

PREMIO A LA EXCELENCIA 2012

Formulario de Evaluación (MODELO EFQM 2010 en su interpretación para la Administración Pública)

ORGANISMO	AYUNTAMIENTO de LOGROÑO
FECHA FIN DE EVALUACIÓN	07 de junio de 2013

1. Presentación y aspectos formales de la MEMORIA

El Ayuntamiento de Logroño es una entidad pública de carácter territorial que gestiona los intereses de la Ciudad de Logroño (capital de la Comunidad Autónoma de la Rioja) en el marco de las competencias que conforme a la Ley de Bases de Régimen Local, y demás normativa legal, corresponden a los municipios. El presupuesto del año 2011 ascendió a 152.090.000,00€; la plantilla de personal la integran 796 funcionarios de carrera, 27 altos cargos y 99 eventuales o interinos. Ello implica un amplio elenco de actividades: gestión de espacios juveniles, culturales, de mantenimiento de centros escolares/programas de asistencia social y de apoyo a asociaciones/abastecimiento de aguas potables y servicios de limpieza y conservación de calles y zonas verdes y de gestión de residuos/urbanismo y licencias de ocupación del dominio público/regulación del tráfico y seguridad/prevenición y extinción de incendios/deportes/celebración de matrimonios/padrón y estadística/tributos y tasas municipales/información al consumidor/promoción de la ciudad y proyectos de cooperación/etc.

Por resolución de la alcaldía 07222/2011 de 16 de junio de 2011 la corporación se organiza en torno a las siguientes áreas: Alcaldía y Deportes/Interior e Informática/Hacienda y Administración Pública/Desarrollo Urbano y Promoción Económica/Comercio, Cultura y Turismo/Familia y Política Social/Participación Ciudadana. La gestión de las actividades y espacios deportivos municipales se desarrolla a través de la empresa municipal Logroño Deportes S.A.

2. Valoración del formato y aspectos formales de la MEMORIA

La Memoria presentada cubre todos los criterios y subcriterios del Modelo EFQM, expuestos en su orden, precedidos por una presentación de 3 páginas de la organización y concluyendo con un glosario de abreviaturas. El lenguaje empleado es claro y los gráficos y figuras utilizados apoyan el texto contribuyendo a complementarlo. La memoria resulta muy concisa al referirse a los despliegues y parca en cuanto a los datos, indicadores o resultados concretos que se muestran: por ejemplo no se ofrecen resultados más allá del 2011 (es decir ninguno de 2012); o bien se muestra un único indicador en los procesos claves sin explicar además el

porqué de la elección. Dicho esto, también debe señalarse que, en algunos apartados, las series ofrecidas son amplias: por ejemplo, en el cuadro de resultados derivados de la aplicación del método SERVQUAL la serie comienza en 2001 y abarca hasta 2011. Asimismo en la visita se constató la existencia de una amplia documentación sobre indicadores/resultados; planos/programas; auditorías, certificaciones, etc. También una atención presencial en diversas áreas (tasas/tributos; padrón/estadística) generalmente con escasa espera (un par de minutos en el muestreo al azar; promedios inferiores a 5 minutos y puntas máximas, en periodo de varios meses, de poco más de 15 minutos) y con sistemas de gestión de colas. En la visita (que se describe sucintamente al final de este informe) se ha procurado, por tanto, completar en información y preguntar por aspectos concretos, si bien con la lógica limitación del tiempo disponible frente a la amplitud y diversidad de gestión de la organización evaluada.

3. Valoración del contenido de la MEMORIA: aspectos fundamentales

3.1 Temas Clave

La gestión por procesos se constituye en la piedra angular sustentadora del desarrollo de la actividad municipal. En mayo de 1998 se obtuvo, para el servicio de urbanismo, la primera certificación bajo las normas ISO 9000 que se generalizó al resto de servicios municipales a partir del año 2001 y desde entonces dicha certificación ha venido renovándose, estando vigente en la actualidad hasta 2014. Se ha configurado así una potente herramienta para desplegar, supervisar y revisar (en un marco de mejora continua) la gestión desarrollada, habiéndose identificado también cuales son los procesos más relevantes por estar más directamente relacionados con la consecución de los Factores Clave de Éxito. Asimismo se dispone de un Manual de Gestión Integrado (Calidad, Prevención de Riesgos Laborales, Medio Ambiente).

Se efectúa un uso intenso de técnicas de encuestación: desde 1999 se dispone de una encuesta general (bienal) de satisfacción con los servicios que se prestan, complementada a partir de 2007 con otras once sectorializadas por áreas funcionales; también, desde 2007, existe una encuesta de satisfacción de personas, para el propio personal de la corporación; finalmente, desde 2009 se utiliza la

encuesta de satisfacción social sobre temas de responsabilidad social corporativa. Debe destacarse especialmente, en la encuesta general, la utilización de la metodología SERVQUAL. También cabe resaltar el uso, más puntual y sobre todo a partir de 2008, de la técnica de Focus Group estructurados para perfilar mejor las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios, junto con algunas medidas orientadas a potenciar la participación ciudadana en la actividad municipal (presupuesto participativo, etc.).

El Plan Estratégico Municipal (2010-2012) y el actual 2012-15) y el Plan Ciudad Logroño 2020 enmarcan la gestión en el medio/largo plazo y se complementan, en el corto plazo, con el Plan Anual y algunos planes/proyectos de carácter más específico; intentando equilibrar las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.

Se impulsa la orientación del servicio al ciudadano de diversos modos:

- Mediante la aprobación de Cartas de Compromiso en algunos sectores (Contratación, Archivo...).
- Con la redefinición de la atención al usuario de los servicios, lo que incluye aspectos como los sistemas de gestión de espera y la implantación del 010 (atención telefónica y atención presencial de orientación general).
- A través del impulso a la administración electrónica, potenciándola en una doble dirección: aumento de los servicios ofrecidos por este medio y paso, en algunos casos concretos, de la mera información/descarga de formularios a la interacción/desenvolvimiento del trámite correspondiente
- Con algunas actuaciones más concretas: por ejemplo, la denominada "licencia express" o bien la notificación vía móvil/correo electrónico de determinados actos administrativos cuando son estimatorios de la pretensión ejercitada.

No obstante lo anteriormente señalado, aun queda camino por recorrer en cuanto a mejorar el alineamiento estratégico definido en los Planes y el operativo reflejado en los procesos. La Memoria no explicita claramente la estructuración del Cuadro de Mando de indicadores/objetivos ni tampoco el grado de cumplimiento de las obligaciones/retos asumidos en las Cartas de Compromiso. Cabe avanzar en una mejora de dicho cuadro para que este permita visibilizar más claramente, en vez de una agregación de indicadores de procesos, la materialización de los ejes/pautas/objetivos fijados en la estrategia con la operativa concreta desarrollada

en el día a día; y ello especialmente en su vertiente de orientación al usuario (accesibilidad del servicio, esperas previas a la atención, rapidez del trámite, etc.), lo que permitiría una mejor integración con los Factores Clave de Éxito, con los compromisos y con los resultados de percepción de las encuestas. En administración electrónica podría profundizarse más en el enfoque interactivo/autoservicio que posibilite completar más trámites/actuaciones a través de la página web.

Resulta destacable, asimismo, la manifiesta implicación de los líderes, tanto en la esfera de gobierno como en la puramente gestora, con el impulso a la excelencia en la gestión. También el particular esfuerzo en materia de transparencia: por ejemplo, se hallan disponibles en la página web las retribuciones de los principales responsables del gobierno municipal y se han obtenido resultados favorables en informes especializados externos sobre transparencia en la gestión (especialmente en materia de contratación).

Finalmente, en cuanto a actividades de benchmarking, si bien se aprecia un claro esfuerzo de participación en foros, jornadas y comités sobre calidad/mejoras, especialmente en los organizados por la FEMP y otros entes municipales, no se evidencia en la memoria ni su sistematización ni su repercusión concreta en la gestión del Ayuntamiento de Logroño. Asimismo, dada la relevancia y amplitud de las técnicas de encuestación desarrolladas, pudieran concretarse más claramente sus aspectos técnicos para mejorar la validez y fiabilidad de la información obtenida

3.2 Principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora

A continuación se enumera una selección de los principales Puntos Fuertes y Áreas de Mejora reflejados más adelante en los diversos apartados dedicados a cada subcriterio.

CRITERIO 1

PUNTOS FUERTES: Se han definido la Misión, Visión y Valores, aprobándose por el Equipo de Gobierno del Ayuntamiento de Logroño. Desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos, definidos con arreglo a las normas ISO 9000, como herramienta para desplegar, supervisar y revisar el sistema de gestión.

Pluralidad de líneas de recogida de información sobre necesidades de los grupos de interés (encuestas, focus group, web, boletines informativos, twitter y facebook, grupos de trabajo, etc.). Definición participativa en 2010 del Modelo de Ciudad. 115 personas de la plantilla (12,4% del total) se integran o han trabajado en equipos de mejora y proceso. Se han elaborado los Planes Estratégicos Municipales y el Plan Logroño 2020 en base a análisis DAFO, resultados de actividad, rendimiento y satisfacción de los servicios, aprendizaje de otros ayuntamientos y reuniones con grupos de interés.

ÁREAS DE MEJORA: Escasas referencias a la sistemática del despliegue: integrantes, competencias y reuniones de los distintos comités; señalamiento de los responsables de los procesos; actuaciones de implicación concreta de los líderes, etc. No hay evidencia clara sobre delegación de competencias; tampoco en qué medida los empleados se responsabilizan de los resultados obtenidos. No se indica como los líderes estimulan y ayudan al personal a su cargo para que se cumplan las metas y objetivos asignados. Escasa evidencia de un enfoque sistemático y estructurado para la gestión del cambio: no se señala como se gestionan las propuestas de cambio, como se comunican a los grupos de interés afectados, como se valora su oportunidad, si se efectúan pruebas piloto, etc. Nada se indica sobre cómo se gestionan los recursos y apoyos necesarios para implantar mejoras.

CRITERIO 2

PUNTOS FUERTES: Se dispone de un panel de indicadores de gestión para los distintos procesos (más de 400 indicadores) que permiten facilitar el seguimiento sistemático de la actividad de la organización. Para estos indicadores se ha identificado el responsable, la fuente de información y los correspondientes registros. El Ayuntamiento de Logroño ha desarrollado los Planes Estratégicos Municipales 2010-2012 y 2012-2015 así como el Plan

Estratégico Ciudad de Logroño 2020 (planes a medio y largo plazo, respectivamente), tomando como base la Misión y Visión establecidas. Se han identificado tanto los Factores Clave de Éxito (FCE) (ciudadanos satisfechos, calidad del servicio prestado, desarrollo armónico de la ciudad, organización y gestión responsable de recursos y planificación y gestión presupuestaria adecuada) como los objetivos estratégicos necesarios para conseguirlos, y se despliegan a través de

los planes anuales. Se ha definido un Mapa de Procesos y se han identificado los procesos con más impacto sobre los FCE, denominados Procesos Clave (Servicios de Mantenimiento, Gestión de Incidencias sobre Movilidad, Servicios Deportivos, Servicios Sociales, Desarrollo Urbano y Política y Estrategia). Se ha implantado un sistema de gestión por procesos certificados con arreglo a la norma ISO 9000. Se ha elaborado un Mapa Estratégico que permite ver el despliegue de la estrategia y que facilita la comunicación de la misma a las personas de la organización.

ÁREAS DE MEJORA: No se concretan aspectos relevantes del despliegue: porcentajes o cuantificación de respuesta a las encuestas, ni de número de reuniones y participantes, ni de indicadores externos identificables, etc. No hay evidencias de identificación de posibles riesgos estratégicos que puedan surgir ni de correlativos planes de contingencia o métodos para abordarlos. No se indica cómo se equilibran las expectativas de los distintos grupos de interés en la formulación de la estrategia. No se concreta la metodología seguida para el establecimiento y cuantificación de objetivos. No se especifica el establecimiento de metas y objetivos claros para la innovación.

CRITERIO 3

PUNTOS FUERTES: Se dispone de un Plan de Integración, enmarcado en el proceso de Gestión de las Personas, que atiende a la recepción, presentación de la Misión, Visión y Valores, explicación del Plan Estratégico Municipal y evaluación de la propia acogida. En cada proceso se ha constituido un equipo de proceso como mecanismo de impulso sistemático a la mejora del mismo. La organización dispone de un Plan de Comunicación. Se ha elaborado un procedimiento para la prevención de las situaciones de acoso y puesto en funcionamiento una comisión interdepartamental al respecto. Existencia de un Plan de Autoprotección y de los correspondientes procedimientos de prevención de riesgos laborales en el marco del Manual de Gestión Integrada.

ÁREAS DE MEJORA: No hay evidencias claras de un plan de carrera profesional que asegure la retención y fidelización del personal del Ayuntamiento, especialmente del de mayor cualificación o mejor rendimiento. No se indica cuáles son y cómo se determinan los objetivos de formación. No se ofrece información sobre la evaluación concreta de la eficacia de la comunicación tal y como está planteada. No se explicita

una sistemática de alineamiento del sistema retributivo y de reconocimientos con la estrategia y los objetivos del Ayuntamiento. Apenas se ofrece información sobre el despliegue: número y tipo de complementos especiales o por productividad; estructura y beneficiarios de la acción social; número de actuaciones en materia de acoso laboral, etc.

CRITERIO 4

PUNTOS FUERTES: La organización ha segmentado, diferenciando entre alianzas (que permiten la prestación de los servicios) y colaboraciones (que permiten la mejora del servicio). Se dispone de una Carta de Compromisos de Contratación, así como del Registro de Proveedores telemático, favoreciendo de este modo la transparencia. Se ha diseñado un proceso para la gestión económico financiera (PA02), así como un plan de optimización del gasto y un plan económico financiero de reequilibrio para el período 2010-2012. El Presupuesto Participativo se constituye como un mecanismo de recogida de demandas de los vecinos en materia de inversiones públicas. Se dispone de un inventario de bienes en el marco de una aplicación de gestión patrimonial. Desarrollo de la web www.logro-o.org como cauce de comunicación bidireccional con la ciudadanía e implantación en la misma de una oficina virtual, con capacidad incluso para prestar algunos servicios interactivos. Se dispone de procesos específicos de "Gestión de la Información y Conocimiento" y de "Seguridad en la Información".

ÁREAS DE MEJORA: No se concreta el método o métodos de trabajo con los aliados (equipos conjuntos, conocimiento compartido, intercambio de experiencias, etc.) para el logro de beneficios mutuos. No se explica cómo se evalúa la efectividad de los gastos realizados, especialmente en inversiones. Apenas se ofrecen datos sobre el despliegue: reducción de consumos; costes de averías, tiempo de inactividad de instalaciones, etc. No se ofrecen mediciones/indicadores concretos que permitan evaluar la efectividad de la gestión de la tecnología en función de su impacto en la mejora del rendimiento de la organización. No se concreta la metodología usada para la gestión de la información y el conocimiento: relación entre sí de las bases de datos más relevantes y de las mismas con los servicios ofrecidos; cómo se han identificado las necesidades de conocimiento de las personas de la organización, etc.

CRITERIO 5

PUNTOS FUERTES: Existencia de procesos específicos de calidad y mejora, P.A.01 “Gestión de los Sistemas de Calidad” y P.E.O1 “Revisión del Sistema y Mejora Continua”. Creación de equipos de proceso en cada uno de ellos e introducción de las figuras de Delegado de Calidad y de Gestor del Sistema de Calidad. Potenciación de la incorporación de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los servicios. Se han elaborado Cartas de Compromisos, en algunas unidades, que reflejan las pautas asumidas en la prestación de diversos servicios. En el Mapa estratégico se han definido los objetivos estratégicos respecto a las actuaciones con clientes. El despliegue se realiza a través de los procesos operativos señalados en el Mapa de Procesos. A través del P.R.E. 04 “Medición, satisfacción y rendimiento de los grupos de interés” se evalúa si se ha sido capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Se ha establecido una tipología de clientes, lo que permite una mejor segmentación: usuario, contribuyente, prescriptor, sociedad en general.

ÁREAS DE MEJORA: No se explicita la metodología usada para la obtención y cuantificación de los objetivos e indicadores de los procesos, ni tampoco para su alineamiento con la estrategia y con los compromisos establecidos en las de mantenimiento o inversiones concretas en edificios municipales; indicadores

Cartas de Servicios. No se ofrece información sobre mediciones de la evolución del impacto o del valor añadido generado por las innovaciones y mejoras en los procesos. Se ofrecen escasos datos del despliegue: nº y composición de *focus groups*, nº de entrevistas a clientes, nº de reuniones y contenido de las mismas realizadas con otros ayuntamientos, etc. No se concreta cómo se evalúa la efectividad de los distintos canales de relación con los clientes, ni su uso o importancia relativa. No se aporta información sobre tipología o estructura de las quejas/sugerencias, ni sobre plazo máximo de respuesta a las mismas.

CRITERIO 6

PUNTOS FUERTES: El Ayuntamiento de Logroño dispone de una encuesta general de satisfacción de clientes (siguiendo la metodología SERVQUAL) y once encuestas específicas en diversos servicios. Se alcanzan o superan las expectativas de los clientes en ítems relevantes (5”horario”; 8”rapidez”; etc. –ver gráfico pág. 50 Memoria) durante el periodo 2001-2011. Los indicadores de satisfacción global se

presentan segmentados por servicios y en la mayoría se superan los objetivos previstos durante el periodo 2008/2011. La satisfacción con los trámites telemáticos ha dado un salto cuantitativo importante (de poco más de 6 sobre 10 en 2009, a 8 puntos en 2010 y 2011). Mejora en el plazo medio de respuesta de autorizaciones/licencia de obras menores, superándose los objetivos previstos durante el periodo 2010-2011.

ÁREAS DE MEJORA: No se ha segmentado conforme a la tipología de cliente establecido en el subcriterio 5e (usuario/contribuyente/prescriptor y sociedad). No se ofrecen resultados desagregados por servicios, salvo para la satisfacción global. La satisfacción con el servicio de limpieza y recogida de RSU no alcanza los objetivos previstos en los tres últimos años. No se aporta información sobre el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios.

CRITERIO 7

PUNTOS FUERTES: El Ayuntamiento de Logroño dispone de una encuesta de satisfacción de personas que se realiza de forma anual, y en cuyo diseño se han tenido en cuenta las conclusiones extraídas de los Focus Group constituidos al efecto. Se observan tendencias positivas o sostenidas en los indicadores de satisfacción general del personal del Ayuntamiento. Intensificación de las acciones de formación en prevención durante el periodo 2010-2011. Las tendencias en siniestrabilidad laboral son globalmente favorables y se ha alcanzado con holgura el objetivo fijado para 2011.

ÁREAS DE MEJORA: No se explicita la metodología seguida para la fijación de objetivos. La organización segmenta horizontalmente (por áreas) la información relativa al grado de satisfacción de las personas, pero no verticalmente (por categorías/grupos profesionales) y, en todo caso, no se aporta ningún dato concreto segmentado. No se aportan datos sobre quejas de personal, salarios y beneficios sociales, carrera profesional, reconocimientos, trámites en materia de personal y rapidez de respuesta, evaluación de la formación, uso de los canales de comunicación interna, huelgas, etc.

CRITERIO 8

PUNTOS FUERTES: Se muestran tendencias sostenidas en los distintos indicadores considerados (cesión de instalaciones, mejora de la calidad de vida, apoyo al fomento de la excelencia, responsabilidad social corporativa y satisfacción general) con puntuaciones globales superiores al 7. Se dispone desde 2009 de una encuesta de satisfacción sobre responsabilidad social corporativa de periodicidad anual. El nivel de satisfacción general alcanza los objetivos previstos en 2010 y 2011.

ÁREAS DE MEJORA: No se aportan datos sobre imagen y reputación, cobertura en prensa, salud y prevención, ni en general datos concretos sobre el impacto de actuaciones. No se explicita la sistemática de identificación y selección de los indicadores ofrecidos, ni como enlazan específicamente con la estrategia del Ayuntamiento o con sus grupos de interés o con las normas o marcos de Sostenibilidad o Responsabilidad Social. No se refleja ningún tipo de segmentación de los resultados ofrecidos.

CRITERIO 9

PUNTOS FUERTES: Los indicadores económico-financieros muestran tendencias estables o levemente positivas entre 2008-2011, siendo el endeudamiento inferior a la mitad del límite máximo permitido. En el informe Merca-Ciudad 2012, Logroño ocupa el primer lugar como ciudad para vivir y el duodécimo como posición global. Elevado número de abonados y usuarios de las instalaciones deportivas y también de entrevistas realizadas por los trabajadores sociales (en función del total de habitantes de la ciudad). Se supera ampliamente el objetivo planteado de transparencia económico financiera en 2010, siendo positivas las tendencias 2008-2010.

ÁREAS DE MEJORA: No se ofrece información detallada acerca de la segmentación de los resultados, ya sea por colectivos de ciudadanos/usuarios, servicios o territorio. Las comparaciones reseñadas son escasas (en menos de la mitad de los gráficos). Se ofrece sólo un resultado por cada proceso definido como clave (cuando se señala que hay hasta 400 indicadores de los distintos procesos) sin aclarar el porqué de la elección. No se ofrecen datos sobre el en contratación) o rapidez de resolución, ni sobre su rendimiento.

4. Conclusión, aspectos formales de la Visita y puntuación.

El coordinador del equipo de evaluación realizó una visita al Ayuntamiento de Logroño el día 16 de mayo de 2013 en el transcurso de la cual:

- ✓ Se recorrieron diversas instalaciones de la sede central municipal; en particular las de atención presencial (tanto de orientación general, como de servicios tributarios y servicios de empadronamiento/estadística), así como la Oficina Municipal de Información al Consumidor. También se visitaron las instalaciones del polideportivo que además es sede administrativa de la empresa Logroño Deportes S.A.
- ✓ Se mantuvieron contactos o entrevistas con 25 personas entre ellas:
 - Miembros del Equipo de Gobierno de la ciudad.
 - Directores y responsables técnicos de servicios de mantenimiento de la ciudad, servicios sociales, de gestión de personal, de estrategia y contratación, de información al consumidor, servicios tributarios y de estadística/empadronamiento y servicios deportivos.
 - Personal de base de atención al ciudadano en servicios tributarios y de estadística/empadronamiento.
- ✓ Se examinaron, muy sucintamente, diversos documentos: Planos, Manual de Gestión Integrada, Informes sobre gestión y sus indicadores, etc.

Deben destacarse las facilidades ofrecidas por la organización para el buen desarrollo de la visita, la agilidad en el suministro de cuanta información se solicitó y la claridad en las respuestas a las preguntas planteadas, todo ello siempre dentro de un espíritu de clara cooperación y colaboración.

La puntuación total se sitúa en el tramo 400-450 puntos EFQM).

1.	LIDERAZGO	
	Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.	
1 a.	<i>Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</i>	
	<p>Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de servicio público de la organización y sus objetivos. • Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental de servicio público que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura. • Promueven los valores de la organización y actúan como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente. • Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de servicio público, de confianza, de proximidad a los ciudadanos y de transparencia. • Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según el código de conducta de los empleados públicos • Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento como líderes. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se han definido la Misión, Visión y Valores, aprobándose por el Equipo de Gobierno del Ayuntamiento de Logroño. • El liderazgo ha sido definido y atribuido -de un modo compartido- a los empleados que tienen personal a su cargo. Además, se han establecido varios niveles de liderazgo: equipo de Gobierno, Direcciones Generales, responsables de proceso y otro personal "de reconocido prestigio". • Los líderes se implican y actúan como modelo de referencia participando en autoevaluaciones, definición de planes de mejora, auditorías, etc. • Se identifican mecanismos para la evaluación de la efectividad del liderazgo.
1 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay evidencia de revisión de la Misión, Visión y Valores, ni tampoco de cómo se ha implicado a los grupos de interés en la formulación de los mismos. • No se indica la metodología seguida para las actividades de revisión, mejora y aprendizaje a través de los diversos mecanismos establecidos: como se estructura la revisión en cada uno de los niveles de liderazgo, como se traduce la revisión de plazos y logros en medición y aprendizaje concretos.
1 a.	<i>Temas de visita a la organización</i>

1.	LIDERAZGO	
	Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.	
1 b.	<i>Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</i>	
	<p>Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacen uso y controlan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones "causa-efecto". • Desarrollan y mejoran de manera continua el sistema de gestión de la organización, lo que incluye evaluar los resultados (eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización y agilidad de los procedimientos) para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés. • Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes. • Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y apoyan las iniciativas que mejoren los niveles establecidos en la normativa vigente. • Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los procesos. • Comprenden y desarrollan las capacidades potenciales de la organización. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de prioridades a corto (Planes Anuales derivados de los Planes Estratégicos o los Planes de Mejora de cada proceso) y largo plazo (Plan Estratégico Logroño 2020 y Plan Estratégico Municipal 2010-2012 y 2012-2015). • Desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos, definidos con arreglo a las normas ISO 9000, como herramienta para desplegar, supervisar y revisar el sistema de gestión. • Los líderes analizan la información sobre procesos y resultados obtenida a través del PE.01 (Revisión del Sistema y Mejora Continua), y con base en un cuadro de mando o panel de indicadores. • También se realizan auditorías internas cada tres años, empleándolas como herramienta de conocimiento y control de la calidad del funcionamiento de los procesos y servicios prestados.
1 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Escasas referencias a la sistemática del despliegue: integrantes, competencias y reuniones de los distintos comités; señalamiento de los responsables de los procesos; actuaciones de implicación concreta de los líderes, etc. • No constan referencias al papel de los líderes en relación a actividades de rendición de cuentas ante los grupos de interés. • No se explicita el desarrollo de la metodología de evaluación, revisión y aprendizaje: establecimiento de prioridades de mejora, cuándo y por quien se adoptan decisiones sobre mejoras, etc.
1 b.	<i>Temas de visita a la organización</i>

1.	LIDERAZGO	
	Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.	
1 c.	<i>Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</i>	
	<p>Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saben quiénes son sus grupos de interés externos y desarrollan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta con objetividad e imparcialidad a sus distintos derechos, necesidades y expectativas en el ámbito propio de sus competencias y desde la perspectiva del interés general. • Desarrollan sistemas y órganos de participación y consulta y otras iniciativas para implicar a aliados, clientes y a la sociedad en la generación de ideas e innovación. • Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y captar nuevos clientes, aliados y talento. • Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de intereses comunes y fortalezas de ambas partes y sus capacidades. Promueven en particular la cooperación y colaboración con otras administraciones públicas. • Garantizan la transparencia en la información a los grupos de interés clave de acuerdo con sus derechos, necesidades y expectativas. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • El Ayuntamiento de Logroño considera dentro de uno de sus ejes estratégicos las Relaciones Externas (Eje 5), disponiendo además de un Proceso Estratégico (PE03) relativo a alianzas y relaciones externas, donde se establece la sistemática de las actuaciones en este sentido. • Pluralidad de líneas de recogida de información sobre necesidades de los grupos de interés (encuestas, focus group, web, boletines informativos, twitter y facebook, grupos de trabajo, etc.) • Definición participativa en 2010 del Modelo de Ciudad. • Se muestran actuaciones encaminadas a garantizar la transparencia en la información a los grupos de interés (por ejemplo, el aprendizaje a partir de la revisión del Informe de Transparencia 2010 o el boletín De Buena Fuente).
1 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se concretan aspectos importantes del despliegue: reuniones concretas de grupos o comités y su periodicidad, número de contactos o índices de respuesta a encuestas, etc. • No se indica cuál es el papel específico de los líderes en relación con la identificación de los grupos de interés externos, ni cómo se revisa la identificación realizada. • No se señalan acciones concretas de mejora en las relaciones con los grupos de interés derivadas de los mecanismos de revisión y aprendizaje establecidos. • No hay evidencia clara de cómo interactúan los líderes para anticiparse a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
1 c.	<i>Temas de visita a la organización</i>

1.	LIDERAZGO	
	Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.	
1 d.	<i>Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</i>	
	<p>Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Animar y actúan como ejemplo para las personas de la organización generando en todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados. • Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización. • Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza. • Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente. • Garantizan, cuando procede, el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades y de la diversidad. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • 115 personas de la plantilla (12,4% del total) se integran o han trabajado en equipos de mejora y proceso. • Se han identificado algunos instrumentos con los que la organización trata de mejorar la actuación de los líderes respecto al personal para el refuerzo de una cultura de excelencia: fundamentalmente, la formación en habilidades directivas, en el modelo EFQM, así como en la gestión por procesos. • Los líderes tratan de ser accesibles practicando la escucha activa con el personal. • Reserva de plazas superior al límite legal exigible para personas con discapacidad, como medio de fomentar la igualdad.
1 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se aportan pocos datos sobre el despliegue: número de equipos constituidos y su evolución en los últimos años, nº de reconocimientos efectuados al esfuerzo de las personas, como se motiva y estimula en concreto la participación de las personas en los equipos de trabajo, etc. • No hay evidencia clara sobre delegación de competencias; tampoco en qué medida los empleados se responsabilizan de los resultados obtenidos. • No se indica como los líderes estimulan y ayudan al personal a su cargo para que se cumplan las metas y objetivos asignados.
1 d.	<i>Temas de visita a la organización</i>

1.	LIDERAZGO	
	Las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.	
1 e.	<i>Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestione el cambio de manera eficaz.</i>	
	<p>Los líderes de las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio de la organización. • Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, la experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones. • Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento. • Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo. • Se anticipan y adaptan a las circunstancias cambiantes, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevas formas de trabajar. • Asignan y utilizan de manera eficiente los recursos equilibrando las necesidades a corto y a largo plazo y, cuando proceda, son y se mantienen competitivas. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

1.	LIDERAZGO
1 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • El camino a la Excelencia, y especialmente el sistema de gestión por procesos, en el Ayuntamiento de Logroño se utiliza para impulsar el cambio hacia una oferta de servicios acorde con las necesidades de los ciudadanos y con los condicionamientos del entorno. • Se han elaborado los PEM's y el Plan Logroño 2020 en base a análisis DAFO, resultados de actividad, rendimiento y satisfacción de los servicios, aprendizaje de otros ayuntamientos y reuniones con grupos de interés. • Se han incluido actuaciones medioambientales (elaboración de un decálogo de buenas prácticas,...) como uno de los campos en que desarrollar la gestión del cambio.
1 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa evidencia de un enfoque sistemático y estructurado para la gestión del cambio: no se señala como se gestionan las propuestas de cambio, como se comunican a los grupos de interés afectados, como se valora su oportunidad, si se efectúan pruebas piloto, etc. • No se ofrecen datos sobre la forma o el grado en que los líderes implican a todos los grupos de interés relevantes en la comprensión de los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio de la organización, ni en la gestión o incluso en la mera comunicación del mismo. • Nada se indica sobre cómo se gestionan los recursos y apoyos necesarios para implantar mejoras. • No se aporta información sobre cómo se identifican y gestionan los riesgos derivados del cambio.
1 e.	<i>Temas de visita a la organización</i>

2.	ESTRATEGIA
	Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
2 a.	<i>La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</i>
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifican las políticas públicas que afectan a la organización. • Recogen los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y mecanismos de apoyo, manteniéndose atentas a cualquier cambio de manera constante. • Identifican, interpretan y anticipan los avances en su entorno externo, incluidos los cambios políticos. • Identifican, analizan e interpretan los indicadores externos que les pueden afectar, tales como las tendencias económicas, del mercado, del sector de actuación y de la sociedad. • Interpretan y anticipan el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros que les resultan de aplicación. • Identifican, interpretan y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información obtenida de los grupos de interés y en otras informaciones y análisis externos. • Analizan de forma sistemática las oportunidades y amenazas para la organización mediante el uso de herramientas de diagnóstico, tales como análisis DAFO o modelos de gestión de calidad total.
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN	
ENFOQUE	
DESPLIEGUE	
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR	
GLOBAL	

2.	ESTRATEGIA
2 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización ha identificado a sus grupos de interés, disponiendo de pautas de información (encuestas, reuniones, comités, etc.) para cada uno de ellos, con la finalidad de conocer sus necesidades y expectativas. Estos aspectos se desarrollan en el Eje 2 del PEM (Calidad del Servicio). • Se han formalizado cauces de participación ciudadana y social como por ejemplo a través de un Convenio de Colaboración con la Federación de Asociaciones de Vecinos, del Pacto para el Desarrollo Local de la Ciudad de Logroño, del Consejo Social, de la Asamblea del Plan Estratégico, etc. • Se realiza un análisis DAFO estratégico general y un DAFO de cada proceso y también se han identificado indicadores externos sociales, legales y económicos como base de anticipación de necesidades futuras. • La información obtenida por los diferentes canales se analiza sistemáticamente y alimenta el diseño de los diversos planes (Estratégico, Logroño 2000, Mejora General de Procesos, etc.)
2 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se especifica la sistemática seguida en las actividades de evaluación, revisión y mejora. • No se concretan aspectos relevantes del despliegue: porcentajes o cuantificación de respuesta a las encuestas, ni de número de reuniones y participantes, ni de indicadores externos identificables, etc. • No se indica si, y en su caso como, se determina la efectividad de los diversos canales de información.
2 a.	<i>Temas de visita a la organización</i>

2.	ESTRATEGIA	
	Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.	
2 b.	<i>La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizan la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales. • Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los aliados actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización. • Analizan los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización. • Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes para comprender sus fortalezas y debilidades. • Analizan de forma sistemática las fortalezas y debilidades de la organización mediante el uso de herramientas de diagnóstico, tales como análisis DAFO o modelos de gestión de calidad total. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

2.	ESTRATEGIA
2 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de un panel de indicadores de gestión para los distintos procesos (más de 400 indicadores) que permiten facilitar el seguimiento sistemático de la actividad de la organización. Para estos indicadores se ha identificado el responsable, la fuente de información y los correspondientes registros. • Los miembros del Equipo Directivo analizan los resultados recogidos relevantes mediante un DAFO de cada proceso (así como auditorías trienales de los mismos), identificando las posibles acciones de mejora, previamente a la elaboración de cada plan de mejora. • Se aportan evidencias en torno a las herramientas utilizadas para medir la eficacia del enfoque. Por ejemplo, se realiza un seguimiento del cumplimiento de objetivos estratégicos a través de los Planes Anuales. • Se impulsa la participación en diversos foros y redes como estrategia de aprendizaje externo.
2 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrece información sobre la estructuración/composición del panel de indicadores ni sobre su soporte (¿mera agregación de datos de procesos o diseño conforme una lógica de prioridades/objetivos definida? ¿soportado en una aplicación informática específica?). • No se aportan datos sobre rendimiento operativo ni su comparación con indicadores de referencia que permitan comprender las fortalezas y debilidades de la organización. • Las referencias a las nuevas tecnologías se circunscriben a la utilización de las mismas para la prestación de servicios por parte del Ayuntamiento, pero no se ofrece información sobre el modo y grado en que las nuevas tecnologías afectan al rendimiento de la organización. • No se exponen los criterios utilizados para el establecimiento de comparaciones con otros Ayuntamientos (porqué se seleccionan determinados Ayuntamientos y determinados indicadores).
2 b.	<i>Temas de visita a la organización</i>

2.	ESTRATEGIA	
	Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.	
2 c.	<i>La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecen, desarrollan y mantienen una estrategia y unos mecanismos de apoyo para hacer realidad su misión y visión. • Identifican y comprenden los Resultados Clave necesarios para alcanzar su misión y evalúan regularmente el progreso hacia su visión y sus objetivos estratégicos. • Utilizan las competencias clave para generar beneficios para todos los grupos de interés, incluida la sociedad en general. • Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos. • Comprenden los factores clave y las políticas públicas que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros. • Aseguran que su estrategia se basa en criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

2.	ESTRATEGIA
2 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • El Ayuntamiento de Logroño ha desarrollado los Planes Estratégicos Municipales 2010-2012 y 2012-2015 así como el Plan Estratégico Ciudad de Logroño 2020 (planes a medio y largo plazo, respectivamente), tomando como base la Misión y Visión establecidas. • Sendos procesos de planificación han incluido la articulación de mecanismos para tratar de anticipar futuros escenarios. Por ejemplo, se ha establecido una metodología para la participación directa de los grupos de interés en el PE Logroño 2020. • Se han identificado tanto los Factores Clave de Éxito (FCE) (ciudadanos satisfechos, calidad del servicio prestado, desarrollo armónico de la ciudad, organización y gestión responsable de recursos y planificación y gestión presupuestaria adecuada) como los objetivos estratégicos necesarios para conseguirlos, y se despliegan a través de los planes anuales. También se han identificado los Procesos Clave.
2 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay evidencias de identificación de posibles riesgos estratégicos que puedan surgir ni de correlativos planes de contingencia o métodos para abordarlos. • No se indica cómo se equilibran las expectativas de los distintos grupos de interés en la formulación de la estrategia. • No hay evidencias de actividades de benchmarking con otras organizaciones.
2 c.	<i>Temas de visita a la organización</i>

2.	ESTRATEGIA	
	Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan mecanismos de apoyo, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.	
2 d.	<i>La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento, y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones. • Despliegan la estrategia y sus mecanismos de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo. • Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia. • Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución. • Comunican la estrategia y sus mecanismos de apoyo a los grupos de interés de manera adecuada y transparente. • Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

2.	ESTRATEGIA
2 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha definido un Mapa de Procesos y se han identificado los procesos con más impacto sobre los FCE, denominados Procesos Clave (Servicios de Mantenimiento, Gestión de Incidencias sobre Movilidad, Servicios Deportivos, Servicios Sociales, Desarrollo Urbano y Política y Estrategia). • Se ha implantado un sistema de gestión por procesos certificados con arreglo a lo norma ISO 9000. • El Plan Estratégico Municipal se despliega mediante los objetivos estratégicos contenidos en el mismo, que anualmente se trasladan a Planes Anuales. • Se ha elaborado un Mapa Estratégico que permite ver el despliegue de la estrategia y que facilita la comunicación de la misma a las personas de la organización.
2 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se señala cómo se alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización. • No se evidencia un mecanismo periódico de comunicación de resultados de los distintos Planes a los grupos de interés, sino meras actuaciones genéricas y divulgativas. Tampoco hay evidencias de evaluación y revisión de la eficacia de los canales de comunicación utilizados. • No se concreta la metodología seguida para el establecimiento y cuantificación de objetivos. Además, no se especifica el establecimiento de metas y objetivos claros para la innovación.
2 d.	<i>Temas de visita a la organización</i>

3.	PERSONAS
	Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

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

	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos • Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave. • Implican a las personas y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, los sistemas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores • Gestionan la selección, desarrollo de carreras profesionales, promoción interna y movilidad, con apoyo de los sistemas de gestión adecuados, para garantizar la imparcialidad y la igualdad de oportunidades. • Utilizan las encuestas y otras fuentes objetivas de información procedente de las personas para mejorar las estrategias, los sistemas y los planes de gestión de aquéllas.
--	--

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

3.	PERSONAS
3 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos de los instrumentos de planificación del personal previstos en el Estatuto Básico del Empleado Público son asumidos por la organización como mecanismo de apoyo de su propia estrategia. Así, se identifican anualmente las necesidades de personal que se cubren a través de una Oferta de Empleo Público basada en los principios de mérito y capacidad, igualdad y publicidad. • Se dispone de un Plan de Integración, enmarcado en el proceso de Gestión de las Personas, que atiende a la recepción, presentación de la Misión, Visión y Valores, explicación del PEM y evaluación de la propia acogida, entre otros aspectos. • La satisfacción de las personas del Ayuntamiento se mide periódicamente a través de una encuesta, habiendo generado oportunidades de mejora.
3 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay evidencias claras de un plan de carrera profesional que asegure la retención y fidelización del personal del Ayuntamiento, especialmente del de mayor cualificación o mejor rendimiento. • Nada se indica sobre identificación de la importancia relativa de los diversos aspectos de gestión de personas para ver cuáles son los que más afectan y se consideran más relevantes por los propios empleados. • No queda claro cómo la organización se asegura de que el Plan de Formación se adapta a las necesidades específicas y expectativas del Ayuntamiento y de las personas que en él trabajan.
3 a.	<i>Temas de visita a la organización</i>

3.	PERSONAS
	Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3 b.	<i>Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</i>
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifican las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos. • Se aseguran de que los planes de formación y desarrollo ayudan a las personas a conseguir las habilidades y capacidades que la organización va a necesitar en el futuro. • Alinean los objetivos de conocimiento y capacidades, tanto individuales como de equipo, con los objetivos de la organización, revisándolos y actualizándolos con la adecuada periodicidad. • Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mantener y aumentar su capacidad y favorecer su movilidad y promoción. • Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y maximizar su contribución.
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN	
ENFOQUE	
DESPLIEGUE	
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR	
GLOBAL	

3.	PERSONAS
3 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se elabora anualmente, con arreglo a la norma interna PER.NI.02, una hoja priorizada con las necesidades formativas detectadas y ésta sirve como base de debate para la definición de las acciones formativas a desarrollar. • Se favorece la asistencia a jornadas, cursos y encuentros con otras organizaciones de la Administración Pública. • La Comisión de Formación realiza un seguimiento y control de la formación.
3 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se indica expresamente cuáles son y cómo se determinan los objetivos específicos del proceso de formación. • No se ofrece información sobre cómo se identifica, mantiene y mejora el conocimiento de las personas en los ámbitos estratégicos de la organización. • No se especifica de qué modo se mide el impacto de la formación de las personas en el desarrollo de la organización.
3 b.	<i>Temas de visita a la organización</i>

3.	PERSONAS	
	Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.	
3 c.	<i>Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aseguran de que los objetivos de las personas, tanto a nivel individual como de equipo, están plenamente alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización • Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas. • Animan a las personas a ser creadoras y comunicadoras del éxito continuado de la organización. • Fomentan que las personas tengan una mentalidad abierta y respondan rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran. • Crean una cultura emprendedora que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización. • Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus procesos. • Se aseguran de que las personas cumplan el código de conducta de los empleados públicos. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

3.	PERSONAS
3 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • En cada proceso se ha constituido un equipo de proceso como mecanismo de impulso sistemático a la mejora del mismo. • Se han creado equipos multidisciplinares para la resolución de problemas. • Se informa de la definición en 2010 de 29 mejoras con recursos de los propios procesos y como resultado de la revisión de los mismos por los diversos equipos.
3 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrecen datos concretos, más allá de lo señalado para los equipos de proceso, de participación del personal en equipos de trabajo (cuantos y cuando y con qué resultados) ni la metodología seguida para la formación de dichos equipos. • No se evidencia cómo se asegura que los objetivos de las personas están alineados con los del Ayuntamiento de Logroño. • No se ofrecen evidencias de revisión del enfoque ni de la medición de su efectividad. • No se ofrece información detallada sobre cómo se fomenta y posibilita la participación de las personas en proyectos que faciliten oportunidades de innovación y creatividad. • No se evidencia un sistema de reconocimiento a las personas derivado de su implicación en equipos de mejora.
3 c.	<i>Temas de visita a la organización</i>

3.	PERSONAS
	Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

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

	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifican y comprenden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas. • Desarrollan la estrategia de comunicación, sus sistemas, planes y canales, basándose en las necesidades y expectativas de comunicación de las personas. • Comunican una clara dirección y orientación estratégica, asegurándose de que las personas comprenden la misión, visión, valores y objetivos de la organización. • Se aseguran de que las personas comprenden su contribución al éxito continuado de la organización y disponen de mecanismos para hacerla visible. • Fomentan que las personas compartan la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.
--	---

PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

3.	PERSONAS
3 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización dispone de un Plan de Comunicación diseñado para establecer qué se ha de comunicar, a quién, cómo y cuándo; incluyendo en cada caso el objetivo, el medio, el receptor y su periodicidad. • El Plan de Comunicación contempla la comunicación vertical (ascendente y descendente), así como la horizontal. • La organización ha realizado actividades (Grupos Focales) destinadas a identificar las necesidades y expectativas de comunicación de las personas.
3 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se aportan datos concretos del despliegue: nº total de reuniones y asistentes, de accesos informáticos a la Intranet, de comunicaciones a través de correo electrónico, de entrevistas, de uso del sistema de sugerencias, etc. • No se ofrece información sobre la evaluación concreta de la eficacia de la comunicación tal y como está planteada. • No se explicita cómo se han identificado y priorizado las necesidades de comunicación.
3 d.	<i>Temas de visita a la organización</i>

3.	PERSONAS	
	Las Organizaciones Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan sus capacidades y garantizan la imparcialidad y la igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.	
3 e.	<i>Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionan adecuadamente los sistemas de retribuciones, incluidos los de productividad, planes de acción social, traslados, sanciones y otros asuntos laborales en consonancia con la estrategia de la organización para fomentar y mantener el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas. • Adoptan enfoques que aseguran una conciliación responsable entre la vida personal, familiar y laboral de las personas • Garantizan, cuando procede, y atienden la diversidad de las personas. • Garantizan un entorno seguro y saludable para las personas. • Animar a las personas y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad. • Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento, atención y colaboración entre individuos y equipos. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

3.	PERSONAS
3 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización establece un cierto sistema de reconocimiento de los servicios continuados en el Ayuntamiento de Logroño mediante la concesión de un permiso retribuido y una distinción honorífica, y también se programa un acto de reconocimiento para los empleados jubilados en cada ejercicio. • El Ayuntamiento asume la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas a través de instrumentos como la flexibilidad horaria. • Se ha elaborado un procedimiento para la prevención de las situaciones de acoso y puesto en funcionamiento una comisión interdepartamental al respecto. • Existencia de un Plan de Autoprotección y de los correspondientes procedimientos de prevención de riesgos laborales en el marco del Manual de Gestión Integrada.
3 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se explicita una sistemática de alineamiento del sistema retributivo y de reconocimientos con la estrategia y los objetivos del Ayuntamiento. • Apenas se indican ejemplos de aprendizaje y mejora. Tampoco es posible comprobar el grado de sistematización de las actividades de revisión, aprendizaje y mejora del enfoque adoptado. • No se especifica ni evidencia el impacto de los reconocimientos en el rendimiento de las personas de la organización. • Apenas se ofrece información sobre el despliegue: número y tipo de complementos especiales o por productividad; estructura y beneficiarios de la acción social; número de actuaciones en materia de acoso laboral, etc.
3 e.	<i>Temas de visita a la organización</i>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS	
	Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.	
4 a.	<i>Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentan y diferencian a aliados (incluidos los clientes), y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización, y adoptan los mecanismos y procesos adecuados para gestionarlos eficazmente. • Favorecen y establecen relaciones sostenibles con aliados y proveedores basadas en la confianza mutua, la colaboración, el respeto y la transparencia. • Establecen y promueven la participación en redes amplias con organizaciones públicas y privadas (redes interadministrativas, proyectos conjuntos, comités, grupos de trabajo, alianzas público-privadas) con el fin de identificar potenciales oportunidades de alianza (acuerdos, convenios, desarrollo de nuevos productos o servicios, etc.). • Entienden que toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar, a largo plazo y de manera sostenible, la generación de valor. Saben cuáles son sus objetivos estratégicos y buscan aliados con el fin de generar sinergias y posibilitar que se aporte valor a los grupos de interés. • Definen las responsabilidades mutuas en la gestión de las alianzas, incluidos los controles. • Desarrollan alianzas que, de forma sistemática, consiguen que se genere cada vez más valor para sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos de manera continua. • Trabajan con sus aliados para lograr beneficios mutuos, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos a fin de alcanzar los objetivos comunes. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización ha segmentado diferenciando entre alianzas (que permiten la prestación de los servicios) y colaboraciones (que permiten la mejora del servicio). • Existencia de sendos procesos de Alianzas y Relaciones Externas y de Proveedores enmarcados dentro de los ejes de la estrategia definida por el Ayuntamiento. • Amplitud y relevancia de las Alianzas, especialmente con otras Administraciones públicas. • Los proveedores, definidos como las empresas que suministran productos o servicios necesarios para la prestación de los servicios del Ayuntamiento, disponen de una Carta de Compromisos de Contratación, así como del Registro de Proveedores telemático, favoreciendo de este modo la transparencia y el establecimiento de relaciones sostenibles basadas en la confianza mutua y la colaboración.
4 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se explicitan los criterios de evaluación y revisión de los resultados de las alianzas ni su impacto en los objetivos estratégicos cuya consecución mejora la generación de valor. • No se concreta el método o métodos de trabajo con los aliados (equipos conjuntos, conocimiento compartido, intercambio de experiencias, etc.) para el logro de beneficios mutuos. • No se evidencian actividades de aprendizaje o benchmarking para la identificación de oportunidades de mejora en gestión de alianzas externas. • No hay evidencia de la evaluación y revisión del propio proceso de identificación y establecimiento de alianzas.
4 a.	<i>Temas de visita a la organización</i>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS	
	Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.	
4 b.	<i>Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan e implantan estrategias económico-financieras, mecanismos y procesos para apoyar la estrategia general de la organización, y alinean su gestión con los objetivos estratégicos. • Diseñan los procesos de planificación económica y financiera, control, información y revisión, asegurando una gestión de los recursos lo más eficaz y eficiente. • Establecen e implantan procesos económico-financieros de dirección eficaz, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización. • Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo. • Controlan permanentemente los costes de la prestación y producción de los servicios y productos habituales y del cumplimiento de sus estándares de calidad, teniendo en cuenta la participación de las unidades de la organización. • Aseguran la transparencia económica y financiera. • Consiguen un elevado nivel de confianza de los grupos de interés garantizando que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente. • Se aseguran el alineamiento de los ciclos de planificación económica y financiera a corto plazo con los objetivos a largo plazo establecidos. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización incorpora e interpreta el ciclo del Presupuesto General Municipal como una fortaleza y una oportunidad para una adecuada gestión de los recursos económico-financieros. • Se ha diseñado un proceso para la gestión económico financiera (PA02), así como un plan de optimización del gasto y un plan económico financiero de reequilibrio para el período 2010-2012. • El Presupuesto Participativo se constituye como un mecanismo de recogida de demandas de los vecinos en materia de inversiones públicas. • La gestión económica implantada ha posibilitado que la organización obtenga una puntuación de 89,5 sobre 100 en transparencia financiera, según el informe ITA 2010.
4 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrece información sobre el grado y el modo concretos en que la elaboración del Presupuesto asegura un alineamiento con el sistema de gestión basado en los procesos y en los objetivos estratégicos, a corto y largo plazo, definidos por la Corporación. • No se explica cómo se evalúa la efectividad de los gastos realizados, especialmente en inversiones. • No se explicita como se desarrolla el seguimiento de la gestión presupuestaria: si está informatizada, si puede controlarse a tiempo real, si se emiten informes periódicos (mensuales, trimestrales, etc.) y quien los recibe, etc.
4 b.	<i>Temas de visita a la organización</i>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS	
	Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.	
4 c.	<i>Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan e implantan una estrategia y unos mecanismos de apoyo para la gestión eficaz, eficiente y sostenible de edificios, equipos y materiales que apoyen la estrategia general de la organización. • Optimizan la utilización y gestión eficaz del ciclo de vida y seguridad de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales. • Equilibran la eficiencia y eficacia de sus activos tangibles con los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés. • Demuestran que gestionan activamente el impacto de sus operaciones sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente. • Miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización. • Adoptan e implantan iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales. • Promueven la utilización eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de un procedimiento de "Mantenimiento y conservación de Edificios Municipales", de Planes específicos de mantenimiento en algunos de los edificios, así como de diversos procesos de gestión de infraestructuras y mantenimiento general de la ciudad y de edificios. Todo ello apoya y favorece la normalización y el control de la gestión desarrollada. • Se dispone de un inventario de bienes en el marco de una aplicación de gestión patrimonial. • Se han puesto en marcha diversas acciones para minimizar el impacto ambiental, como la recogida selectiva de residuos o un plan de riego sostenible, entre otras.
4 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas se ofrecen datos sobre el despliegue: gestión de la energía (tipos de energía renovable y su importancia relativa sobre el total de energía consumida, reducción de consumos); costes de mantenimiento o inversiones concretas en edificios municipales; indicadores de averías, tiempo de inactividad de instalaciones, etc. • No hay evidencias de si a los proveedores de servicios o bienes se les exige algún tipo de compromiso ambiental (caso de materiales con eco-etiquetas para servicios de limpieza, o certificación de que el mobiliario se fabrica conforme a estándares de bosques sostenibles, etc.) • No hay evidencias de actividades de benchmarking encaminadas a la gestión de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
4 c.	<i>Temas de visita a la organización</i>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS	
	Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.	
4 d.	<i>Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan una estrategia y unos mecanismos de apoyo para la gestión de la cartera tecnológica en apoyo de la estrategia general de la organización. • Utilizan la tecnología más adecuada, incluidos los procesos basados en Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización. • Gestionan su cartera tecnológica, incluida la utilización óptima de la tecnología existente y la sustitución de la obsoleta. • Implican a las personas y otros grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados. • Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización, como en el medio ambiente. • Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la web www.logro-o.org como cauce de comunicación bidireccional con la ciudadanía e implantación en la misma de una oficina virtual con capacidad incluso para prestar algunos servicios interactivos. • El Ayuntamiento de Logroño contempla en su PEM un eje estratégico (Eje 4) sobre nuevas tecnologías, cuyos aspectos se desarrollan principalmente a través del PA04 (Gestión de la organización y del conocimiento). • La incorporación de servidores y aplicaciones de software libre y la adopción de sistemas abiertos como resultado de un proceso de evaluación e identificación de las mejores alternativas por razones tanto de ahorro como de flexibilidad. • Implantación de nuevas tecnologías para apoyar el desarrollo de la gestión en un importante elenco de distintos servicios: limpieza, parques y jardines, deporte y cultura, movilidad, etc.
4 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrecen datos concretos sobre la amplitud del parque tecnológico: número de servidores, número de dispositivos (PC's, impresoras, etc.); tampoco sobre los servicios o gestiones que en concreto se pueden tramitar o al menos solicitar, on-line; tampoco sobre las partidas presupuestarias correspondientes. • No se ofrecen mediciones/indicadores concretos que permitan evaluar la efectividad de la gestión de la tecnología en función de su impacto en la mejora del rendimiento de la organización. • No parece haberse desarrollado una planificación para la reposición de equipos y sustitución paulatina de los que van quedando obsoletos o inutilizados. • No se aportan evidencias que permitan comprobar el grado en que se aprovecha la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad de las personas de la organización.
4 d.	<i>Temas de visita a la organización</i>

4.	ALIANZAS Y RECURSOS	
	Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.	
4 e.	<i>Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para adoptar decisiones de forma eficaz y oportuna, permitiéndoles anticipar eficazmente el rendimiento futuro de la organización. • Controlan constantemente su información y conocimiento asegurando que estén alineados con la planificación estratégica y las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. • Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente. • Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando, al mismo tiempo, por un lado su relevancia, exactitud, fiabilidad y, por otro, la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y los conocimientos clave. • Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización. • Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que descubre nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias. • Utilizan datos e información sobre el rendimiento y el potencial actuales de los procesos para identificar oportunidades de mejora de los mismos y generar innovación. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

4.	ALIANZAS Y RECURSOS
4 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de procesos específicos de "Gestión de la Información y Conocimiento" y de "Seguridad en la Información". • Se ha creado una unidad, el Comité de Seguridad e Información, para velar por el adecuado control de accesos así como por el cumplimiento de las disposiciones normativas en materia de protección de datos.
4 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se concreta la metodología usada para la gestión de la información y el conocimiento: relación entre sí de las bases de datos más relevantes y de las mismas con los servicios ofrecidos; como se han identificado las necesidades de conocimiento de las personas de la organización, etc. • Nada se indica sobre cómo se fomenta la generación de un clima de innovación y creatividad a partir de la gestión de la información y el conocimiento: compartir mejores prácticas internas, compartir conocimiento con los aliados, identificar oportunidades de innovación, etc.
4 e.	<i>Temas de visita a la organización</i>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	
	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.	
5 a.	<i>Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizan, clasifican y priorizan sus procesos de principio a fin como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización. • Definen claramente los propietarios de los procesos y sus funciones y responsabilidades en el desarrollo, mantenimiento y mejora del esquema de procesos clave. • Establecen para los procesos indicadores de rendimiento y de resultado que sean relevantes y estén vinculados claramente a los objetivos estratégicos. • Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán. • Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene implantada la gestión por procesos, incluyendo un Mapa de Procesos y la correspondiente documentación de los mismos basada en las normas ISO 9000, y todo ello complementado con elementos del modelo EFQM. • El Ayuntamiento está certificado desde 2001 al amparo de la norma ISO 9000, manteniendo dicha certificación en la actualidad y con vigencia hasta 2014. Desde 2006 se dispone de un Manual de Gestión que integra calidad, prevención y medio ambiente. • La detección de Debilidades (81), Fortalezas (79), Amenazas (59) y Oportunidades (56) revela la realización de un diseño estratégico de los procesos. • Existencia de procesos específicos de calidad y mejora, P.A.01 "Gestión de los Sistemas de Calidad" y P.E.O1 "Revisión del Sistema y Mejora Continua". • Creación de equipos de proceso en cada uno de ellos e introducción de las figuras de Delegado de Calidad y de Gestor del Sistema de Calidad.
5 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se explicita la metodología usada para la obtención y cuantificación de los objetivos e indicadores de los procesos, ni tampoco para su alineamiento con la estrategia y con los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios. • No se ofrece información sobre mediciones de la evolución del impacto o del valor añadido generado por las innovaciones y mejoras en los procesos. • No se ofrecen ejemplos específicos de actividades de <i>benchmarking</i>.
5 a.	<i>Temas de vista a la organización</i>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	
	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés	
5 b.	<i>Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes. • Utilizan el análisis de la demanda, estudios del entorno y, en su caso, de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios públicos. • Implican a sus personas, clientes, aliados y proveedores en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios públicos y experiencias para sus clientes actuales y futuros. • Entienden y anticipan el impacto y valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios públicos. • Utilizan la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios públicos nuevos e innovadores junto a clientes, aliados y otros grupos de interés. • Consideran el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios públicos sobre la sostenibilidad económica, social y ambiental. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidad de cauces de contacto con los grupos de interés: <i>focus groups</i>, entrevistas, encuestas, reuniones con la FEMP y otras corporaciones, sistema de quejas y sugerencias, etc. • En particular se dispone de 9 tipos de encuestas para los diferentes clientes, una de ellas es general y el resto están enfocadas a servicios concretos. • Potenciación de la incorporación de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los servicios.
5 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecen escasos datos del despliegue: nº y composición de <i>focus groups</i>, nº de entrevistas a clientes, nº de reuniones y contenido de las mismas realizadas con otros ayuntamientos, etc. • No se ofrece información sobre la estructura de las encuestas e ítems principales, nº sobre su distribución, nº sobre el índice de respuesta y su fiabilidad técnica. • No se incluye información sobre cómo en concreto se priorizan los cambios a llevar a cabo en los productos y servicios ofertados. • No se muestran evidencias del uso o fomento de la creatividad, tanto de clientes como de empleados o de aliados, para el diseño y desarrollo de nuevos servicios.
5 b.	<i>Temas de visita a la organización</i>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	
	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.	
5 c.	<i>Los Productos y Servicios se promocionan, y ponen en el mercado eficazmente.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definen claramente sus propuestas de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad. • Definen su modelo de gestión en términos de capacidades fundamentales, procesos, aliados y propuestas de valor. • Implantan el modelo de gestión y la propuesta de valor definiendo los aspectos diferenciadores y compromisos de calidad que se ofrecen con los servicios públicos prestados, los colectivos a los que se dirigen y los canales de prestación. • Desarrollan estrategias de marketing para promocionar eficazmente sus productos y servicios públicos entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen. • Comunican, distribuyen y suministran eficazmente su cartera de productos y servicios para los clientes actuales y potenciales. • Se aseguran de que son capaces de cumplir sus compromisos. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 c.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de cada centro y dependencia se dispone de una pluralidad de canales para promocionar y dar a conocer los servicios prestados, así como de quiénes son los responsables de las unidades: DBF, Memorias, Campañas, Carteles, etc. • Se han elaborado Cartas de Compromisos en algunas unidades y departamentos que reflejan las pautas asumidas en la prestación de diversos servicios.
5 c.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrecen datos sobre el alcance y/o importancia de los diversos canales/actividades de promoción: nº de carteles y dónde se colocan, nº de boletines DBT distribuidos, estimación del impacto de las actuaciones, etc. • No se indica nada en concreto sobre la evaluación de la eficacia de las diversas acciones de promoción y comunicación. • No se informa acerca de la metodología de revisión, aprendizaje y mejora del enfoque adoptado. • No se explicita como se han equilibrado las necesidades de todos los grupos de interés en la propuesta de valor contenida en los servicios ofrecidos.
5 c.	<i>Temas de visita a la organización</i>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	
	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.	
5 d.	<i>Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producen y distribuyen productos y servicios públicos que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofertan. • Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y que la experiencia del cliente sea óptima. • Gestionan productos y servicios públicos a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente. • Comparan el rendimiento de la distribución de productos y servicios públicos con referencias relevantes (benchmarks) y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado para los clientes. • Implican a las personas, clientes, aliados y proveedores en la optimización de la eficacia y eficiencia de su cadena de valor. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 d.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la mejora continua que desemboca en la introducción de avances en el servicio y permite progresar en la satisfacción de las necesidades de los clientes. • En el Mapa estratégico se han definido los objetivos estratégicos respecto a las actuaciones con clientes. El despliegue se realiza a través de los procesos operativos señalados en el Mapa de Procesos. • El Ayuntamiento de Logroño toma en consideración el impacto ambiental en la gestión de los residuos de la ciudad, potenciando la recogida selectiva y el reciclaje en el tratamiento de los mismos.
5 d.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrece información sobre lugares de prestación de servicios presenciales: nº de oficinas de atención al público, afluencia a las mismas, características/estructura del sistema de gestión de espera y si está implantado en todas. • No hay referencia a los servicios prestados a través de la Web (Oficina Virtual) o de la atención telefónica. • Nada se indica sobre cuantificación o valoración de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las mejoras implementadas.
5 d.	<i>Temas de visita a la organización</i>

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	
	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.	
5 e.	<i>Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</i>	
	<p>Las Organizaciones Excelentes, en la práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas. • Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización. • Establecen y mantienen un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza. • Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten. • Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios públicos. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
ENFOQUE		
DESPLIEGUE		
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR		
GLOBAL		

5.	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS
5 e.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • A través del PR.E. 04 "Medición, satisfacción y rendimiento de los grupos de interés" se evalúa si se ha sido capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. • Se ha establecido una tipología de clientes, lo que permite una mejor segmentación: usuario, contribuyente, prescriptor, sociedad en general. • Se dispone de un sistema de Gestión de Sugerencias, Quejas y Reclamaciones con posibilidad de acceso al mismo a través de diversos canales: telemático, telefónico y presencial. Éstas son analizadas por la Comisión de Calidad. • Se configura el Presupuesto Municipal de modo que sobre una parte del mismo (Presupuesto Participativo) se permite una intervención más intensa de los vecinos. • Utilización de los TIC's para agilizar y facilitar los contactos con los clientes.
5 e.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se concreta cómo se evalúa la efectividad de los distintos canales de relación con los clientes, ni su uso o importancia relativa. • No se aporta información sobre tipología o estructura de las quejas/sugerencias, ni sobre plazo máximo de respuesta a las mismas. • No resulta evidente que la organización utilice la segmentación de usuarios expuesta para lograr una mejor respuesta a demandas concretas que pueden ponerse de relieve en esta segmentación o acaso una anticipación a las distintas necesidades y expectativas de cada grupo de usuarios. Esto es, no puede asegurarse que la organización extraiga conclusiones de la mencionada segmentación y que las incorpore a sus procesos. • No hay evidencias de actividades de aprendizaje y benchmarking con otras organizaciones.
5 e.	<i>Temas de visita a la organización</i>

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	
	<p>Las Organizaciones Excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada. • Demuestran Resultados en los Clientes positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. • Interpretan la comparación de los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos. 	
6 a.	Percepciones	
	<ul style="list-style-type: none"> • Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, niveles de preferencia como proveedores, felicitaciones y quejas. • Estas percepciones de los clientes deben dejar claro qué opinan éstos sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reputación e imagen. ○ Implicación y participación. ○ Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos. ○ Distribución de productos y servicios públicos. ○ Servicio, atención y apoyo al cliente. ○ Fidelidad y compromiso del cliente. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • El Ayuntamiento de Logroño dispone de una encuesta general de satisfacción de clientes (siguiendo el modelo Servqual) y 11 encuestas específicas en cada uno de los servicios, en cuyo diseño se han tenido en cuenta las conclusiones de los Focus Group constituidos para el debate sobre dichos servicios. • Se alcanzan o superan las expectativas de los clientes en ítems relevantes (5,8,12,16,17,18, global -> horario, rapidez, etc.) durante el periodo 2001-2011. • Los indicadores de satisfacción global se presentan segmentados por servicios y en la mayoría se superan los objetivos previstos durante el periodo 2008/2011. • La satisfacción con los trámites telemáticos ha dado un salto cuantitativo importante (de poco más de 6 sobre 10 en 2009, a 8 puntos en 2010 y 11). • Los buenos resultados son, generalmente, sostenidos en las encuestas de los tres últimos años presentados.
6 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha segmentado conforme a la tipología de cliente establecido en el subcriterio 5e (usuario/contribuyente/prescriptor y sociedad). • No se ofrecen resultados desagregados por servicios, salvo para la satisfacción global. • La satisfacción con el servicio de limpieza y recogida de RSU no alcanza los objetivos previstos en los tres últimos años. • En aquellos atributos en que el índice arroja un resultado más desfavorable entre expectativas y percepción (Por ejemplo: rapidez o explicación de las denegaciones, atributos 11 y 17) no se ofrece ningún análisis de las posibles causas de ese resultado. • No se aporta una información precisa acerca del deterioro casi generalizado experimentado en las valoraciones correspondientes al año 2009 y tampoco de su posterior repunte en las de 2011.
6 a.	<i>Temas de visita a la organización</i>

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	
	<p>Las Organizaciones Excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada. • Demuestran Resultados en los Clientes positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. • Interpretan la comparación de los Resultados Clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos. 	
6 b.	<i>Indicadores de rendimiento</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones. • Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de productos y servicios públicos. • Grado de implicación y participación en el diseño y la prestación de los servicios y los productos públicos. • Cumplimiento de los compromisos de calidad de servicio publicados (por ejemplo, en cartas de servicios). • Servicio, atención y apoyo al cliente. • Quejas, sugerencias y felicitaciones. • Reconocimiento externo 	
PORCENTAJE DE Puntuación		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
REndimiento		
GLOBAL		

6.	RESULTADOS EN LOS CLIENTES
6 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el plazo medio de respuesta de autorizaciones/licencia de obras menores, superándose los objetivos previstos durante el periodo 2010-2011. • La organización ofrece una explicación general de los resultados obtenidos en los diversos atributos medidos. • El Ayuntamiento tiene desarrollados un conjunto de indicadores clasificados en estratégicos y no estratégicos, estableciéndose objetivos para los mismos desde 2010. • La organización dispone de un cauce para el tratamiento de las quejas y sugerencias planteadas por los usuarios de los servicios.
6 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrece información sobre un número relevante de áreas de gestión: tributaria; deportes; servicios sociales; servicios culturales, policía local; bomberos, etc. • No se aporta información sobre gestión de procesos en función de la importancia relativa dada a los mismos en la Fig. 2d2 (en particular sobre servicios de mantenimiento o sobre incidencias en movilidad) ni tampoco sobre el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios. • No se concreta la metodología seguida para la cuantificación de los distintos objetivos.
6 b.	<i>Temas de visita a la organización</i>

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	
	<p>Las Organizaciones Excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a las Personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada. • Demuestran Resultados en las Personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. • Interpretan la comparación de los Resultados Clave obtenidos respecto a las Personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas. 	
7 a.	Percepciones	
	<ul style="list-style-type: none"> • Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño. • Estas percepciones de las personas deben dejar claro qué opinan éstas sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacción, implicación y compromiso. ○ Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo. ○ Liderazgo y gestión. ○ Establecimiento de objetivos, gestión de competencias y del desempeño. ○ Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales. ○ Comunicación eficaz. ○ Condiciones de trabajo. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • El Ayuntamiento de Logroño dispone de una encuesta de satisfacción a personas que se realiza de forma anual, y en cuyo diseño se han tenido en cuenta las conclusiones extraídas de los Focus Group constituidos al efecto. • Se han establecido comparaciones en todos los indicadores de percepción considerados. • Se observan tendencias positivas o sostenidas en los indicadores de satisfacción general de las personas.
7 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se explicita la metodología seguida para la fijación de objetivos. • Los datos ofrecidos se refieren a los apartados globales de la encuesta sin ofrecer desglose de ninguno de sus ítems. • La organización segmenta horizontalmente (por áreas) la información relativa al grado de satisfacción de las personas, pero no verticalmente (por categorías/grupos profesionales) y, en todo caso, no se aporta ningún dato concreto segmentado.
7 a.	<i>Temas de visita a la organización</i>

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	
	<p>Las Organizaciones Excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo. • Establecen objetivos claros para los Resultados Clave obtenidos respecto a las Personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada. • Demuestran Resultados en las Personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. • Interpretan la comparación de los Resultados Clave obtenidos respecto a las Personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas. 	
7 b.	Indicadores de rendimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de las personas y para predecir sus percepciones. • Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia de recursos humanos, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Implicación y compromiso. ○ Establecimiento de objetivos, gestión de las competencias y del rendimiento. ○ Resultados de la gestión del liderazgo. ○ Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales. ○ Comunicación interna. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA	Y	
UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

7.	RESULTADOS EN LAS PERSONAS
7 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de las acciones de formación en prevención durante el periodo 2010-2011. • Las tendencias en siniestrabilidad laboral son globalmente favorables y se ha alcanzado con holgura el objetivo fijado para 2011. • Mejora en los resultados del indicador relativo a los empleados que realizan el reconocimiento médico completo.
7 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrece segmentación en los indicadores aportados, ni por unidades ni por tipología de personal. • No se aportan datos sobre quejas de personal, salarios y beneficios sociales, carrera profesional, reconocimientos, trámites en materia de personal y rapidez de respuesta, evaluación de la formación, uso de los canales de comunicación interna, huelgas, etc. • No es posible comprobar que la organización anticipe el rendimiento y los resultados futuros a partir de los resultados obtenidos. • Se ha producido una disminución del número de personas que han participado en la encuesta entre 2010 y 2011 (aproximadamente, de 270 a 160).
7 b.	<i>Temas de visita a la organización</i>

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	
	<p>Las Organizaciones Excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus mecanismos de apoyo, basados en los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes (comunidad local, regional, nacional e internacional). • Miden las percepciones acerca de su orientación y contribución a la generación de valor para la sociedad y a la protección del medio ambiente. • Miden el impacto, buscado o no, de la organización en la sociedad abarcando tanto los impactos derivados de los objetivos planificados como los efectos no deseados. • Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada. • Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. • Interpretan la comparación de los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad. 	
8 a.	Percepciones	
	<ul style="list-style-type: none"> • Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, ONG's y otros agentes sociales, así como instituciones y autoridades de las Administraciones Públicas. • Estas percepciones de la sociedad deben dejar claro qué opina ésta sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden orientarse a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Impacto ambiental derivado de sus actividades, de los ciclos de vida de sus productos y servicios públicos y de sus mecanismos de apoyo. ○ Imagen y reputación ○ Impacto en la sociedad por su contribución al desarrollo social y económico. ○ Impacto del lugar y de las condiciones de trabajo. ○ Impacto en la salud y la seguridad pública. ○ Premios y cobertura en prensa y otros medios. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestran tendencias sostenidas en los distintos indicadores considerados (cesión de instalaciones, mejora de la calidad de vida, apoyo al fomento de la excelencia, responsabilidad social corporativa y satisfacción general) con puntuaciones globales superiores al 7. • El Ayuntamiento de Logroño ha desarrollado un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales para medir el éxito del despliegue de su estrategia social. • Se dispone desde 2009 de una encuesta de satisfacción social de periodicidad anual, cuya consulta abarca un amplio espectro de entidades. • El nivel de satisfacción general alcanza los objetivos previstos en 2010 y 2011.
8 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • En el universo (destinatarios) de la denominada "encuesta social" se incluyen diversas instituciones y organizaciones, pero no parece preverse algún tipo de encuesta/medición directa a los ciudadanos individualmente considerados. • No se aportan datos sobre imagen y reputación, cobertura en prensa, salud y prevención, ni en general datos concretos sobre el impacto de actuaciones. • No se refleja ningún tipo de segmentación de los resultados ofrecidos.
8 a.	<i>Temas de visita a la organización</i>

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	
	<p>Las Organizaciones Excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales para determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental y sus mecanismos de apoyo, basados en los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes (comunidad local, regional, nacional e internacional). • Miden las percepciones acerca de su orientación y contribución a la generación de valor para la sociedad y a la protección del medio ambiente. • Miden el impacto, buscado o no, de la organización en la sociedad abarcando tanto los impactos derivados de los objetivos planificados como los efectos no deseados. • Establecen objetivos claros para los Resultados Clave relacionados con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y alineados con la estrategia acordada. • Demuestran Resultados en la Sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. • Interpretan la comparación de los Resultados Clave relacionados con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. • Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad. 	
8 b.	Indicadores de rendimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> • Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su impacto en la sociedad y para predecir su percepción. • Estos indicadores deben dar una idea clara de la eficacia y eficiencia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos asociados. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Resultados ambientales. ○ Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales. ○ Resultados en la sociedad. ○ Resultados respecto a salud y seguridad laboral. ○ Gestión de compras y proveedores socialmente responsable. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

8.	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
8 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecen datos de mediciones y ejemplos (sustitución de las lámparas de los semáforos por leds, o de las lámparas de las farolas, instalación de placas solares o gestión de la Estación de Tratamiento de Agua Potable para general potencia eléctrica) acerca de la contribución de la organización a la protección del medio ambiente. • Los indicadores reseñados alcanzan los objetivos establecidos en la mayoría de casos y la tendencia es sostenible en los tres últimos años.
8 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se explicita las sistemática de identificación y selección de los indicadores ofrecidos ni como enlazan específicamente con la estrategia del Ayuntamiento o con sus grupos de interés o con las normas o marcos de Sostenibilidad o Responsabilidad Social. • No se expone la metodología seguida para la cuantificación de los objetivos. • No se refleja ningún tipo de segmentación de los resultados ofrecidos. • No se ofrecen datos sobre reciclaje de papel, ni sobre consumo de gasóleo (calefacción, automoción).
8 b.	<i>Temas de visita a la organización</i>

9.	RESULTADOS CLAVE	
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia. • Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida. • Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. • Interpretan la comparación de los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. • Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento y los resultados estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma. 	
9 a.	Resultados estratégicos clave	
	<ul style="list-style-type: none"> • Son los Resultados Clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes serán definidos y acordados con los grupos de interés clave. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Resultados económico-financieros. ○ Gestión y control del presupuesto. ○ Volumen de productos o servicios públicos clave. ○ Resultados de los procesos clave. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

9.	RESULTADOS CLAVE
9 a.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores económicos financieros muestran tendencias estables o levemente positivas entre 2008-2011, siendo el endeudamiento inferior a la mitad del límite máximo permitido. • En el informe Merca-Ciudad 2012, Logroño ocupa el primer lugar como ciudad para vivir y el duodécimo como posición global. • Elevado número de abonados y usuarios de las instalaciones deportivas y también de entrevistas realizadas por los trabajadores sociales (en función del total de habitantes de la ciudad).
9 a.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • No se ofrece información detallada acerca de la segmentación de los resultados, ya sea por colectivos de ciudadanos/usuarios, servicios o territorio. • Las comparaciones reseñadas son escasas (en menos de la mitad de los gráficos). • Se ofrece sólo un resultado por cada proceso definido como clave (cuando se señala que hay hasta 400 indicadores de los distintos procesos) sin aclarar el porqué de la elección. • En la información económica no se señalan cifras cuantitativas absolutas, ni proporciones relativas, ni su diferenciación por capítulos presupuestarios (especialmente inversiones).
9 a.	<i>Temas de visita a la organización</i>

9.	RESULTADOS CLAVE	
	<p>Las organizaciones excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y acuerdan un conjunto de Resultados Clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia. • Establecen objetivos claros para los Resultados Clave basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y en línea con la estrategia escogida. • Demuestran Resultados Clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años. • Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados. • Anticipan el rendimiento y los resultados futuros. • Interpretan la comparación de los Resultados Clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos. • Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento y los resultados estratégicos de la organización en áreas o niveles específicos de la misma. 	
9 b.	<i>Indicadores clave de rendimiento</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Son los indicadores clave económico-presupuestarios y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave. • Según el objeto de la organización, estas medidas pueden centrarse en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicadores de rendimiento económico-financiero y presupuestario. ○ Costes de los planes, programas y proyectos. ○ Indicadores de rendimiento de los procesos clave. ○ Rendimiento de los aliados y proveedores. ○ Tecnología, información, conocimiento. 	
PORCENTAJE DE PUNTUACIÓN		
RELEVANCIA Y UTILIDAD		
RENDIMIENTO		
GLOBAL		

9.	RESULTADOS CLAVE
9 b.	<i>Identificación de Puntos Fuertes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores clave de rendimiento muestran tendencias sostenidas o positivas. Las tendencias de eficacia recaudatoria se mantienen estabilizadas en un nivel elevado, en torno al 95%, en el periodo 2005-2010. • Se supera ampliamente el objetivo planteado de transparencia económico financiera en 2010, siendo positivas las tendencias 2008-2010. • En el año 2011 (último año de referencia) se ha duplicado el importe medio por habitante destinado a Servicios Sociales y Salud.
9 b.	<i>Identificación de Áreas de Mejora</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien se han fijado objetivos, no se especifica la metodología empleada para su definición y actualización. • No se ofrece información detallada acerca de la segmentación de los resultados, ya sea por colectivos de ciudadanos/usuarios, servicios o territorio. • No se ofrece información alguna sobre varios de los Procesos Clave (Mantenimiento de la Ciudad, Movilidad, Desarrollo Urbano, Política y Estrategia) y de los que sí se ofrece no se explicita el porqué de la selección del indicador ofrecido. • No se indican datos sobre el desarrollo de los procesos y especialmente sobre el tiempo de trámite (excepto en contratación) o rapidez de resolución ni sobre su rendimiento.
9 b.	<i>Temas de visita a la organización</i>