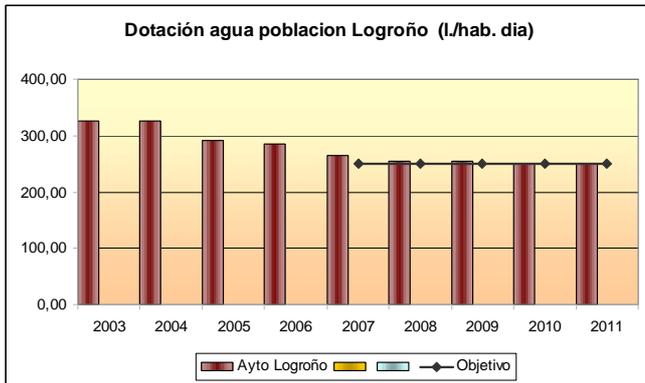


Gráfico 8.b.7

Actualmente se cifra en el 90% el uso de agua de riego de los jardines con la ya utilizada para las limpiezas de los filtros de la ETAP.

Como consecuencia de este reciclado, se observa la suave reducción en la producción de agua potable, muy vinculada a la reducción del consumo.

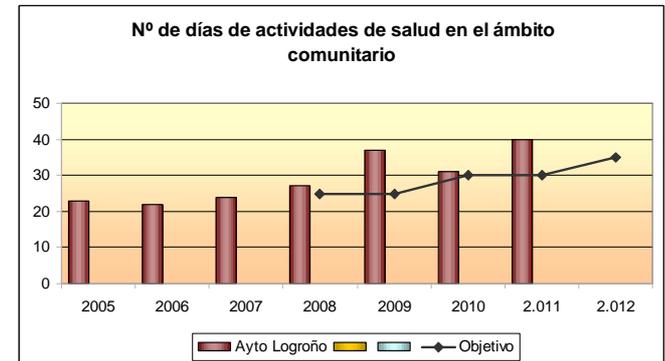


Gráfico 8.b.10

Vinculadas a la Concejalía de Familia Políticas Sociales y en el ámbito de los servicios sociales, las políticas relacionadas con la salud y la igualdad han jugado un papel destacado en los últimos años, como lo atestiguan las campañas de salud en el ámbito comunitario, contra el tabaco, en apoyo a las mujeres maltratadas etc.

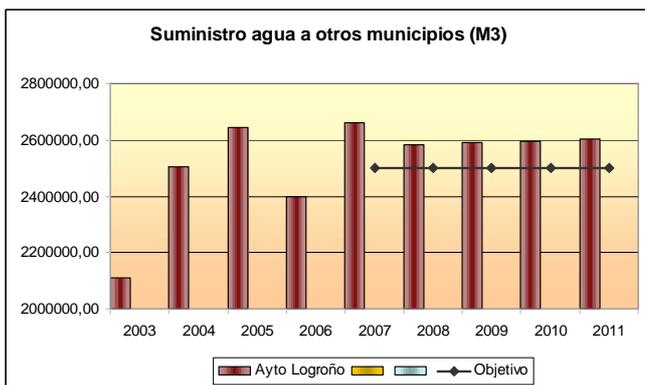
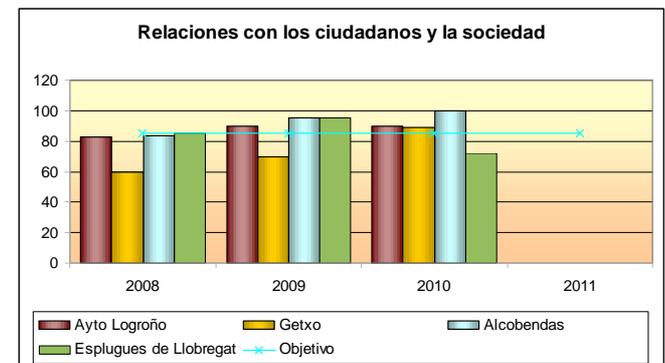


Gráfico 8.b.8

Una parte de la producción de agua de la ETAP se suministra a otros municipios, aprovechando mejor los recursos y facilitando que ayuntamientos próximos a la ETAP no tengan que construir y mantener instalaciones tan costosas y delicadas como las de Tratamiento de agua potable



CLAVE Gráfico 8.b.11

Las políticas de igualdad han destacado por la realización de más de una treintena de actos en los últimos años.

En otro orden son también destacables actitudes sociales, estimuladas desde el Ayuntamiento como el programa de Voluntarios de Protección Civil asentado tradicionalmente o más recientemente los programas de participación del voluntariado en las fiestas populares, estimulados desde la concejalía de participación ciudadana.

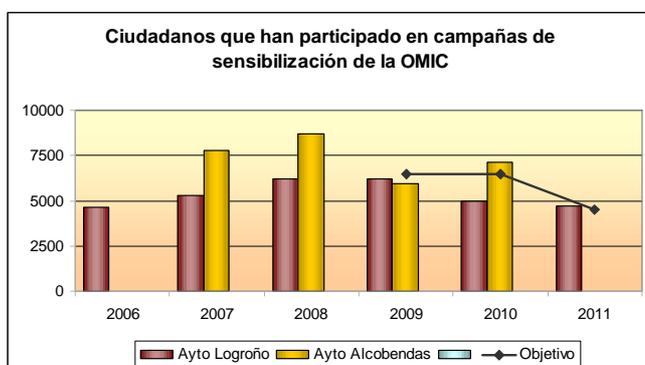


Gráfico 8.b.9

La visión social de la actividad municipal se ve reflejada en un amplio abanico de acciones de las que por ejemplo las actividades relacionadas con el ámbito del consumo son un ejemplo, si bien del mismo modo podríamos citar las relacionadas con la educación para el consumo que realiza

Desde la certificación de calidad con el número de certificado ER-0377/1998 de acuerdo con la norma ISO 9001:2000 en 1998, hemos tenido oportunidad de recorrer prácticamente toda la geografía española para explicar nuestro modelo, participando incluso en representación del Estado español, en la 2ª Conferencia de Calidad de las Administraciones Públicas de la Unión Europea, celebrada en octubre de 2002 en Copenhague. que seleccionó para ese congreso la gestión de la calidad del Ayuntamiento de Logroño como la mejor práctica en el ámbito de la administración local.

Del mismo modo hemos recibido la visita para conocer nuestro sistema de gestión de una gran cantidad de administraciones locales, tanto en visitas puntuales (Ayuntamiento de Bilbao, de Cáceres, de Alcobendas, de Cambrils, de Getxo) como en la diversas jornadas que hemos realizado en colaboración con la FEMP, con visitas de puertas abiertas (Zaragoza, Valladolid, Vitoria, Leganés, etc).



# Criterio 9 Resultados clave

**Criterio 9 – RESULTADOS CLAVE**

**Apuntes a lo establecido en las notas comunes a los criterios de resultados:**

**Ámbito y relevancia:**

En línea con nuestro Eje Estratégico 7 “Mejora de la Gestión” tenemos definidos nuestros resultados estratégicos clave que vienen marcados principalmente por nuestra Misión y Visión (ver subcriterio 1.a) y por nuestra Estrategia (ver subcriterio 2.c).

Algunos de los mismos son de percepción, y los hemos mostrado como claves en los subcriterios “a” de los criterios de resultados; otros han aparecido en los subcriterios “b”, pero los más importantes referentes al desarrollo de nuestra Misión y en línea con los Procesos Clave que están directamente relacionados con los Factores Clave de Éxito (ver subcriterio 2.d), son los que mostramos a continuación.

**Integridad:** Los datos provienen de los expedientes de la actividad municipal y memoria de las Direcciones generales y Unidades.

**Segmentación:** Tenemos muchos más indicadores que complementan los expuestos anteriormente hasta completar una batería de más de 400. Todos los procesos gestionan sus indicadores a nivel mucho más segmentado.

**Comparaciones:** Para hacer posibles y reales las comparaciones con otros Ayuntamientos hemos utilizado varias fórmulas, por un lado la comparación directa en los pocas situaciones en las que esto es posible, dado que cada administración trabaja con parámetros diferentes y es prácticamente imposible tanto adaptar los datos para realizar una comparación razonable.

Por otro lado la afluencia de estudios de reconocido prestigio que se han realizado en los últimos tiempos nos permite exponer unas comparaciones globales con los mejores, que en nuestro caso por nuestras aspiraciones son ciudades de tamaño medio con la Q de plata o superior, como son los casos de Esplugues de Llobregat y Alcobendas (Q de oro) y Getxo (Q de plata)

**Objetivos:** De acuerdo con el criterio establecido en el apartado notas comunes a todos los criterio de resultados.

**9 a) Resultados Estratégicos Clave.**

Uno de los elementos clave de nuestra Misión el la “Mejora de la Calidad de Vida de TODOS los ciudadanos de Logroño” lo que nos ha permitido ser en 2010 en el estudio de Merco Ciudad “La mejor ciudad para vivir” tal y como pretendemos a través del Plan Estratégico Logroño 2020. No se muestran más años porque este estudio sólo se ha realizado desde 2008 y no tenemos datos de 2011.

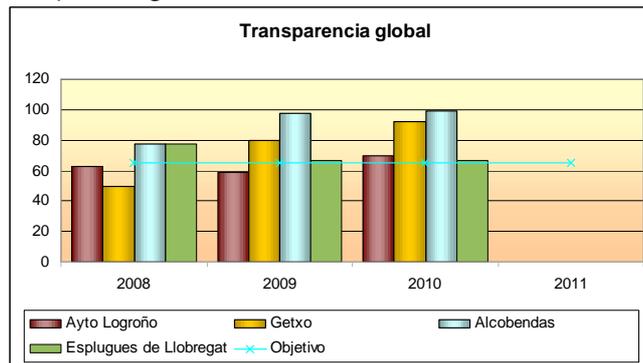
		2008	2009	2010
Mercociudad posición global	Logroño	23	17	12
	Alcobendas	34	31	28
	Hospitalet	53	74	62

		2008	2009	2010
Mercociudad ciudad para vivir	Ayto Logroño	10	3	1
	Pamplona	4	1	9
	Caceres	5	2	6

**CLAVE** Gráfico 9.a.1

A lo largo de los años hemos trabajado multitud de actuaciones que hemos reflejado en la memoria en los criterios de agentes (criterios 4 y 5 principalmente) que nos han permitido ser la

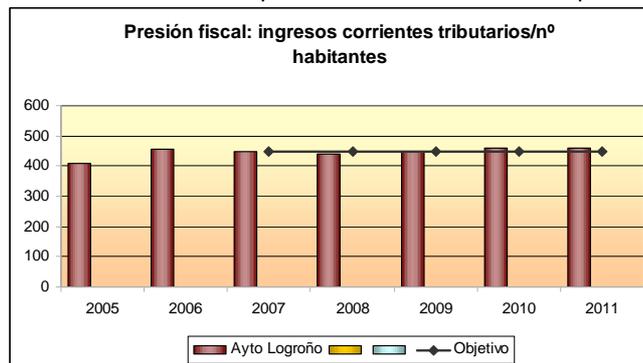
mejor ciudad para vivir e ir mejorando en posiciones de transparencia global.



**CLAVE** Gráfico 9.a.2

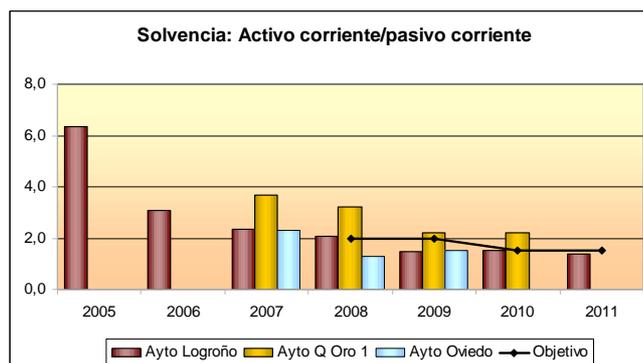
**Económico-Financieros**

La solvencia de la economía municipal es un elemento clave en nuestra estrategia y es la que ha podido sustentar el cambio en la gestión, manteniendo la presión fiscal incluso cuando se han incrementado considerablemente los servicios. Esto ha sido posible gracias al incremento de la eficacia en cuestiones tales como la contratación pública, que afecta tanto a las facilidades dadas a los proveedores como a la eficacia conseguida en los contratos debido a los sistemas de control establecidos, que han permitido mejoras considerables en los contratos con la UTE Logroño Limpio, los contratos para el mantenimiento de jardines, la empresa concesionaria del servicio de autobuses o el control del aparcamiento en superficie.



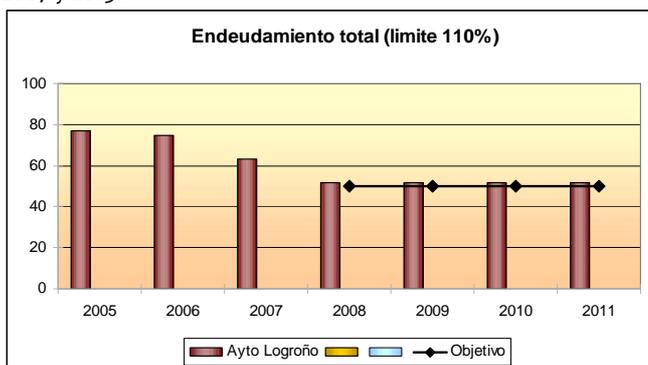
**CLAVE** Gráfico 9.a.3

Otras actuaciones son las mejoras realizadas en la Dirección de Gestión Tributaria, mediante las que la atención al ciudadano resuelve toda la tramitación en una única visita, en la que además recibe información sobre todas las cuestiones fiscales que le pueden afectar, o el fraccionamiento del IBI, han mejorado la capacidad de cobro de las tasas en la fase voluntaria.



**CLAVE** Gráfico 9.a.4

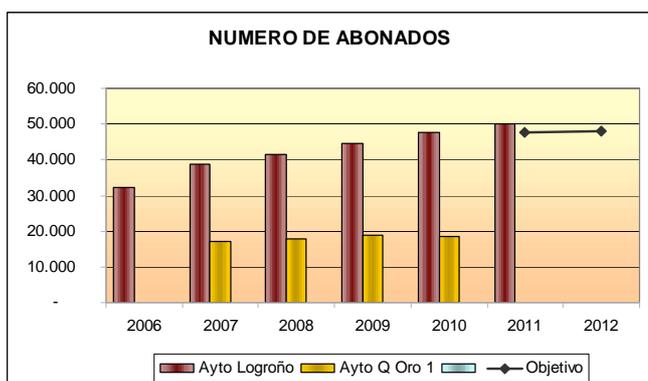
La solvencia se ha mantenido a pesar de la situación de crisis que nos afecta en los últimos años, debido a la adaptación del PGM a la realidad de la ciudad en el entorno de crisis, y a las medidas llevadas a cabo para el control del gasto corriente en los años 2009 al 2011, que han permitido reducir el presupuesto municipal de forma considerable. A pesar de esto se han podido obtener recursos extraordinarios que se han utilizado eficientemente, como el Plan E del Gobierno de España y las aportaciones de fondos de Cohesión y FEDER que han permitido el sellado del vertedero, la ampliación de la ETAP y una parte importante de la recuperación del Casco Antiguo entre los años 2007 y 2013.



**CLAVE** Gráfico 9.a.5

Pese a la renombrada situación de crisis, la financiación del Ayuntamiento ha optimizado los tipos de interés de modo que a pesar de que se ingresa menos dinero de las cuentas del Estado y de la Comunidad Autónoma, se ha conseguido reducir el endeudamiento de forma ostensible en los últimos años, estando en una buena disposición para adaptarnos a la prevista reducción del plazo del pago a los 30 días, desde los casi 60 actuales.

**Ocio y Calidad de Vida**



**CLAVE** Gráfico 9.a.6



Gráfico 9.a.7

Para el Ayuntamiento de Logroño, el ocio es el elemento de referencia en el concepto de calidad de vida, el ocio que da pie a un sin número de actividades en el ámbito deportivo, con los programas que hemos visto como Muévete Corazón, o las programaciones de cultura del Teatro Bretón, Casa de las Ciencias etc., a lo largo de los criterios de agentes.

La actividad deportiva se ve favorecida por el sistema de Usuarios/Abonados, mediante el cual los logroñeses que desean realizar una práctica deportiva se inscriben en un registro previo de modo que a partir de la inscripción se pueden dar de alta con mucha facilidad en los programas deportivos que se realizan siguiendo el curso del año escolar, con una oferta de más de 17000 plazas para la participación en actividades deportivas dirigidas por técnicos profesionales y con carácter periódico. Los programas se realizan entre octubre y mayo y en las vacaciones de Semana Santa, verano y Navidad; puntualmente, se realizan algunas campañas deportivas. Además del sistema de usuarios, el sistema de Abonados permite la asistencia, con algunas mejoras de carácter económico, tanto en la participación en los programas como en el propio acceso a las instalaciones deportivas.

Éstas por sí mismas, son un elemento crucial en el sistema de calidad de vida, puesto que las instalaciones se ponen a disposición también de los logroñeses para el ejercicio de las prácticas deportivas tanto de uso individual como colectivo y tanto de carácter de tiempo libre como para actividades deportivas federadas y competiciones deportivas. Estas instalaciones tienen características adaptadas a la ciudadanía desde las sencillas instalaciones repartidas por toda la ciudad, muy vinculadas a la escuela pública a la que además le prestan servicio, como los grandes complejos (Lobete, La Ribera, Las Gaunas, Prado Viejo o Las Norias) con unas características de multidisciplinaridad que posibilitan un uso intensivo para una variedad de programas (ver subcriterio 4.c). En estas instalaciones son posibles también los grandes acontecimientos deportivos.

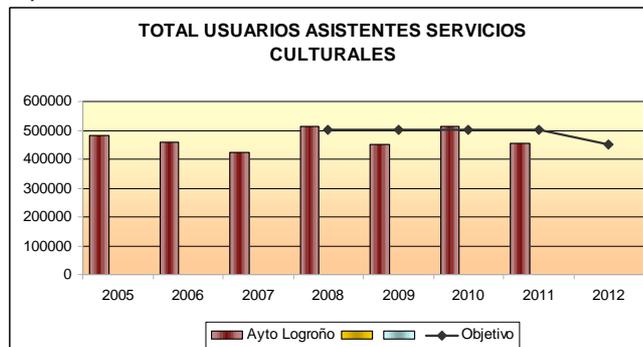


Gráfico 9.a.8

La calidad del ocio se refleja también en los servicios culturales, que están basados en una amplia relación de centros culturales, repartidos por la ciudad y desarrollando un abanico de modos de entender la cultura. Junto con el Teatro Bretón, buque insignia de la programación cultural, con un repertorio de alta cualificación, la Casa de las Ciencias supone un muestrario de la innovación y de la relación cultural con el espacio y la naturaleza, el Cultural Rioja es un ejemplo de colaboración institucional público privada con la participación activa del Gobierno de la Rioja y de Ibercaja, para la presentación de una muestra cultural basada en exposiciones temáticas en las diferentes salas y espacios culturales de la ciudad, así es frecuente ver exposiciones al aire libre (Roden o Botero en 2011) en conjunción con espacios tradicionales como la Sala Amós Salvador, o el Ayuntamiento. O muestras temáticas vinculadas a la programación de la Casa de Las Ciencias, en la Plaza del Ayuntamiento, por ejemplo las muestras en colaboración con la Obra Social de La Caixa...

**Servicios Sociales**



Gráfico 9.a.9

Los servicios sociales se han configurado en torno a 9 Centros Sociales, configurados en tres zonas, con una plantilla de 67 empleados configurando una red social que aproxima los servicios de política social a la ciudadanía.

Los trabajadores sociales realizan las valoraciones de acuerdo con la Ley de Dependencia, disponiendo de sendas Cartas de Compromiso para fijar las actuaciones en torno al Informe de Valoración y Orientación (IVO) y el Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD), en las que se establecen requisitos y plazos a los que el Ayuntamiento se obliga para dar mayor garantía de calidad en las prestaciones que reciben los ciudadanos

A su vez el proceso de Familia y Política Social PO-07 que incluye los procedimientos que junto con el SAD afectan además a las situaciones de emergencia social o al tratamiento de las urgencias sociales y a la gestión de los programas de juventud, mide y analiza los resultados de la gestión, para la mejora continua.

La base del trabajo se realiza sobre el procedimiento SOC.PRO.26 para el tratamiento social de la demanda y las Normas Internas SOC.NI.01 y SOC.NI.05, que describen la metodología a seguir de modo que todos los trabajadores de la dirección mantengan un criterio uniforme.

Otra de las importantes mejoras que ha aportado el Sistema de Gestión de la Calidad, ha sido el informe de evaluación a los proveedores que se utiliza para el control de las empresas que realizan materialmente las ayudas domiciliarias y que junto con la inclusión como compromisos de elementos importantes en la Carta de compromisos del SAD consiguen que la prestación del servicio sea muy valorada por los usuarios

**Desarrollo Urbano**

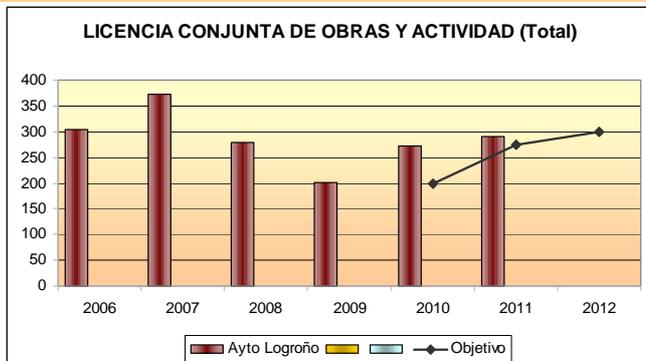


Gráfico 9.a.10

La implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se realizó a partir de un piloto en el Servicio de Urbanismo, que nos permitió obtener un gran número de mejoras que, en mayor o menor medida, se han ido extendiendo por toda la actividad del Ayuntamiento. Nos podemos referir al concepto de la revisión del expediente antes de la entrada, que junto con los registros auxiliares en los departamentos y con la formación y consulta a

los grupos de interés nos permite que la gran mayoría de los expedientes se puedan resolver sin reparos, porque se acomodan a los requisitos exigidos. Ello supone una resolución más rápida de los expedientes.



Gráfico 9.a.11

Junto con esta mejora pusimos en marcha una operatoria, que denominamos “Actuaciones Comunicadas” y que supone una revolución en el enfoque de la relación administrativa con el ciudadano. Hemos puesto en manos del ciudadano la posibilidad de comunicarnos las obras que va a realizar con un sistema muy abreviado (únicamente debe presentar la solicitud y un croquis de la obra junto con un presupuesto), que queda aprobado si en quince días no se ha emitido una resolución denegatoria de la solicitud. Este modelo se ha extendido posteriormente a una gran cantidad de actividades de Movilidad (Vados, Ocupación de Dominio Público etc) y recientemente hemos podido comprobar cómo este modelo encaja en la filosofía transmitida por la Unión Europea que se ha recogido en la llamada Ley Ómnibus, que viene a primar las labores de inspección a posteriori descargando a los ciudadanos de aportar toda la documentación, etc.. Hasta el punto que ya tenemos en marcha una revisión de los plazos para el otorgamiento de las licencias, tratando de llevarlas en algunos supuestos a las 24 horas, desde la presentación de la documentación, en los que denominaremos “Licencia Express”

Esta forma de trabajar ha conseguido reducir los expedientes administrativos al máximo y obtener una gran efectividad, lo que ha permitido realizar toda la actividad relacionada con las licencias urbanísticas, con garantías y seguridad en el volumen derivado del “boom” urbanístico con la plantilla de los años 90 y con una considerable reducción de plazos.

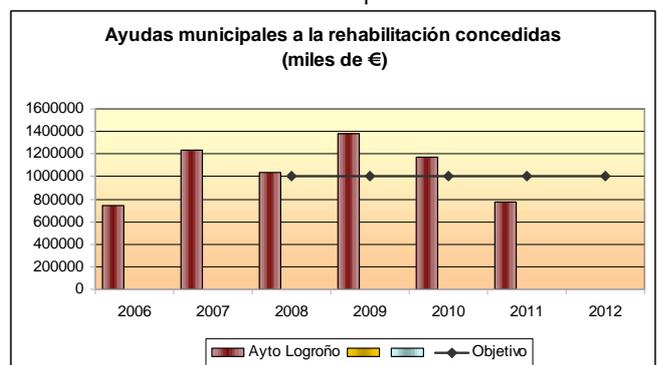


Gráfico 9.a.12

El desarrollo urbano de la ciudad está vinculado conceptualmente con el funcionamiento de la misma tanto en los aspectos del diseño de la ciudad mediante el proceso PO-02 (Desarrollo Urbano) como en su aplicación mediante el proceso PO-01 sobre Autorizaciones y Licencias.

También interviene considerablemente en este concepto el Proceso VA-01 relativo a la Seguridad en las Edificaciones, y que viene a tratar la forma de que los edificios se mantengan en las condiciones adecuadas para su utilización por sus habitantes y esto no provoque riesgos en la ciudad. Para ello se ha

establecido un amplio mecanismo de coordinación entre servicios municipales de Contratación, Patrimonio, oficina de Rehabilitación Arquitectura, Policía, Parque de Servicios y Servicios Sociales.

Se trata de que mediante las ayudas a la rehabilitación los edificios estén en buenas condiciones de uso, pero cuando esto no sucede se trata de evitar la ruina de los edificios, mediante un completo sistema de ejecuciones subsidiarias (con empresa ejecutora y servicio de redacción de proyectos precontratados), de tal modo que una vez se decreta esta ejecución, los mecanismos se pongan en marcha de forma inminente. Aún si esto no fuera posible y se declarara la ruina del edificio, la coordinación con los departamentos de Servicios Sociales y de Policía puede generar los desalojos y realojos que sean necesarios, con la intervención del Parque de Servicios para sellar y mantener sellados los edificios hasta que se resuelve su recuperación o derribo, evitando nuevos usos y ocupaciones y dando una salida digna a los moradores de los edificios en ruina.

**Servicios de Mantenimiento de la Ciudad**

El mantenimiento de la ciudad es un factor clave. Para ello obtenemos información directamente del ciudadano con las más de 8000 quejas-sugerencias que formulan cada año, de las que una parte muy importante se corresponde con acciones de mantenimiento; a estas se unen las más calificadas incidencias generadas por el personal de limpieza, e inspectores de movilidad, limpieza y jardines. Con las incidencias se alimenta una base de datos que se comparte con la UTE de Limpieza y con las empresas de mantenimiento de zonas verdes.

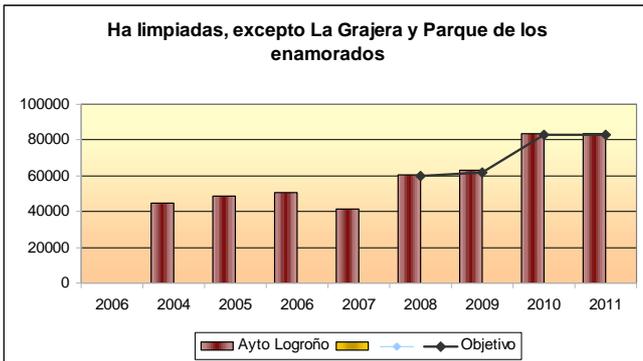
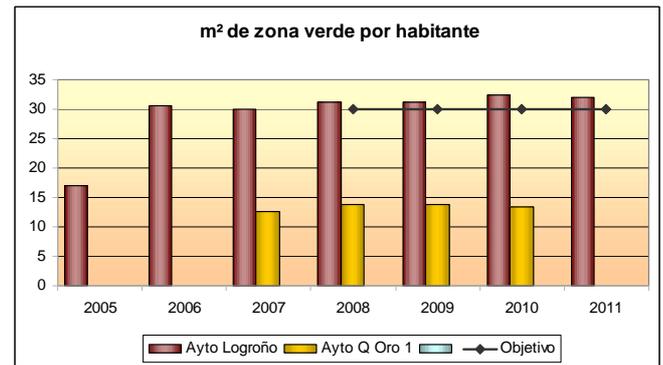


Gráfico 9.a.13

A lo largo del tiempo el tema medioambiental de la mano de la limpieza viaria, recogida de RSU y Reciclados ha ido evolucionando y creciendo hasta configurarse como un elemento importante en la vida ciudadana. En 2008 integramos el Medio Ambiente Urbano, junto con la Prevención y la Calidad en un Manual de Gestión Integrada, rediseñando todo el antiguo Sistema de Gestión de la Calidad para fusionarlo con el Sistema de la Prevención e incorporar a la Política de Gestión las practicas Medioambientales.

En línea con el mantenimiento de la ciudad, además de toda la gestión de reciclados fomentados entre los ciudadanos, el Ayuntamiento de Logroño ha puesto en marcha un nuevo vivero con un sistema de compostaje de todos los residuos de la limpieza de los jardines, podas etc. El vivero alimenta con producción propia todas las plantas ornamentales que se instalan en la ciudad, hasta el punto de conseguir que Logroño sea la tercera ciudad con más mayor proporción de jardines por habitante. Estas medidas medioambientales se complementan con otras más innovadoras, como la reutilización del agua de riego con los sobrantes de las limpiezas de los depósitos de la ETAP, o con los interceptores de pluviales colocados en la zona sur, muy importantes para prevenir las inundaciones en la ciudad en las ocasiones de fuertes lluvias.



CLAVE Gráfico 9.a.14

El mantenimiento de la ciudad está muy relacionado con su crecimiento. Así conforme ha ido creciendo la ciudad, calles, zonas verdes etc., han ido incrementando los costes de mantenimiento, que los primeros años de la crisis económica ha obligado a revisar de modo que en algunas zonas de la ciudad que no han terminado de desarrollarse, se han tenido que reducir jardines, alumbrado mobiliario etc., para poder mantener el elevado estándar de calidad de mantenimiento en el resto.

**g b) Indicadores Clave de Rendimiento.**

**Ocio y Calidad de Vida**

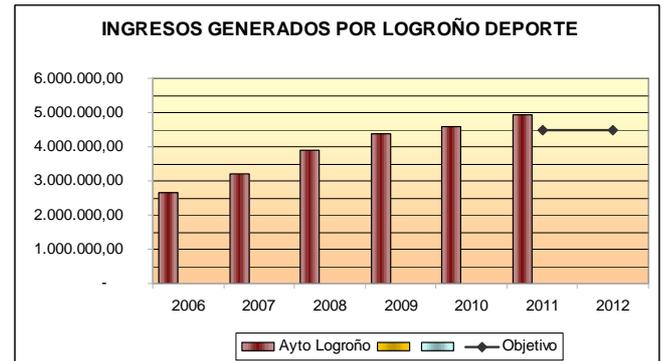


Gráfico 9.b.1

La importancia de este ocio se mide en factores como el sistema de abonados y de usuarios a los espacios deportivos, que entre ambos afectan a más del 40% de la población de Logroño, con un significativo crecimiento en el número de abonados a la par que se reduce el de usuarios, en la línea de los objetivos establecidos por la gerencia de Logroño Deporte, así mientras que en 2006 el numero de usuarios suponía más del 50 % de abonados, en 2010 era menos del 30%. Este hecho tiene una repercusión directa en el incremento de los ingresos generados que mantienen la misma tónica ascendente.

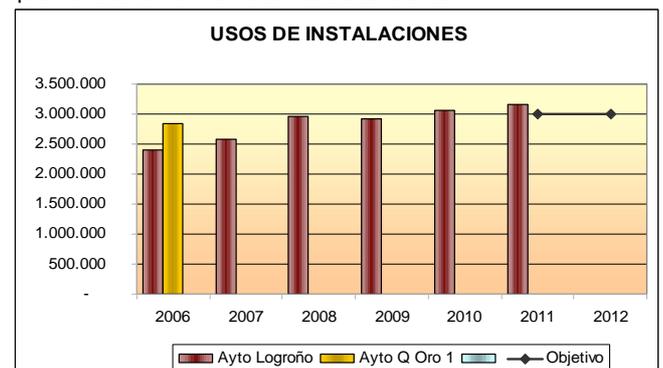


Gráfico 9.b.2

El uso de las instalaciones se ha incrementado también entre los años 2007 y 2008, año en el que se estabiliza por razones obvias

de capacidad de las instalaciones, al estar en los máximos posibles y no haberse abierto ninguna nueva instalación desde 2007.

Este incremento también está relacionado con la mayor profusión de actos deportivos de 1º nivel, que han servido para promocionar el uso de las instalaciones, así en colaboración con las federaciones deportivas se han realizado torneos de tenis, baloncesto, hockey etc.,

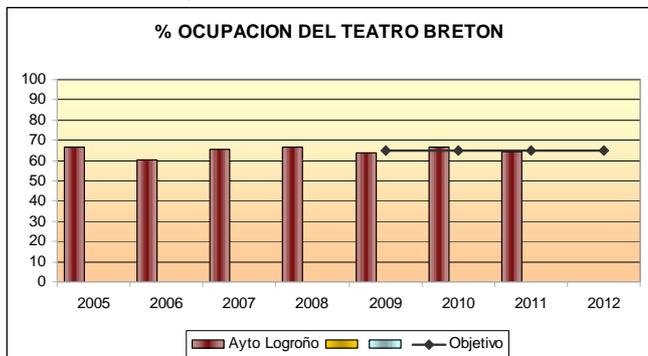


Gráfico 9.b.3

La eficacia de la gestión municipal se materializa a través del Teatro Bretón, reinaugurado en la década de los 80, aporta un valor cultural a la ciudad con una programación estable de calidad que viene a ser corroborada por un espectro muy importante de la ciudad como lo demuestra el elevado nivel medio de ocupación

**Servicios Sociales**

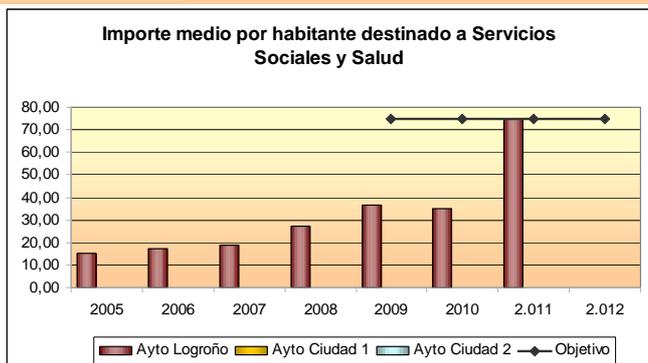


Gráfico 9.b.4

El incremento en el resultado de los servicios sociales es evidente; conforme ha aumentado la población hasta superar los 150.000 habitantes, se ha ajustado la plantilla aumentándola para cumplir con el ratio que ha señalado a su vez la Nueva Ley de Trabajo Social emitida por el Gobierno de la Rioja. A su vez el incremento en la prestación de los servicios, como por ejemplo el SAD que ya venían creciendo hasta 2007, a partir de 2008 se ha multiplicado por la repercusión que la crisis económica puede tener en los posibles usuarios de estos servicios, se manifiesta también en el incremento de aplicación de la ley de dependencia y por supuesto en el volumen de las ayudas concedidas.

**Desarrollo Urbano**

La recuperación del Casco antiguo dispone también de tres programas de ayudas financiados por los fondos FEDER provenientes de la Unión Europea, relativos a Medioambiente Urbano, el Turismo y la Cultura y patrimonio, todos ello integrados dentro de una Iniciativa Urbana "URBAN", también ha contado con un línea de recuperación mediante rehabilitación de edificios promovida por el Ministerio de Vivienda, para paliar los efectos de la crisis económica derivada del desarrollo inmobiliario de los años pasados.

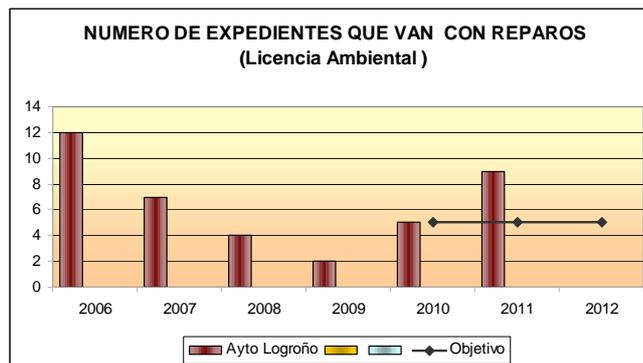
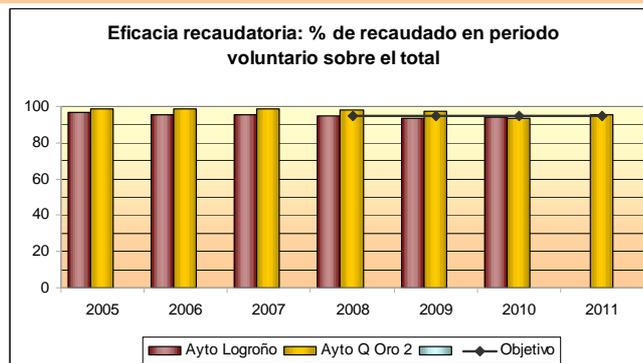


Gráfico 9.b.5

Este fenómeno de la crisis también se percibe en el propio funcionamiento de los servicios urbanísticos; en general se aprecia una tendencia descendente en cuanto a la solicitud de licencias de obra en todas sus versiones, con un punto de inflexión en el 2009, reduciendo la actividad hasta el 20-30% de la constatada en 2006-2007. Por el contrario, licencias como las actuaciones comunicadas se han mantenido e incluso se han incrementado en 2009. La tramitación también se ha resentido originando en la licencias más perjudicadas (de obra mayor) un incremento de la tramitación, todo ello a pesar de la reducción de los reparos, y se han incrementado considerablemente (casi duplicándose) los expedientes de disciplina urbanística.

**Económico-Financieros**



CLAVE Gráfico 9.b.6

La eficacia recaudatoria es un elemento clave estratégico, sigue siendo muy buena sin que el fenómeno crisis que afecta al urbanismo se haya trasladado, sin duda por las acciones comentadas de facilitar el pago de los impuestos manteniéndose en el entorno del 95% de eficacia recaudatoria. Ya más relacionado con la situación económica global la tendencia del ahorro bruto ha sido descendente hasta 2009 repuntando ligeramente en 2010, marcando una línea que se va a aproximar a la situación existente en 2005.

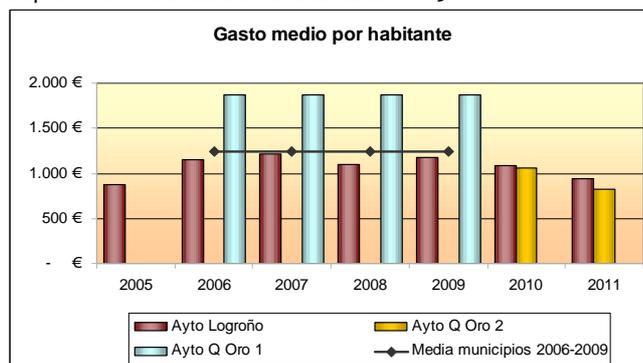
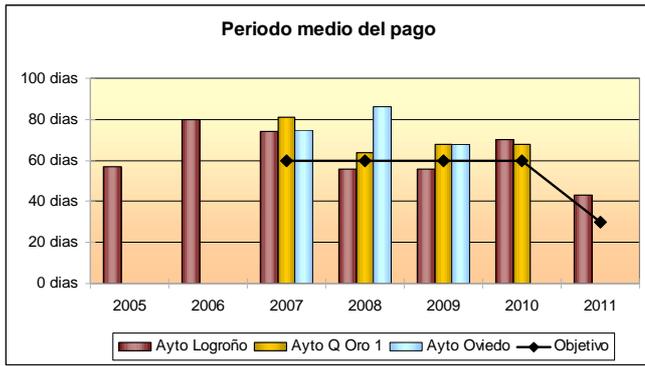


Gráfico 9.b.7

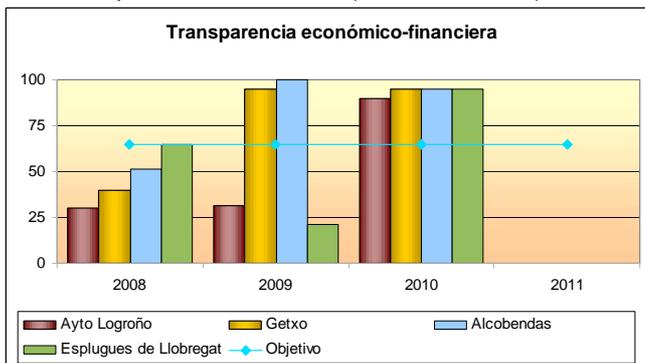
La misma situación ha generado el gasto medio por habitante, incrementado entre 2005 y 2007 en torno al 30% y mantenida

hasta 2010 en el nivel de 2008, muy próxima a la media nacional den le periodo 2006-2009.



**CLAVE** Gráfico 9.b.8

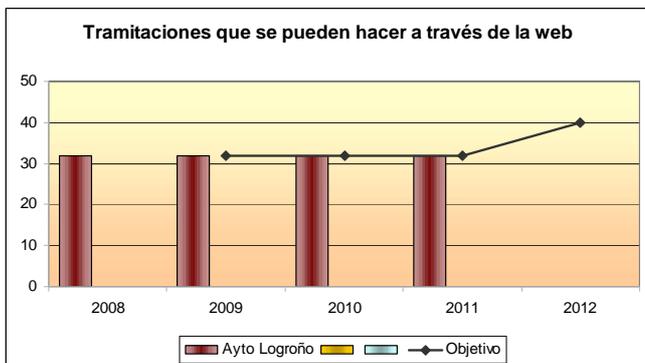
En los años económicamente buenos se ha realizado un considerable esfuerzo para reducir el plazo medio del periodo de pago, que ha llegado a mantenerse por debajo de los 60 días y que en el último año se ha elevado considerablemente, en línea con la situación de los remanentes de tesorería que marcan una clara tendencia descendente, aunque sin embargo se consigue mantener el nivel de solvencia y se ha conseguido reducir la deuda del 75% al 53% entre 2006 y 2010. De esta forma siempre nos hemos posicionado con los mejores e incluso mejor.



**CLAVE** Gráfico 9.b.9

No en vano las claves económico-financieras que hemos trabajado concluyen en la mejora que se observa en el informe ITA de transparencia, especialmente en la evolución comparativa frente a ciudades como Alcobendas y Esplugues a las que consideramos líderes en la gestión de calidad. No se muestran más años porque este estudio sólo se ha realizado desde 2008 y no tenemos datos de 2011.

**Tecnología/Informática**



**CLAVE** Gráfico 9.b.10

La incorporación masiva de la informática a la gestión ha posibilitado desde hace unos pocos años la realización de algunas tramitaciones on line, con la idea de facilitar la accesibilidad durante las 24 horas del día a través de la página

web municipal lo que propicia un uso creciente y una expectativa en el futuro de incorporar más trámites y con mayor facilidad de uso.

**Contratación:**

Tendencia sostenida, repunte, y vuelta al sostenimiento. El grado de disconformidad mostrada a través de las diferentes fórmulas que el derecho de la contratación pública pone a disposición de los interesados en las licitaciones municipales es escasa, pese a los momentos críticos en lo económico que atravesamos en los tres últimos años. Este aspecto no viene más que a refrendar las actuaciones presentes en nuestra carta de compromisos.

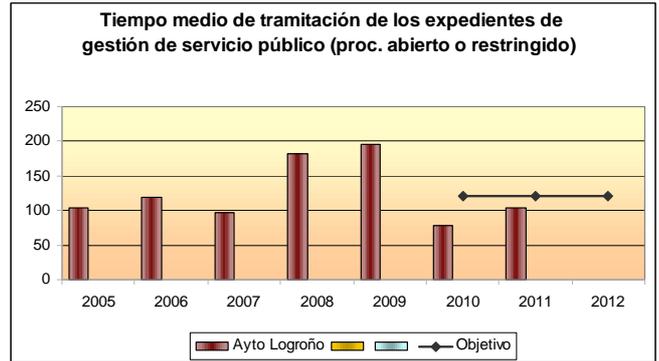


Gráfico 9.b.11

Sólo desde una transparencia que ha merecido una calificación, por la organización TI (Transparencia Internacional), privilegiada para la contratación de esta administración municipal, de 85,7 puntos sobre 100; sólo desde la creación de instrumentos que fomentan la participación como el Registro de Contratistas propio; sólo desde un asesoramiento personalizado; sólo desde la adopción de unos plazos muy ajustados de tramitación y sólo desde una garantía de respuesta a cuestiones planteadas por nuestros licitadores, hemos podido conseguir tan escaso nivel de conflictividad, lo que se traduce en mayor confianza y satisfacción, como se desprende de la última encuesta de satisfacción realizada sobre los servicios de contratación y, en definitiva, en mejores y más baratos servicios.

Con la entrada en vigor, en 2008, de la Ley de Contratos del Sector Público, el proceso de contratación aumenta en complejidad, adoptando un modelo de doble adjudicación que incrementa el plazo total de tramitación en algo más de un mes.

Esta tendencia cae moderadamente con la introducción en 2010 de una nueva modificación que suprime la doble adjudicación, pero establece actos de apertura independientes para la documentación que contiene la información de los criterios subjetivos y objetivos. Además de los citados, otros factores como las cargas de trabajo de las distintas Unidades concurrentes en proceso (promotoras, asesoría jurídica, intervención), pueden afectar al cumplimiento del objetivo plazo; siendo nuestro compromiso reducirlo en su contenido más burocrático, para dar satisfacción a nuestros proveedores (menor tiempo de mantenimiento de sus ofertas) y nuestras unidades promotoras (puesta en práctica de los medios y colaboraciones que necesitan para la prestación de sus actividades).

AAPP	Administraciones públicas
AAVV	Asociaciones de vecinos
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line (Línea de Abonado Digital Asimétrica)
AEC	Asociación española para la calidad
AENOR	Asociación Española de normalización
AEVAL	Asociación española de evaluación de la calidad
AFRORIOJA	Federación de Asociaciones de Africanos de La Rioja
APO	Administración por objetivos
ARPS	Asociación Riojana Pro-Personas con Discapacidad Psíquica
ARQ. NI.	Norma interna del sistema de calidad de arquitectura
ARQ. PRO.	Procedimiento del sistema de calidad de Arquitectura
AYT. PRO	Procedimiento del sistema de calidad
AYTO	Ayuntamiento
BOE	Boletín Oficial del Estado
BOR	Boletín Oficial de La Rioja
CAR	Comunidad Autónoma de La Rioja
CC	Comité de Calidad
CCAA	Comunidades autónomas
CCOO	Comisiones Obreras
CE	Comunidad Europea
CEIS-Rioja	Consortio para el Servicio de Extinción de Incendios, Salvamento y Protección Civil de La Rioja
CERMI	Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad
CMI	Cuadro de Mando Integral
CONCAPA Rioja	Confederación Católica de Asociaciones de Padres de Alumnos y Padres de Familia.
CPD	Centro de procesamiento de datos
CTR	Empresa telecomunicaciones
DAFO	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
DBF	De Buena Fuente
DG	Dirección General
ED	Equipo directivo
EFQM	Fundación europea para la gestión de la calidad (European Foundation For Quality Management)
EG	Equipo de gobierno
ER	Registro empresa certificada en calidad
ETAP	Estación tratamiento de agua potable
FAPA Rioja	Federación de APAS de La Rioja
FCE	Factores Críticos de Éxito
FEAPS La Rioja	Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual.
FEDER	Fondos europeos de desarrollo regional
FEMP	Federación Española de Municipios y Provincias
FER	Federación empresarios de La Rioja
FODA	Matriz de cruce Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
FRAAR	Federación riojana de asoc alcohol FRAAR
FRM	Federación Riojana de Municipios
FUNDIBEQ	Fundación iberoamericana para la gestión de la calidad
GAM	Gestión de acuerdos municipales
GAP	Diferencial entre expectativa y percepción
GI	Grupo de interés
GIT	Software de control de versiones diseñado por Linus
GOB	Gobierno
GPS	Sistema de posicionamiento global

HTML	Lenguaje informático
IAE	Impuesto actividades económicas
IBI	Impuesto bienes inmuebles
ICS	Índice de control superior
IES	Instituto enseñanza secundaria
IFQA	Fundación internacional para los compromisos de calidad
IIR	Institut for international research
INAP	Instituto nacional administraciones públicas
INT.PRO.	Procedimiento del sistema de calidad de Intervención
IRVI	Instituto riojano de vivienda
ISO	Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standarization)
ITA	Indide de transparencia en la gestión
IVO	Informe de valoración social
IWA	International workshop agreement
JAVA	Leguaje informático
JOMCAL	Jornadas municipales de calidad de Málaga
LPRRLL	Ley de prevención de riesgos laborales
MPT	Ministerio de política territorial
MUPIS	Sistema de publicidad en mobiliario urbano
MVV	Misión, visión y valores
NTIC	Nuevas Tecnologías de la Información y el Conocimiento
OE	Objetivo estratégico
OMIC	Oficina municipal de información al consumidor
ONCE	Organización nacional de ciegos
ONG	Organización no gubernamental
P&E	Política y Estrategia
PA	Plan Anual
PAM	Plan acción municipal
PDA	Ordenador de bolsillo
PDCA	Ciclo de planificación
PE	Plan estratégico
PEM	Plan estratégico municipal
PER.NI	Norma interna de la Dirección de Organización
PER.PRO	Procedimiento de la Dirección de Organización
PO	Programa operativo
PR.E.	Proceso Estratégico
RD	Real decreto
REDER	Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión
RPT	Relación de puestos de trabajo
RR HH	Recursos humanos
RSU	Residuos sólidos urbanos
SAC	Servicio de atención al ciudadano
SAD	Servicio de ayuda a domicilio
SAE	Sistema de ayuda a la explotación (bus urbano)
SARA	Aplicación informática de servicios sociales
SERVQUAL	Modelo de encuesta de satisfacción
SGC	Sistema de gestión de la calidad
SGI	Sistema de gestión de indicadores
SGP	Sistema de Gestión por Procesos
SMS	Sistema de mensajería
SOC.NI	Norma interna de la Dirección de Familia y Política Social
SOC.PRO	Procedimiento de la Dirección de Familia y Política Social

SOS Rioja	Servicio de emergencias de La Rioja
SQR	Sugerencias, Quejas y Reclamaciones
TETRA	Sistema de telecomunicaciones (Terrestrial Tunked Radio)
TIC's	Tecnologías de la información y la comunicación
UGT	Unión General de Trabajadores
URB.PRO	Procedimiento de la Dirección de Urbanismo
UTE	Unión temporal de empresas
UTS	Unidad de trabajo social