

**EXPTE 798/2010 PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL (PEM) DE LOGROÑO 2010-2012**

1º El Plan Municipal de Calidad aprobado por la Junta de Gobierno el 5 de diciembre de 2007 a propuesta del Comité de Calidad de 3 de diciembre de 2007, en el que se incluye la confección de un memoria de autoevaluación en 2011, ajustada a la metodología de EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)

2º El Ayuntamiento de Logroño viene desarrollando una clara apuesta por la gestión de calidad, desde la 1ª certificación de calidad conforme a la norma ISO 9002 del año 1994, en el Servicio de Urbanismo en 1998 y posterior extensión todas las unidades municipales en 2001 ya sobre la nueva norma ISO 9000 del año 2000, que merced al Plan Municipal de Calidad se pretende llevar a los términos de EXCELENCIA .

Para cumplir este objetivo se ha venido trabajando intensamente en la generación de los equipos de proceso, para dar respuesta al MAPA DE PROCESOS que integra la mayor parte de la actividad municipal y a la elaboración de un cuadro de indicadores con más de 400 indicadores de los diferentes aspectos de la gestión municipal.

Entre los procesos incluidos en el MAPA DE PROCESOS se encuentra el PE-02 POLÍTICA Y ESTRATEGIA, que hemos desarrollado mediante un equipo de proceso (Comisión Estratégica) compuesto por la Sra. Concejala de Calidad Sara Alba Corral, Los Sres. Directores Generales de Infraestructuras Javier Martínez Laorden, y Contratación Bernabé Palacín Sáenz y los funcionarios Isabel Murillo García-Atance, Pedro Manuel San Juan Escalona y Luis Ángel Ruiz Budría con el asesoramiento del consultor Rubén Martínez de la consultoría Mplus Consulting, que ha dado como consecuencia la generación de una propuesta de Planificación Estratégica del Ayuntamiento, que alcanza hasta finales de 2012.

En el marco del proceso de Planificación y Estrategia el equipo ha trabajado de la forma más científica posible, mediante el uso de herramientas como el análisis DAFO y la matriz FODA, para apuntar los rasgos más relevantes de la situación de partida, necesariamente ha tenido que desarrollar propuestas para establecer la Misión, Visión y Valores, Liderazgo y funciones de los líderes y su actuación ante el despliegue de los valores.

Se han propuesto 8 líneas estratégicas, que afectan a todos los aspectos de la organización, en el eje 1 la planificación que afecta a la ciudad, encardinada en nuestro caso en el Plan Estratégico de la Ciudad de Logroño 2020; en el eje 2 se tratan los aspectos relacionados con la calidad del servicio que prestamos a los ciudadanos; en eje 3 los relativos a la organización y los recursos, la forma en la que nos organizamos para prestar más eficientemente los servicios, en el eje 4 el documento se refiere a los aspectos relacionados con la aplicación de las nuevas tecnologías a nuestra gestión y actividades; el eje 5 a las relaciones externas y al fomento de los lazos de colaboración con nuestras alianzas y colaboradores; el eje 6 toca los aspectos importantes referidos al liderazgo y a las personas que componen la organización; el eje 7 apunta en la mejora de la gestión, evolucionando constantemente en el concepto de la mejora continua; y finalmente en el eje 8 se enfocan los aspectos de responsabilidad social desde el punto de vista ético y medioambiental.

Como consecuencia de todo el trabajo anterior se propone la implantación de objetivos estratégicos en cada uno de los ejes, describiendo para el periodo expuesto las responsabilidades para su desarrollo con el nivel adecuado de alcance en la meta y periodicidad de la revisión.

3º La propuesta de acuerdo formulada por el Gestor del Sistema de Calidad el 27 de agosto de 2010

**ADOPTA LOS SIGUIENTES ACUERDOS**

Primero: Aprobar el Plan Estratégico Municipal (PEM) para los años 2010 a 2012 que se recoge en el documento anexo

Segundo: Aprobar la difusión del Plan mediante las oportunas acciones formativas



**ANEXO**

**P.E.M. LOGROÑO 2010-2012**

## ÍNDICE

<u>1.Introducción:.....</u>	<u>4</u>
<u>2.Misión:.....</u>	<u>4</u>
<u>3.Visión:.....</u>	<u>5</u>
<u>4.Valores que propugnamos:.....</u>	<u>5</u>
<u>5.Cómo vemos el Liderazgo en el Ayuntamiento de Logroño:.....</u>	<u>6</u>
<u>6.Proceso de Política y Estrategia:.....</u>	<u>14</u>
<u>7.Análisis D.A.F.O.:.....</u>	<u>15</u>
<u>8.Matriz F.O.D.A.:.....</u>	<u>19</u>
<u>9.Líneas Estratégicas:.....</u>	<u>21</u>
<u>10.Factores Clave para el éxito:.....</u>	<u>25</u>
<u>11.Mapa de procesos y procesos clave:.....</u>	<u>26</u>
<u>12.Mapa Estratégico:.....</u>	<u>28</u>
<u>13 .Objetivos Estratégicos:.....</u>	<u>29</u>

## ***1. Introducción:***

El Ayuntamiento de Logroño, quiere cumplir con los compromisos de mejora continua de la calidad de su servicio a los ciudadanos y resto de clientes (tanto internos como externos), a través de la adopción, como modelo de gestión y de mejora continua, del modelo europeo de Excelencia EFQM.

El objetivo final del Ayuntamiento se basa en asegurar que la producción de bienes y servicios responda a las necesidades de los ciudadanos y a tal efecto se han realizado el Plan Estratégico de Ciudad “Logroño 2020” para el desarrollo de la ciudad en el futuro y el presente “Plan Estratégico del Ayuntamiento de Logroño”, que contempla el resto de parámetros estratégicos de gestión.

La elaboración del presente plan ha sido realizada mediante la Comisión Estratégica establecida al efecto y aprobado por la Junta de Gobierno Local de 1 de septiembre de 2010.

La elaboración ha supuesto un gran esfuerzo que debe continuarse con la correspondiente comunicación a todas y cada una de las personas de la organización, así como a los distintos grupos de interés.

## ***2. Misión:***

En el Ayuntamiento de Logroño tenemos por finalidad la mejora permanente de la calidad de vida de TODOS nuestros ciudadanos, sirviéndoles y satisfaciendo de forma equilibrada sus necesidades y expectativas.

Prestamos servicios en ejercicio de nuestras competencias para el desarrollo de una ciudad amable, equilibrada, socialmente cohesionada, solidaria, innovadora y comprometida en la generación de cauces de participación ciudadana.

Organizamos y gestionamos los recursos de forma responsable con criterios de calidad que permitan la ordenación de la convivencia en una ciudad sostenible con un desarrollo territorial y social, equilibrado y accesible para todos.

### **3. Visión:**

Queremos:

Ser un Ayuntamiento excelente en la mejora continua del servicio a los ciudadanos, orientado en una atención cercana, útil y generadora de confianza, que haga de Logroño una ciudad moderna y un lugar mejor para vivir.

Impulsar cambios y ser flexibles para adaptarnos a nuevos retos y situaciones que permitan liderar el desarrollo futuro de la ciudad.

Caracterizarnos por ser una organización centrada en las personas como elementos clave de la innovación y mejora, que genere entornos de trabajo que propicien su desarrollo y satisfacción, comprometidas con un proyecto común que permita que se sientan orgullosas de su trabajo.

Ser un ejemplo de responsabilidad respecto al equilibrio entre el marco competencial y los recursos disponibles, en función de las prioridades ciudadanas.

Una administración comprometida con una actuación ética y medioambiental, que apuesta por las nuevas tecnologías a favor de la simplificación administrativa, acceso electrónico de los ciudadanos a nuestros servicios, en fomentando de la comunicación y de la cercanía.

Ser reconocidos por nuestro compromiso con la Excelencia, con un modelo de gestión eficaz y eficiente de los recursos que genere confianza en los ciudadanos y nos permita ser ágiles en la resolución de problemas.

#### **4. Valores que propugnamos:**

1. Orientación hacia el ciudadano con voluntad de servicio, trato amable y respetuoso, teniendo especial sensibilidad con las personas con dificultades (por edad o nivel de instrucción...) siendo previsores con mecanismos de comunicación, acceso y uso de los servicios municipales que garanticen el respeto al principio de igualdad y con esfuerzo continuado en la utilización de un lenguaje claro y comprensible.
2. Eficiencia en la gestión mediante un desempeño diligente de las tareas, uso racional de los recursos, uso eficaz del tiempo y coordinación interdepartamental.
3. Transparencia, facilitando el acceso a la información sobre la gestión municipal, informando a la ciudadanía y permitiendo la participación de los ciudadanos en asuntos de su interés.
4. Cercanía, siendo próximos a los ciudadanos y facilitando el acceso a servicios municipales.
5. Innovación y creatividad, como elementos dinamizadores del cambio y del aprendizaje de la nueva cultura organizativa.
6. Profesionalidad, con responsabilidad y compromiso, continua preparación técnica, aplicando destrezas y conocimientos, utilizando las nuevas tecnologías y con una eficaz gestión del tiempo.
7. Trabajo en equipo como base para una gestión eficaz por procesos y mejora continua, que favorezca la gestión y la comunicación interdepartamental, orientando las actividades a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
8. Garantía de seguridad y salud de los trabajadores, aplicando los principios de la acción preventiva recogidos en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.
9. Objetividad, neutralidad e integridad, actuando honradamente y sin condicionamientos, persiguiendo el interés común al margen de cualquier posición personal, corporativa o clientelar.
10. Actuación medioambientalmente responsable en el trabajo, optimizando los consumos, minimizando la posible contaminación derivada de su actividad y reciclando los residuos.

## **5. *Cómo vemos el Liderazgo en el Ayuntamiento de Logroño:***

En el Ayuntamiento de Logroño, entendemos por **Liderazgo**:

**“La capacidad del líder para implicar a su equipo en el interés por el ciudadano, reconociendo su trabajo, motivando a las personas en un proceso de mejora continua para la consecución de la misión encomendada, así como de los objetivos y metas definidos, utilizando su propio compromiso como ejemplo.”**

Son **líderes** los empleados del Ayuntamiento que, teniendo personal a su cargo, ejercen las acciones de liderazgo. En el Ayuntamiento de Logroño tenemos establecidos los siguientes niveles:

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

líder	Actividad a desarrollar	Papel del líder
Equipo de Gobierno	Aprobar la Misión, Visión y Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el cambio cultural.</li> <li>• Comunicarlos e implantarlos como referente de la política del Ayuntamiento.</li> <li>• Revisarlos y actualizarlos de acuerdo a las necesidades vigentes de los Grupos de Interés.</li> <li>• Adoptar un estilo de comunicación.</li> </ul>
	Volcar el programa electoral en la definición de líneas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los objetivos generales del Ayuntamiento.</li> <li>• Comunicar al personal y medios de comunicación dichos objetivos.</li> <li>• Nombramiento de Directores de Área y distribución de cometidos entre las distintas Áreas.</li> <li>• Seguimiento de la ejecución de las distintas líneas estratégicas.</li> </ul>
	Desarrollar la Estrategia y definición del Plan de Actuación Municipal (PAM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como modelo de referencia en cuanto a la Estrategia.</li> <li>• Establecer el Plan de Acción Municipal (PAM) y definir su estrategia en función de los Objetivos Generales establecidos en el programa electoral.</li> <li>• Comunicar a todo el personal la Estrategia y planificar su despliegue mediante el sistema de procesos.</li> <li>• Revisar sus resultados y actualizarlos periódicamente.</li> </ul>
	Ejecutar el Plan de Actuación Municipal (PAM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio general compartido del PAM al inicio de mandato.</li> <li>• Acomodación de las estrategias generales de la Organización y particulares de cada Área al PAM, debidamente cuantificadas en lo económico.</li> <li>• Despliegue del PAM, formulando objetivos e indicadores para el mandato, con establecimiento de controles trimestrales.</li> </ul>
	Desarrollar el sistema de gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el Mapa de Procesos actualizado.</li> <li>• Designar los responsables de los procesos.</li> <li>• Realizar el seguimiento de las acciones de mejora de los procesos.</li> <li>• Mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9000.</li> </ul>
	Lograr la Excelencia en el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el desarrollo del Sistema de Gestión del Ayuntamiento.</li> <li>• Impulsar la implantación de ideas de mejora.</li> <li>• Promover la formación en el modelo EFQM, Liderazgo, habilidades directivas... de líderes, responsables, etc.</li> <li>• Generar ámbitos favorables para la innovación y creatividad dentro del Ayuntamiento.</li> <li>• Promover la cultura de gestión por objetivos, indicadores y control de resultados.</li> </ul>

<p>Relacionarse con clientes alianzas y otros grupos de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar en contacto directo con la ciudadanía captando de primera mano sus necesidades y expectativas para incorporarlas a la estrategia del Ayuntamiento.</li> <li>• Impulsar cambios para satisfacer esas necesidades y expectativas. Promover la revisión y evaluación de su satisfacción.</li> <li>• Intercambiar información con otras organizaciones, ayuntamientos, asociaciones... y tenerla en cuenta para políticas y planes.</li> <li>• Análisis de datos junto con sus Directores.</li> <li>• Establecimiento de alianzas y acuerdos de colaboración con entidades y organismos que puedan ayudar a la consecución de los objetivos estratégicos.</li> </ul>
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta anual del Presupuesto del Ayuntamiento.</li> </ul>
<p>Promover la gestión del conocimiento expreso e implícito en la administración municipal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la adquisición y desarrollo del conocimiento implícito mediante iniciativas (cursos, premios, consideraciones, etc.) para la mejora, innovación y creatividad de los servicios municipales, con preferencia a las actuaciones innovadoras.</li> <li>• Coordinar la producción del conocimiento expreso en todas las Áreas, estableciendo los cauces adecuados para su participación y gestión.</li> </ul>

líder	Actividad a desarrollar	Papel del líder
<b>Direc tores de Area</b>	Desplegar los objetivos y la estrategia dentro de su área en línea con los Planes Estratégicos del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la estrategia y objetivos del área, comunicándolas al personal.</li> <li>Realizar el seguimiento y evaluar los resultados. Definir áreas de mejora.</li> <li>Elaborar la memoria del área.</li> <li>Implantar mejoras técnicas.</li> <li>Gestionar recursos.</li> </ul>
	Coordinar Áreas y procesos dentro del Área (en su caso)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir propuestas de mejora.</li> <li>Establecer la coordinación interadministrativa, mediante mecanismos que eviten disfunciones, reiteraciones o espacios entre Áreas.</li> <li>Participar en consejo directivo - O.E.3.10</li> <li>Establecer mecanismos para la correcta gestión del conocimiento del personal de su Área, así como entre las distintas Áreas municipales.</li> </ul>
	Sobre la base del PAM, proponer, coordinar y ejecutar medidas precisas de ejecución del gasto con responsabilidad, coherencia, y proporcionalidad a los recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar medidas de contención cuando, según el PAM, la situación lo requiera, transmitiéndolas a todo el personal.</li> <li>Establecer criterios homogéneos de gestión eficiente del gasto público municipal, con plena corresponsabilidad, transmitiéndolos a todo el personal.</li> </ul>
	Colaborar con el Área de RR.HH. en la implementación de las políticas de gestión de personal: selección, permisos, evaluación del desempeño, carrera profesional, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observar un comportamiento de corresponsabilidad en la gestión de los RR.HH. que permita su descentralización en materias como la concesión de permisos y licencias reglamentarias.</li> <li>Intervenir activa y comprometidamente en el proceso de evaluación del desempeño, así como en el diseño de perfiles y competencias para los puestos de trabajo integrados en su Área.</li> </ul>
	Fomentar del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marcar claramente los objetivos de los equipos. Generar equipos con cultura de apoyo y colaboración.</li> <li>Aportar recursos y medios para el trabajo en equipo. Seguir y controlar los equipos.</li> </ul>
	Formarse técnicamente y en gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir la formación técnica y en habilidades directivas.</li> <li>Conocer el Modelo EFQM y Principios de Excelencia.</li> <li>Recibir y dar formación en gestión para el buen funcionamiento del sistema de gestión.</li> </ul>

Comunicar a su equipo los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes y plantear acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que se mida periódicamente la satisfacción de los clientes.</li> <li>• Participar en los planes de mejora derivados de los resultados de las encuestas de satisfacción.</li> <li>• Comunicar los resultados a los diferentes grupos de interés.</li> <li>• Llevar a cabo el seguimiento de las mejoras.</li> </ul>
Comunicar a su equipo los resultados de las encuestas de satisfacción de empleados y plantear acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que se mida periódicamente la satisfacción del personal. Motivar que se cumplimenten las encuestas.</li> <li>• Participar en los planes de mejora derivados de los resultados de las encuestas de satisfacción.</li> <li>• Llevar a cabo el seguimiento de las mejoras.</li> </ul>
Desarrollar el marco competencial asignado a su área de responsabilidad en línea con el PAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar adecuadamente las competencias asignadas al área de su responsabilidad.</li> <li>• Proponer proyectos en su marco competencial.</li> <li>• Poner en marcha los proyectos concernientes a los contenidos de su área de responsabilidad aportando los conocimientos técnicos y de gestión.</li> </ul>
Impulsar el sistema de gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y supervisar los procesos afectos a su área y resolución de aspectos transversales con otros procesos.</li> <li>• Garantizar la aplicación e implicación de su área en los sistemas de gestión (ISO, EFQM...).</li> </ul>
Asesorar técnicamente al Equipo de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Equipo de Gobierno cuando le sea solicitado.</li> </ul>

líder	Actividad a desarrollar	Papel del líder
Profesionales de referencia	Colaborar en proyectos de amplia repercusión para el Municipio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar conocimientos técnicos y de gestión para la puesta en marcha de proyectos que trascienden el cometido propio de un área determinada, incluso liderando equipos surgidos ad hoc.</li> <li>• Relacionarse con otras Administraciones y Entidades con intereses en los proyectos encomendados, estableciendo estrategias de negociación.</li> </ul>
	Coordinarse con directivos y responsables de proceso para la implementación de las tareas encomendadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarse en la consecución de objetivos compartidos con responsables de proceso y otros directivos.</li> <li>• Difundir el conocimiento generado de las actividades encomendadas.</li> </ul>
	Implicarse como orientador en el despliegue de estrategias de interés general municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a las Áreas interesadas aquellos proyectos supramunicipales que el PAM haya considerado estratégicos, fijando objetivos y liderando su puesta en marcha.</li> </ul>

líder	Actividad a desarrollar	Papel del líder
Responsables de proceso	Liderar el equipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer como responsable del equipo logrando su cohesión y la colaboración de todos sus miembros. Actuar como modelo de referencia respecto a su equipo.</li> <li>• Convocar y asistir a todas las reuniones. Centrar los aspectos más relevantes a tratar en las mismas.</li> <li>• Organizar el trabajo y acomodar los tiempos.</li> <li>• Impulsar la asunción de liderazgo correspondiente al personal a su cargo.</li> </ul>
	Definir y documentar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la reflexión de los grupos de interés de cada proceso.</li> <li>• Captar y clasificar adecuadamente las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</li> <li>• Mantener actualizados los datos de sus procesos.</li> </ul>
	Mejorar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar sistemáticamente la satisfacción de los grupos de interés con el proceso.</li> <li>• Medir el rendimiento interno del proceso.</li> <li>• Establecer los objetivos e indicadores junto con su equipo.</li> <li>• Implantar mejoras técnicas y gestionar los recursos aplicados al proceso.</li> <li>• Proponer nuevas metas e ideas de mejora en cada proceso.</li> <li>• Participar en los equipos de mejora.</li> <li>• Impulsar la coordinación entre secciones y negociados que participan en el proceso.</li> <li>• Coordinarse con los otros responsables de proceso municipales.</li> </ul>
	Formarse técnicamente y en gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la formación técnica.</li> <li>• Conocer el Modelo EFQM.</li> <li>• Recibir y dar formación en gestión para el buen funcionamiento del sistema por procesos.</li> </ul>
	Implicar al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la formación y participar en la impartición de la misma.</li> <li>• Generar motivación para el equipo de proceso.</li> <li>• Retroalimentación sobre la calidad de servicio prestada.</li> </ul>
	Relacionarse con clientes y otros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar y compartir los sistemas de información con los clientes y otros grupos de interés para la mejora de los procesos.</li> <li>• Tener en cuenta toda la información de clientes para la mejora del proceso.</li> <li>• Impulsar la respuesta a todas las solicitudes, quejas y sugerencias efectuadas por los ciudadanos</li> </ul>
	Analizar los resultados de los indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el análisis junto con su equipo.</li> <li>• Comunicar los resultados al equipo y resto de procesos con los que se relacionan.</li> <li>• Proponer mejoras y cambios.</li> </ul>

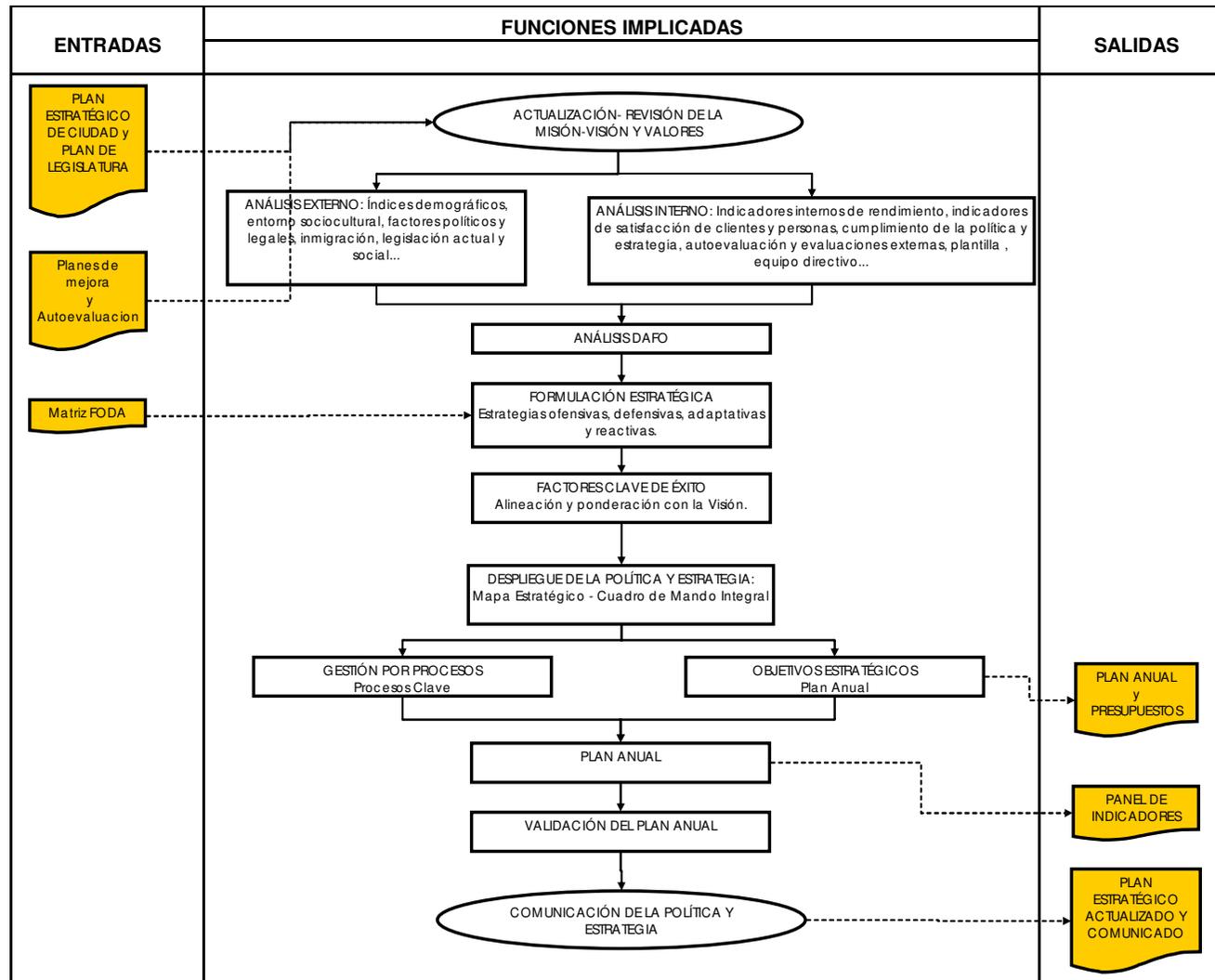
	Fomentar el aprendizaje externo con otras organizaciones o Ayuntamientos de referencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en foros que fomenten la Excelencia, Liderazgo...</li><li>• Compartir buenas prácticas con otros Ayuntamientos u organizaciones de referencia.</li><li>• Buscar comparativas de resultados en otras unidades y Ayuntamientos.</li></ul>
	Colaborar con el Gestor de Calidad y con el Comité de Calidad cuando se solicite	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aportar las mejoras y resultados del equipo de proceso al Comité, que valorará su actuación.</li><li>• Trasladar al equipo los Objetivos Estratégicos u otros derivados del Comité de Calidad.</li><li>• Generar Visión Global a su equipo respecto al resto de los procesos del Ayuntamiento, involucrándolo en todo el sistema.</li></ul>

VALOR	Despliegue de los valores	Actuación de los líderes como modelo de referencia
<b>Orientación al ciudadano con voluntad de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voluntad de servicio</li> <li>▪ Trato amable y respetuoso</li> <li>▪ Especial sensibilidad para personas con dificultades (por edad o nivel de instrucción...)</li> <li>▪ Previsión, con mecanismos de comunicación, acceso y uso de los servicios municipales que garanticen el respeto al principio de igualdad</li> <li>▪ Esfuerzo continuado en la utilización de un lenguaje claro y comprensible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de la medición de la satisfacción.</li> <li>• Elaboración de encuestas y análisis de resultados.</li> <li>• Tratamiento de resultados obtenidos junto con su equipo.</li> <li>• Entrevistas y visitas con clientes.</li> <li>• Búsqueda de nuevos servicios para ofrecerles.</li> <li>• Fomento de la Excelencia en sus unidades.</li> </ul>
<b>Eficacia en la gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempeño diligente de las tareas</li> <li>▪ Uso racional de los recursos</li> <li>▪ Uso eficaz del tiempo</li> <li>▪ Coordinación interdepartamental</li> <li>▪ Establecimiento de grupos de trabajo estables</li> <li>▪ Fomento de la formación</li> <li>▪ Visitas y entrevistas con su personal</li> <li>▪ Establecimiento de protocolos que regulen su implicación en todos los asuntos que les afecten</li> <li>▪ Comunicación de las estrategias y resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la participación en grupos estables.</li> <li>• Definición de las actividades formativas.</li> <li>• Motivación para la formación.</li> <li>• Aprendizaje de otros Ayuntamientos y administraciones.</li> <li>• Acciones de comunicación de estrategias y resultados.</li> <li>• Información para la tramitación “0 reparos”.</li> <li>• Impulso en la detección y corrección de duplicidades, espacios o disfunciones procedimentales.</li> <li>• Seguimiento de los equipos de proceso.</li> </ul>
<b>Transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad de acceso de los ciudadanos a la información sobre la gestión municipal y nuevas tecnologías</li> <li>▪ Participación de los ciudadanos en asuntos de su interés</li> <li>▪ Medición de la satisfacción de nuestros clientes</li> <li>▪ Comunicación de nuestras actividades</li> <li>▪ Fomento de la excelencia en nuestras actuaciones</li> <li>▪ Gestión por procesos</li> <li>▪ Áreas de mejora llevadas a cabo en los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de una cultura de publicidad de los objetivos y resultados obtenidos.</li> <li>• Realización de Memorias Anuales que muestren los resultados alcanzados. Publicación de los resultados de las memorias.</li> <li>• Formación en procesos, cartas de compromiso, ISO, EFQM...</li> <li>• Participación y creación de equipos de proceso.</li> <li>• Medición y análisis de los resultados de rendimiento de los procesos.</li> <li>• Medición y análisis de los resultados de satisfacción de todos los grupos de interés.</li> </ul>

<b>Cercanía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accesibilidad y proximidad a los ciudadanos</li> <li>▪ Facilidad de acceso a servicios municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición en tiempo real, cuando sea posible, para dar pautas en las materias interesadas.</li> <li>• Disponibilidad de trámites on line a través de la web.</li> <li>• Comunicación en tiempo real de aspectos relacionados con trámites que tienen que hacer los ciudadanos (DBF, prensa, web...).</li> </ul>
<b>Innovación y creatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación y creatividad, como elementos dinamizadores del cambio y del aprendizaje de la nueva cultura organizativa</li> <li>▪ Formación en las innovaciones que se implanten en nuestro ámbito profesional</li> <li>▪ Fomento de los proyectos innovadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de los proyectos de innovación.</li> <li>• Impulso y participación en la simplificación administrativa.</li> <li>• Administración electrónica.</li> <li>• Servicios novedosos para los ciudadanos.</li> <li>• Participación en foros y congresos para el aprendizaje de los mejores.</li> <li>• Colaboración con consultorías para la incorporación de mejoras en la gestión.</li> <li>• Colaboración con la Universidad para el desarrollo de la innovación y aprendizaje.</li> </ul>
<b>Profesionalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad y compromiso</li> <li>▪ Continua preparación técnica, aplicando destrezas y conocimientos</li> <li>▪ Utilización de las nuevas tecnologías</li> <li>▪ Eficaz gestión del tiempo</li> <li>▪ Estudios de costes y planificación económica</li> <li>▪ Sometidos a eficacia, eficiencia y control de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de la gestión por procesos.</li> <li>• Seguimiento, medición y análisis de los resultados de rendimiento de los procesos.</li> <li>• Medición y análisis de los resultados de satisfacción de todos los grupos de interés.</li> <li>• Medición y gestión de tiempos y plazos.</li> <li>• Eficiencia con la administración electrónica y la tradicional.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo como base para una gestión eficaz por procesos y mejora continua, que favorezca la gestión y comunicación interdepartamental, orientando las actividades a las necesidades y expectativas de los ciudadanos</li> <li>▪ Impulso del trabajo en equipo</li> <li>▪ Formación en trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de los equipos de proceso y de mejora.</li> <li>• Trabajo de la mejora a través de la medición, análisis de la información y propuestas de mejora en cada uno de los procesos.</li> <li>• Implicación en la política y estrategia, formulación de objetivos a las personas.</li> <li>• Comunicación de resultados de satisfacción y rendimiento de los procesos.</li> <li>• Comunicación de la calidad de servicio percibida por los ciudadanos y clientes internos.</li> </ul>

<b>Garantía de seguridad y salud de los trabajadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitación de los riesgos en los trabajadores propios y de las empresas contratadas</li> <li>• Evaluación de los riesgos inevitables</li> <li>• Formación en prevención de riesgos</li> <li>• Información sobre riesgos y medidas preventivas</li> <li>• Vigilancia de la salud de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ataque a los riesgos en su origen.</li> <li>• Adaptación del trabajo a la persona.</li> <li>• Consideración de la evolución técnica.</li> <li>• Sustitución de lo peligroso por lo que entraña menor peligro.</li> <li>• Planificación de la prevención.</li> <li>• Adopción de medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.</li> <li>• Emisión de instrucciones en prevención de riesgos.</li> <li>• Coordinación con las empresas contratadas.</li> </ul>
<b>Objetividad, neutralidad e integridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuación honrada y sin condicionamientos</li> <li>• Persecución del interés común al margen de cualquier posición personal, corporativa o clientelar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la gobernanza.</li> <li>• Mantenimiento de conducta austera en la gestión y ejecución de los fondos públicos asignados.</li> <li>• Abstención de realizar cualquier actividad privada que se relacione directamente con el área donde estuviera destinado, o cualquier actividad pública que pueda afectar al cumplimiento de sus obligaciones, y todo ello sin perjuicio de la estricta aplicación del régimen de incompatibilidades.</li> </ul>
<b>Actuación medioambientalmente responsable en el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de los consumos</li> <li>• Minimización de la posible contaminación derivada de su actividad</li> <li>• Reciclaje de los residuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de las actuaciones medioambientales positivas.</li> <li>• Información y propuestas de mejora medioambiental.</li> <li>• Comunicación de las buenas prácticas medioambientales.</li> </ul>

## 6. Proceso de Política y Estrategia:





## **7. Análisis D.A.F.O.:**

Para comprobar dónde nos encontramos hemos realizado el siguiente análisis que nos permita seleccionar mejor nuestras actuaciones:

### **FORTALEZAS:**

1. Confianza del ciudadano en la gestión y calidad del servicio prestado, con cumplimiento de plazos y transparencia en la gestión (valoración positiva de los ciudadanos en las encuestas).
2. El capital humano, el saber hacer de los funcionarios en acciones de mejora y calidad. Plantilla cualificada, creativa y dispuesta.
3. Cercanía al ciudadano. Política de gestión orientada al ciudadano y con alto arraigo en la administración municipal. Mucho respeto y cuidado por el buen resultado del trabajo.
4. Se ha consolidado una ciudad amable y de calidad para vivir: zonas verdes, instalaciones deportivas, de ocio...
5. Sistemática de la actividad municipal, con un porcentaje muy elevado de procedimientos definidos resultantes de procesos de reingeniería. Certificación desde hace más de 10 años del sistema de gestión de la calidad ISO9001. Facilidad de aprendizaje para los nuevos trabajadores.
6. La gestión de los procesos con objetivos e indicadores está estructurada con herramientas conocidas y utilizadas.
7. Sistema de gestión de quejas y sugerencias, principalmente a través del 010, con alto índice de respuesta.
8. Situación física del Ayuntamiento, que permite flexibilidad, contacto... La mayoría de los servicios al ciudadano están concentrados en el propio edificio central.
9. Activa participación en foros, congresos y jornadas sobre modernización de las administraciones locales, de amplia repercusión para la imagen pública del Ayuntamiento. Somos reconocidos a nivel nacional en los aspectos de gestión de la calidad tanto como institución (urbanismo, bomberos, policía, servicios sociales), como individualmente.
10. Implicación y participación del personal en equipos de proceso, actividades de calidad, planes de mejora, Excelencia.
11. Canal de comunicación permanente con la ciudadanía mediante "De Buena Fuente".
12. Amplia programación de actividades deportivas y culturales.
13. Oferta de Servicios Sociales.
14. Integración en importantes grupos de trabajo nacionales para la modernización y calidad de las AA.PP., a través de la FEMP.

15. Buena sintonía con las alianzas y acuerdos de colaboración respecto a los servicios contratados.

## DEBILIDADES:

1. Estructura organizativa funcional con objetivos muy estancos y poco conocidos, que provoca descoordinación entre direcciones y departamentos.
2. No está estructurado un liderazgo compartido con niveles y responsabilidades claramente diferenciados tanto en el ámbito político como en el técnico, que permita la implicación del personal.
3. No se realiza seguimiento ni se controla de forma sistemática cómo se trabaja la mejora continua (gestión de resultados, análisis de encuestas, planteamiento de mejoras y consecución de planes) en las diferentes áreas y procesos.
4. A pesar de los avances y de haber establecido la estructura, todavía no existe una cultura de gestión por procesos, estando la organización muy centrada en el procedimiento y en una orientación al individualismo dentro de cada unidad, sin tener en cuenta el interés colectivo del Ayuntamiento.
5. Escasa planificación estratégica con visión global y compromiso de todos los directivos hacia el tipo de ciudad que deseamos y el tipo de Ayuntamiento en el que deseamos convertirnos.
6. Resistencia y temor al cambio. Se organiza el trabajo en torno a tiempo de presencia y a la tarea, con escasa capacidad de autocrítica, y poca orientación al pensamiento de valor.
7. Estructura presupuestaria progresivamente desequilibrada, con creciente gasto corriente, inadecuado a los ingresos disponibles.
8. No disponemos de herramientas de comunicación que faciliten y promuevan la comunicación horizontal en general y la vertical en muchas ocasiones, no favoreciéndose tampoco una gestión de conocimiento adecuada.
9. La formación del personal no se define con visión global y tampoco está basada en necesidades y expectativas.
10. Excesiva sindicalización en la toma de decisiones en materia de gestión de personal.
11. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación no se utilizan de forma efectiva. Centralismo tecnológico desarrollado a espaldas de los empleados. Web municipal poco atractiva y de escasa plataforma para la gestión electrónica.
12. Tendencia en gestión de personal a la equiparación de derechos, no de responsabilidades.
13. Escasa capacidad de producción propia, se externaliza demasiado.
14. Rigidez de algunos servicios con exceso de burocracia interna y externa, utilizando más recursos de los necesarios.
15. Todavía en algunos casos se atiende al ciudadano con falta de intimidad por instalaciones no adecuadas.

16. No está claramente definida la política social y medioambiental del Ayuntamiento que permita establecer códigos éticos y conductas medioambientales con compromisos para los trabajadores.
17. Escasa concienciación de parte del personal respecto al cumplimiento de la LOPD, sin tener una sistemática definida para la circulación de los expedientes.
18. Creciente falta de flexibilidad de las plantillas con acomodamiento de las personas en su puesto y desequilibrios salariales.

## AMENAZAS:

1. La crisis económica que dificulta el crecimiento económico del Ayuntamiento y que puede terminar provocando conflictos y variando la importancia que tienen determinadas actividades municipales. Aumento de la morosidad. Contratos de alto presupuesto que es preciso modificar por falta de recursos económicos.
2. Crisis presupuestaria municipal por gasto corriente insoportable.
3. La dimensión de la Comunidad, con la mitad de la población centralizada en Logroño, genera injerencia en la autonomía municipal y dificultad para la coordinación de algunos aspectos. Creciente delegación de servicios impropios, no financiados o deficitarios. Legislación que amplía el marco competencial sin aparejar financiación para el mismo.
4. Poco aprecio a la gestión de la administración local, con necesidades y exigencias no razonables de la ciudadanía, en ocasiones injustificadas (reclamaciones, prestaciones, indemnizaciones...).
5. Contradicción creciente y complejidad de normativas, directrices, códigos... que unidas a la multiplicidad de administraciones (europea, nacional, autonómica, local) dificultan la prestación adecuada del servicio.
6. Crispación, conflictividad laboral y sindical.
7. Excesivo desarrollo urbano que deja suelo urbanizado a medio construir y genera gran superficie de suelo que es preciso mantener.
8. Gestión de la información y de las comunicaciones, poco permeables a la participación de los usuarios.
9. Falta de cohesión social con dificultad de integración de los inmigrantes.
10. El escaso contacto intelectual con la Universidad.
11. Efecto frontera de la Fiscalidad Vasca.
12. Movilidad de personal en las empresas de servicios.
13. Malas comunicaciones (ferroviarias especialmente) con las grandes capitales de provincia.
14. Cambios o variaciones de equipos de gobierno en cada legislatura que afectan legítimamente a diferentes ámbitos de gestión y organización.

## OPORTUNIDADES:

1. La fuerte demanda ciudadana de servicios públicos de calidad.
2. La crisis económica puede suponer un revulsivo para provocar cambios positivos ya que permite “parar y reflexionar”, prepararse mejor, optimizar lo ya conocido... siendo más exigentes con la calidad del trabajo con menos errores y menos coste.
3. Los cambios normativos tales como la Ley de Acceso Electrónico y la Directiva de Servicios, Estatuto Básico del Empleado Público, Plan de reducción de cargas administrativas... que pueden apoyar cambios en los modelos de trabajo.
4. Morfología y tamaño de la ciudad, fácil sostenibilidad. Ubicación en valle del Ebro, Camino de Santiago, cultura del vino...
5. Actuaciones como el Plan General Municipal, el Plan Estratégico Logroño 2020, el soterramiento de la vía... pueden favorecer que tengamos una ciudad más amable y con mejor calidad de vida.
6. La participación en foros de carácter nacional, tales como la Comisión de Modernización, Plan Piloto de reducción de cargas administrativas, Kaleidos etc, nos pueden aportar referencias sobre los modelos de trabajo y benchmarking.
7. Posibilidad de que en el próximo mandato se pueda desarrollar una nueva estructura mucho más orientada a procesos y definición clara del modelo de liderazgo que deseamos.
8. Mejoras que se pueden obtener con la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Nueva Web municipal...
9. Mayor concienciación social y medioambiental de la ciudadanía.
10. Nuevas generaciones mejor formadas y que apuestan claramente por las nuevas tecnologías y la innovación.
11. Posibilidad de colaboración con la Universidad de La Rioja y otras Entidades Públicas.

## 8. Matriz F.O.D.A.:

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ F.O.D.A.</b></p>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Confianza del ciudadano en la gestión y calidad del servicio prestado.</li> <li>El capital humano, el saber hacer de los funcionarios en acciones de mejora y calidad. Plantilla cualificada.</li> <li>Cercanía al ciudadano. Gestión orientada al ciudadano.</li> <li>Ciudad amable y de calidad para vivir.</li> <li>Sistematicidad de la actividad municipal, ISO9001.</li> <li>La gestión de los procesos con objetivos e indicadores.</li> <li>Gestión de quejas y sugerencias, 010.</li> <li>Situación física del Ayuntamiento, servicios edificio central.</li> <li>Activa participación en foros, congresos y jornadas sobre modernización de las administraciones locales.</li> <li>Implicación participación del personal en procesos, EFQM.</li> <li>Canal de comunicación "De Buena Fuente".</li> <li>Amplia programación de actividades deportivas y culturales.</li> <li>Oferta de Servicios Sociales.</li> <li>Integración en importantes grupos de trabajo nacionales</li> <li>Buena sintonía con las alianzas y ac. colaboración.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizativa funcional con objetivos muy estancos y poco conocidos, que provoca descoordinación.</li> <li>No está estructurado un liderazgo compartido con niveles y responsabilidades claramente diferenciados.</li> <li>Falta sistemática en gestión de resultados, análisis encuestas,...</li> <li>Todavía no existe una cultura de gestión por procesos.</li> <li>Escasa planificación estratégica con visión global y compromiso.</li> <li>Resistencia y temor al cambio.</li> <li>Estructura presupuestaria progresivamente desequilibrada.</li> <li>Escasas herramientas de comunicación.</li> <li>La formación del personal no se define con visión global.</li> <li>Excesiva sindicalización en la toma de decisiones.</li> <li>Las nuevas tecnologías de la información y comunicación no se utilizan de forma efectiva, centralismo tecnológico. Web.</li> <li>Equiparación de derechos, no de responsabilidades en personal.</li> <li>Escasa capacidad de producción propia, se externaliza demasiado.</li> <li>Rigidez de algunos servicios con exceso de burocracia.</li> <li>A veces se atiende al ciudadano con falta de intimidad,...</li> <li>No está claramente definida la política social y medioambiental.</li> <li>Escasa concienciación respecto al cumplimiento de la LOPD.</li> <li>Creciente falta de flexibilidad de las plantillas.</li> </ol>
	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La fuerte demanda ciudadana de servicios públicos de calidad.</li> <li>La crisis económica permite "parar y reflexionar", prepararse mejor,...</li> <li>Ley de Acceso Electrónico y la Directiva de Servicios, Estado Básico del Empleado Público, Plan de reducción de cargas administrativas...</li> <li>Morfología y tamaño de la ciudad, fácil sostenibilidad. Ubicación.</li> <li>Plan General Municipal, el Plan Estratégico Logroño 2020, el soterramiento de la vía...</li> <li>La participación en foros de carácter nacional y benchmarking.</li> <li>Posibilidad de desarrollar una nueva estructura mucho más orientada a procesos y definición de liderazgo.</li> <li>Nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Nueva Web...</li> <li>Mayor concienciación social y medioambiental de la ciudadanía.</li> <li>Nuevas generaciones que apuestan claramente por TIC's y la innovación.</li> <li>Posibilidad de colaboración con la Universidad de La Rioja y otras Entidades Públicas.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mejora de la calidad de servicio:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Eje 1 Log 2020: Desarrollo Urbano Sostenible.</li> <li>Eje 2 Log 2020: Desarrollo Económico y Empleo.</li> <li>Eje 3 Log 2020: Cohesión Social.</li> <li>Eje 4 Log 2020: Servicios de calidad: Cultura, Deporte y Ocio.</li> <li>Servicios Públicos de Calidad no concurrentes con la actividad privada. Servicios soci ales. culturales y deportivos básicos.</li> <li>Proyección de la ciudad de Logroño. Marca.</li> </ul> </li> <li>Nuevas Tecnologías: Ayuntamiento digital y Oficina Virtual. Dinamización de la web.             <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar se rvicios de participación on line, mediante nuevas tecnologías y e-administración.</li> <li>Desarrollar sistemas de comunicación con el ciudadano mediante canales 2.0 (twitter, youtube).</li> <li>Catálogo de servicios prestados al ciudadano. como inicio de mejora y adaptación a la Participación.</li> </ul> </li> <li>Ventanilla única en todos los centros municipales para catálogo de servicios e Interconexión digital de todos los centros de trabajo .</li> <li>Dar a conocer a la ciudadanía mediante DBF, paneles, web y otros foros el resultado del trabajo municipal.</li> <li>Fomentar lazos de colaboración con la Universidad para desarrollo tecnológico mediante convenio.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ F.O.D.A.</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Confianza del ciudadano en la gestión y calidad del servicio prestado.</li> <li>El capital humano, el saber hacer de los funcionarios en acciones de mejora y calidad. Plantilla cualificada.</li> <li>Cercanía al ciudadano. Gestión orientada al ciudadano. Ciudad amable y de calidad para vivir.</li> <li>Sistematicidad de la actividad municipal, ISO 9001.</li> <li>La gestión de los procesos con objetivos e indicadores</li> <li>Gestión de quejas y sugerencias, 010.</li> <li>Situación física del Ayuntamiento, servicios edificio central.</li> <li>Activa participación en foros, congresos y jornadas sobre modernización de las administraciones locales.</li> <li>Implicación participación del personal en procesos, EFQM.</li> <li>Canal de comunicación "De Buena Fuente".</li> <li>Amplia programación de actividades deportivas y culturales.</li> <li>Oferta de Servicios Sociales.</li> <li>Integración en importantes grupos de trabajo nacionales.</li> <li>Buena sintonía con las alianzas y acuerdos colaboración.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizativa funcional con objetivos muy estancos y poco conocidos, que provoca descoordinación.</li> <li>No está estructurado un liderazgo compartido con niveles y responsabilidades claramente diferenciados.</li> <li>Falta sistemática en gestión de resultados, análisis encuestas,...</li> <li>Todavía no existe una cultura de gestión por procesos.</li> <li>Escasa planificación estratégica con visión global y compromiso.</li> <li>Resistencia y temor al cambio.</li> <li>Estructura presupuestaria progresivamente desequilibrada.</li> <li>Escasas herramientas de comunicación.</li> <li>La formación del personal no se define con visión global.</li> <li>Excesiva sindicalización en la toma de decisiones..</li> <li>Las nuevas tecnologías de la información y comunicación no se utilizan de forma efectiva, centralismo tecnológico. Web.</li> <li>Equiparación de derechos, no de responsabilidades en personal.</li> <li>Escasa capacidad de producción propia, se externaliza demasiado.</li> <li>Rigidez de algunos servicios con exceso de burocracia.</li> <li>A veces se atiende al ciudadano con falta de intimidad,...</li> <li>No está claramente definida la política social y medioambiental.</li> <li>Escasa concienciación respecto al cumplimiento de la LOPD.</li> <li>Creciente falta de flexibilidad de las plantillas.</li> </ol>
	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La crisis económica que dificulta el crecimiento económico y que puede provocar conflictos y variar la importancia que tienen determinadas actividades municipales. Morosidad.</li> <li>Crisis presupuestaria municipal por gasto corriente insostenible.</li> <li>La dimensión de la Comunidad, con la mitad de la población centralizada en Logroño, genera injerencia en autonomía municipal.</li> <li>Poco aprecio a la gestión de la administración local, con necesidades y exigencias no razonables.</li> <li>Contradicción creciente y complejidad de normativas, directrices, códigos...</li> <li>Crispación, conflictividad laboral y sindical.</li> <li>Excesivo desarrollo urbano que deja suelo urbanizado a medio construir.</li> <li>Gestión de la información y comunicación, sin participación usuarios.</li> <li>Falta de cohesión social con dificultad de integración de los inmigrantes.</li> <li>El escaso contacto con la Universidad.</li> <li>Efecto Fiscalidad Vasca.</li> <li>Movilidad de personal en las empresas de servicios.</li> <li>Malas comunicaciones.</li> <li>Cambios o variaciones de equipos de gobierno en cada legislatura.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS REACTIVAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mejora de la productividad. Introducción de sistema de evaluación del desempeño sobre la base de objetivos consensuados previamente.</li> <li>Comunicación a la ciudadanía del catálogo de servicios y de su valor.</li> <li>Elaborar un informe de evaluación antes de aprobar inversión.</li> <li>Planificación de la participación externa (calidad, archivo, participación, sociales, cultura etc...) para el desarrollo de una imagen corporativa al exterior.</li> <li>Comunicación organizativa con los municipios del entorno y con los mayores municipios de la región (entorno metropolitano: Calahorra, Haro, Alfaro, Nájera, San Domingo, Fuentelauzada).</li> <li>Reunión de punto de encuentro con la administración autonómica para la gestión de competencias compartidas y delanarse.</li> <li>Divulgación de qué cómo para quién y coste real de los servicios municipales. Minimizar la externalización de trabajos (proyectos, estudios...) aprovechando el capital humano propio.</li> <li>Unificar criterios entre las distintas Direcciones y Unidades municipales, especialmente tras la entrada en vigor de la nueva normativa.</li> <li>Acotar espacios urbanizados sin habitar para anular estándares de conservación adecuados.</li> <li>Atraer y retener empresas, fomentando su desarrollo.</li> </ol>



## 9. Líneas Estratégicas:

### EJE 1: CIUDAD:

- Eje 1 Log 2020: Desarrollo Urbano Sostenible.
- Eje 2 Log 2020: Desarrollo Económico y Empleo.
- Eje 3 Log 2020: Cohesión Social.
- Eje 4 Log 2020: Servicios de calidad: Cultura, Deporte y Ocio.
- Promoción de la ciudad interior. Nueva centralidad con el soterramiento del ferrocarril.

### EJE 2: CALIDAD DE SERVICIO

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

- Garantizar el desarrollo y prestación de servicios básicos en materia de Servicios Sociales, Culturales y Deportivos, preferentemente no concurrentes con la actividad privada.
- Dar a conocer a la ciudadanía mediante DBF, paneles, web y otros foros el resultado del trabajo municipal. Comunicación a la ciudadanía del catálogo de servicios y de su valor.
- Proyección de la ciudad de Logroño con desarrollo de Marca. Planificación de la participación externa (calidad, archivo, participación, sociales, cultura etc...) para el desarrollo de una imagen corporativa al exterior.
- Ventanilla única para solicitud, atención y asesoramiento sobre los servicios. Interconexión digital de todos los centros de trabajo.
- Implantación generalizada de la tramitación que descansa en la comunicación responsable del ciudadano: Actuaciones Comunicadas, Autoliquidaciones, Manifestación, Declaraciones, etc. que, en todo caso, se comprueban, inspeccionan o exigen “a posteriori”.
- Campañas de educación ciudadana coordinada con todo el Ayuntamiento y exigencia en el cumplimiento de las Ordenanzas.
- Innovación en la investigación de los servicios prestados, cliente misterioso, estudios de gabinete u otros.

### **EJE 3: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS.**

Gestionar un cambio cultural para el desarrollo de una gestión moderna, avanzada y orientada al ciudadano, que permita la consecución de los objetivos de una administración local que se gestiona de forma eficaz y eficiente, mostrándose útil al ciudadano.

- Reestructuraciones de Direcciones y Unidades para adecuarlas a procesos y necesidades de forma lógica y racional. Diseñar el funcionamiento de los servicios municipales desde una planificación concreta que articule la dispersión de las Direcciones. Las Direcciones Generales deberán ser Integrales, es decir con funcionarios competentes en materia Jurídico-Administrativa, Económica y Técnica, de forma que la preparación de los distintos acuerdos o actos pueda realizarse de forma completa.
- Coordinación y unificación de criterios entre las distintas Direcciones y Unidades municipales para evitar contradicciones, trabajo en consonancia y sintonía, especialmente tras la entrada en vigor de nuevas normativas.
- Dotar de mayor transparencia y participación a los procesos de análisis del departamento de Informática y Comunicaciones.
- Desarrollar el uso de la Intranet para un mejor acceso a la información, optimización de papel, gestión de conocimiento.
- Recurrir las competencias impropias impuestas, cuando no estén justificadas o financiadas.
- Crear un Consejo Directivo (incluidos Concejales) para el tratamiento informativo previo de coordinación de proyectos y los asuntos que han de ser sometidos a la JGL.
- Creación de Concejalías Directoras de Áreas Funcionales.
- Marcar el despliegue de políticas a través de la sistemática establecida: Plan Estratégico Municipal, Gestión por Procesos, Sistema de Indicadores y Mejora Continua.
- Igualmente se impone un análisis de la conveniencia de mantener las organizaciones “en paralelo” (LogroDeporte, LogroTurismo y demás logros).

Realizar una gestión de recursos en apoyo de la estrategia y de la gestión eficaz de los procesos, manteniendo un equilibrio entre necesidades actuales y futuras de una administración local que camina a la Excelencia.

- No generar e incluso reducir el gasto corriente.
  - Ajuste del precio o tarifa de los servicios municipales, con tendencia a la autofinanciación sin perjuicio de las bonificaciones acreditadas que se estimen necesarias.
  - Minimizar la externalización de trabajos (proyectos, estudios...) aprovechando el capital humano propio.
  - Elaborar proyectos de explotación antes de aprobar la inversión.
  - Fomento del ahorro con soluciones imaginativas y productivas, no limitativas de servicios.
  - Análisis de la viabilidad de un servicio de “microbús- radio taxi” municipal que permita la supresión de la mayor parte de los

vehículos municipales.

- Estrategia urbanística de contención. Ralentización y aplazamiento de nuevos desarrollos ya planificados. Establecimiento de niveles reducidos de mantenimiento de urbanización en las áreas menos pobladas de los nuevos sectores. Correlativa reducción de la frecuencia de reposición y mantenimiento del mobiliario urbano y del servicio de limpieza, a fin de reducir los costes. Reducción de los niveles de iluminación en el viario público. Acotar los espacios urbanizados sin habitar para dejar de conservarlos.
- Mayor utilización de la presupuestación plurianual para las grandes obras municipales.
- Asignación retributiva sobre la base de capacidad, competencia, responsabilidad, habilidades técnicas y condiciones de desempeño.
- Publicación de Anuncios Oficiales en “De Buena Fuente”.
- Responsabilidad sobre los recursos cara al futuro.

#### **EJE 4: NUEVAS TECNOLOGÍAS.**

Apostar por las Nuevas Tecnologías en nuestra gestión y actividades como aspecto esencial para el desarrollo de una organización moderna y adaptada a las diferentes necesidades y expectativas de los grupos de interés, a través de:

Desarrollo de servicios de participación on line, mediante e-administración, nuevas tecnologías, etc.

- Plataforma de tramitación electrónica y Sede electrónica.
- Ayuntamiento digital y Oficina Virtual.
- Implantación generalizada de la tramitación vía Internet.
- Tarjeta ciudadana.
- Desarrollo de sistemas de comunicación con el ciudadano mediante canales 2.0 (twitter, youtube)
- Empleo del correo electrónico y otras herramientas para las comunicaciones positivas.

Desarrollo de la nueva web:

- Interactiva, abierta y de doble comunicación.
- Ágil en accesos, búsquedas y descargas.
- Que sirva como herramienta de trabajo y permita el trabajo en equipo.

Dinamización de la intranet:

- Que permita realizar la gestión directa de Recursos Humanos con el personal de la casa.
- Cultura “papel 0” y sustitución de informes en papel. Expediente electrónico. Firma electrónica.
- Marco Normativo y Ordenanza Municipal.
- Agilidad en la gestión: nóminas, comunicaciones, calidad, indicadores, procesos...
- Gestión de conocimiento: generación de espacios para compartir trabajos, buenas prácticas, mejoras, publicaciones, etc. Comunicación eficaz y efectiva. Cultura literaria.
- Creación de cultura corporativa. Compartir ideas, conocimiento de documentos culturales. Implicación en generación de ideas creativas. Reconocimiento de ideas. Responsabilidad social (ética y respeto al medioambiente).

Teletrabajo. Desarrollo de proyecto piloto.

## **EJE 5: RELACIONES EXTERNAS.**

Fomentar lazos de colaboración con las alianzas y colaboradores que compartan nuestros valores y estén basadas en relaciones de transparencia, confianza y que generen un beneficio mutuo:

- Establecer un sistema de comunicación fluida y relaciones institucionales con el Gobierno de la Rioja (reducción de cargas administrativas, transferencias, competencias, colaboraciones...).
- De igual forma con la Universidad para el desarrollo tecnológico mediante convenio, becas, investigación... con un grupo coordinador de las actividades.
- Comunicación organizativa con los municipios del entorno y con los mayores municipios de la región (entorno metropolitano, Calahorra, Haro, Alfaro, Nájera, Sto Domingo, Estella, Laguardia).
- Búsqueda de puntos de encuentro con la administración autonómica para la gestión de competencias compartidas o delegadas.
- Atraer y retener empresas, fomentando su desarrollo y crecimiento.
- Benchmarking con organizaciones avanzadas en gestión.
- Seguir colaborando con participación activa en las reuniones y foros de la FEMP, Kaleidos, Jornadas y Foros.
- Fomentar la Excelencia en diferentes foros y jornadas.
- Fomentar las relaciones institucionales con ciudades hermanadas, actividades con otros municipios...
- Definir claramente las alianzas y pautas de generación mutua de valor añadido para ambas partes.

## **EJE 6: LIDERAZGO Y PERSONAS.**

Desarrollo de sistemas de liderazgo compartido, transformando las actuales responsabilidades directivas en una Función Directiva Profesional.

- Formación de los líderes en habilidades directivas que permita generar cambios y la dinamización activa de los grupos de proceso y de las unidades.
- Definir claramente los niveles de liderazgo, así como las responsabilidades y actuaciones que se van a exigir a los responsables de proceso.
- Generar y transmitir Visión Global del Ayuntamiento y de todas sus actividades.
- Definir el despliegue y desarrollo de valores por parte de los líderes.
- Establecer una delimitación clara entre competencias de autoorganización y condiciones de trabajo de los empleados.
- Establecer requisitos de selección de puestos directivos acreditando mérito, capacidad e idoneidad, con medición de logros respecto a eficacia y eficiencia con control de resultados en relación con objetivos fijados.

Ser una organización con estrategias y planes de recursos humanos que permitan el desarrollo de las personas en línea con los objetivos estratégicos del Ayuntamiento.

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

## **EJE 7: MEJORA DE LA GESTIÓN.**

Ser una organización en constante aprendizaje y que basa su gestión en la mejora continua.

- Dinamizar la gestión por procesos cerrando los ciclos de mejora continua PDCA (Planificación, Despliegue, Control, Ajuste). Adaptar la Estructura municipal a los procesos con responsables reales de los mismos.
- Planificar a medio plazo, incorporando a la oposición, el cambio cultural de la organización.
- Tener una estrategia clara y generar un cuadro de mando de indicadores como herramienta para la medición y control de la mejora.
- Aprendizaje de las actividades y resultados.
- Basar las decisiones en datos y en información fiable. Establecer sistemas de medición que permitan conocer los resultados actuales y nivel en que se han alcanzado los objetivos previstos.
- Identificar e implantar mejoras de forma sistemática, dentro de un sistema integral de mejora.
- Mantenimiento de la Certificación ISO 9000 como base para la sistemática de la gestión de los procedimientos.

## **EJE 8: ACCIÓN SOCIAL Y MEDIOAMBIENTE**

Tener un enfoque ético, siendo transparentes y actuar como organización responsable con la sociedad y respeto al medioambiente.

- Elaboración de un “Decálogo de Conducta Medioambiental Responsable” para los trabajadores del Ayuntamiento, con indicadores, evaluaciones sistemáticas...
- Fomentar activamente la responsabilidad social, planificar y desarrollar una mayor sensibilización ambiental en la ciudadanía.
- Fomentar la colaboración con las distintas organizaciones sociales en proyectos mutuamente beneficiosos, manteniendo un alto nivel de confianza con las partes implicadas.
- Ser conscientes del impacto del Ayuntamiento en la comunidad social actual y futura y preocuparnos por reducir al mínimo cualquier impacto adverso.

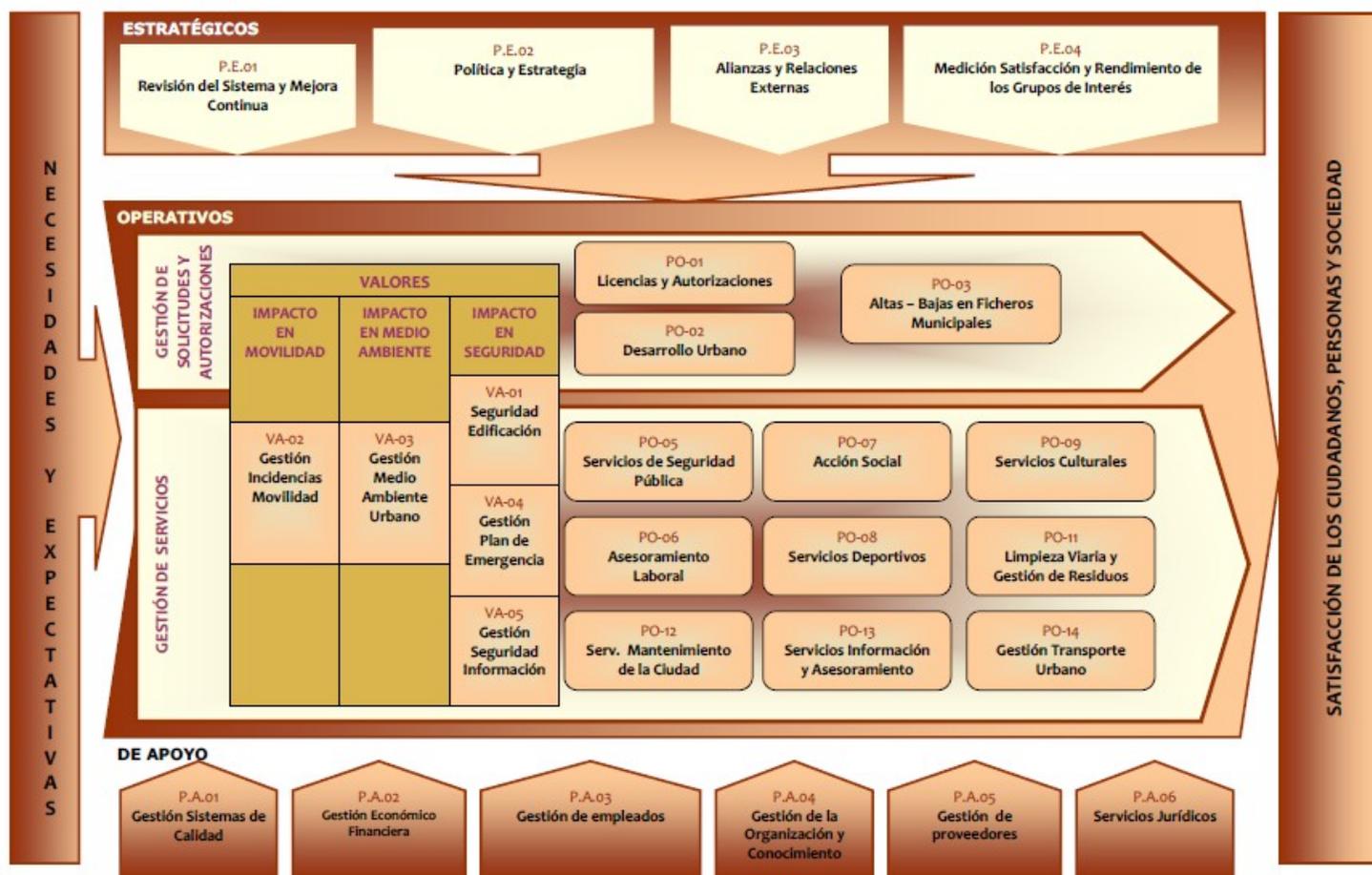
### ***10. Factores Clave para el éxito:***

Son acciones o condiciones que deben ocurrir para conseguir los objetivos principales del Ayuntamiento de Logroño. Requieren una especial atención por parte de los órganos gestores para asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución o realización de los mismos.

Tras reflexión estratégica de la Comisión de Calidad definimos los siguientes Factores Clave de Éxito como elementos fundamentales para la consecución de los objetivos principales y el logro de la Visión:

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

## 11. Mapa de procesos y procesos clave:



En la Tabla que mostramos a continuación recogemos los procesos clave, que son aquellos a través de los cuales vamos a tratar de alcanzar nuestra visión, con una implantación eficaz de nuestra política y estrategia, mediante la consecución de los FCE (Factores Clave de Éxito).

Para avanzar en la mejora además necesitaremos tener claro nuestro proceso de planificación estratégica, contar con buenos sistemas y tecnologías de la información y gestionar adecuadamente las alianzas.

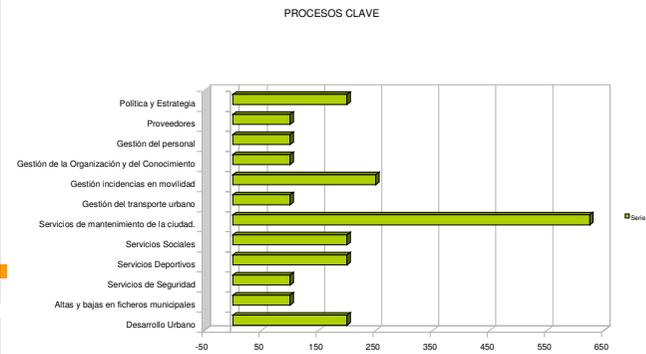
Factores Clave de Éxito →

Inventario de Procesos ↓

	Calidad de Servicio al ciudadano	Desarrollo am	Organizaci	Operatividad y eficiencia	Seguridad y bienestar	Planificaci	Uso de los recur	Transparencia y rendim
1. Licencias y autorizaciones	5	2	2	2	2	2	2	80
2. Desarrollo Urbano	2	5	2	2	2	5	2	200
3. Altas y bajas en ficheros municipales	5	1	5	2	2	2	2	100
4. Servicios de Seguridad	5	1	2	5	2	2	2	100
5. Servicios Culturales	2	2	2	5	2	2	2	80
6. Servicios Deportivos	5	2	2	5	2	2	2	200
7. Servicios Sociales	5	2	2	5	2	2	2	200
8. Información y asesoramiento	5	1	2	5	1	2	2	50
9. Información y mantenimiento de la ciudad	5	5	5	5	5	1	1	625
10. Gestión del transporte urbano	5	2	2	5	1	2	2	100
11. Seguridad en las edificaciones	1	2	2	2	2	1	2	8
12. Gestión incidencias en movilidad	5	2	5	5	1	2	2	250
13. Gestión del medioambiente urbano	5	2	2	2	2	2	2	80
14. Gestión del plano de emergencia	2	1	2	2	2	1	2	8
15. Gestión Sistemas de Calidad	2	1	5	2	1	2	2	20
16. Servicios Jurídicos	2	1	2	2	1	2	2	8
17. Gestión de la Organización y del Conocimiento	5	1	5	2	2	2	2	100
18. Gestión económica/financiera	2	1	2	2	2	5	2	40
19. Gestión del personal	5	1	5	2	2	2	2	100
20. Proveedores	2	1	5	2	5	2	2	100
21. Revisión del Sistema y Mejora Continua	5	1	5	2	1	2	2	50
22. Política y Estrategia	5	2	5	2	2	2	2	200
23. Alianzas y Relaciones Externas	2	2	2	2	2	1	2	16
24. Medición de la satisfacción y rendimiento grupos interés	5	1	1	2	1	2	2	10
	92	42	74	72	46			

Marcar con la siguiente valoración los factores clave en función de cómo afecten a la visión:

MUCHO	5
ALGO	2
POCO	1



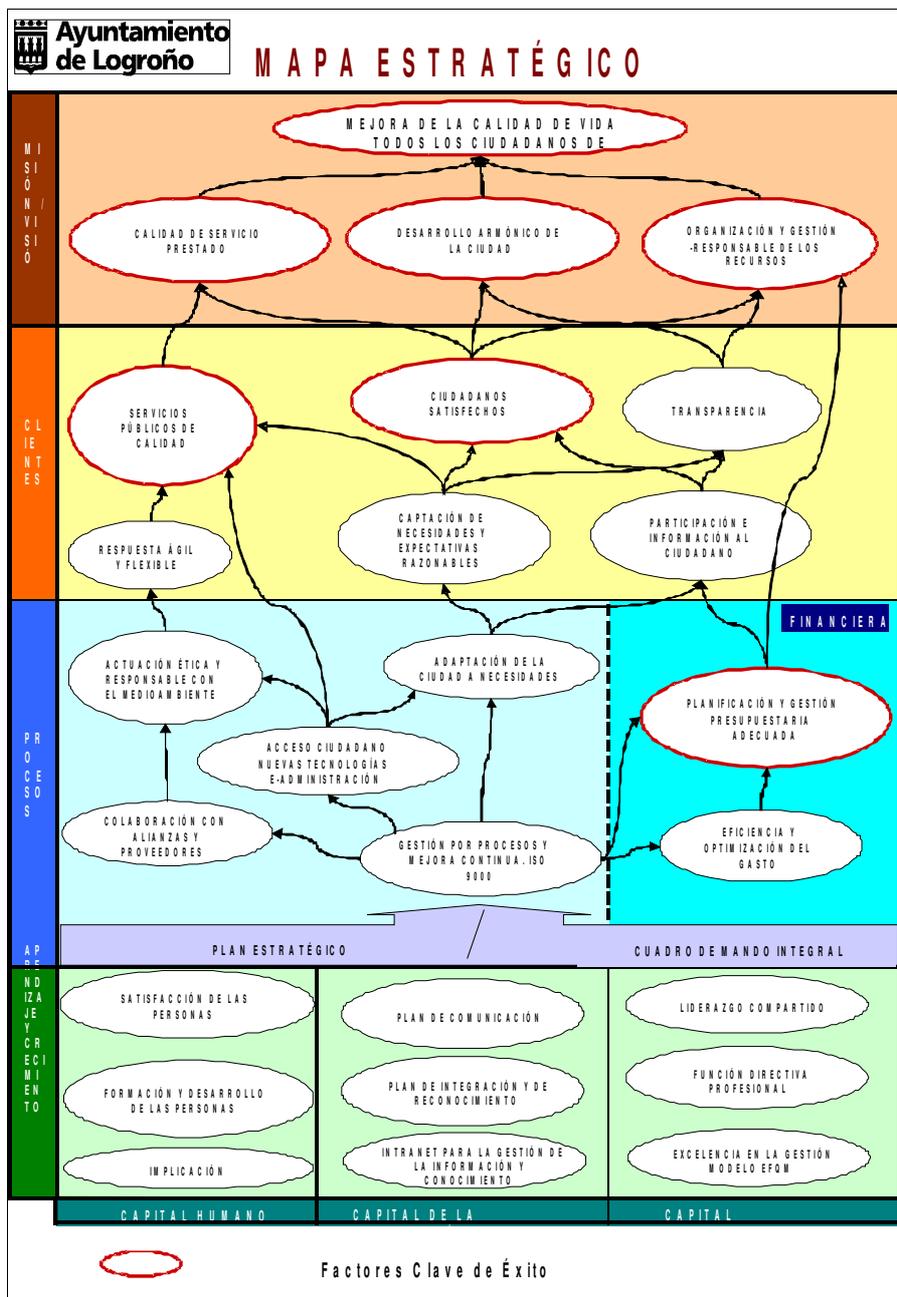
Procesos Clave.

## PROCESOS CLAVE:

1. Servicios de Mantenimiento de la Ciudad.
2. Gestión de Incidencias en Movilidad.
3. Servicios Deportivos.
4. Servicios Sociales.
5. Desarrollo Urbano.
6. Política y Estrategia.

**12. Mapa Estratégico:**

En el siguiente mapa reflejamos las interrelaciones de las líneas estratégicas para alcanzar el objetivo final de mejora de la calidad del servicio.



### 13. **Objetivos Estratégicos:**

EJE 1: CIUDAD			
<b>ACCIONES A REALIZAR:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cumplimiento del Plan Estratégico de Ciudad</b></li> </ul>			
Procesos afectados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>		
OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 1.1 <b>Cumplimiento del Plan Estratégico de Ciudad</b>	<b>2012: 100% cumplimiento</b>	<b>Anual</b>	
EJE 2: CALIDAD DE SERVICIO			
<b>ACCIONES A REALIZAR:</b>			
<p>Mejora de la calidad de servicio y establecimiento de unos Servicios Públicos de Calidad con una clara orientación al ciudadano, respondiendo de forma ágil, flexible y adaptándonos continuamente a las necesidades y expectativas <u>razonables</u> de nuestros grupos de interés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Garantizar el desarrollo y prestación de servicios básicos en materia de Servicios Sociales, Culturales y Deportivos, preferentemente no concurrentes con la actividad privada.</b></li> <li>▪ <b>Dar a conocer a la ciudadanía mediante DBF, paneles, web y otros foros el resultado del trabajo municipal. Comunicación a la ciudadanía del catálogo de servicios y de su valor.</b></li> <li>▪ <b>Proyección de la ciudad de Logroño con desarrollo de Marca. Planificación de la participación externa (calidad, archivo, participación, sociales, cultura etc...) para el desarrollo de una imagen corporativa al exterior.</b></li> </ul>			

- **Ventanilla única para solicitud, atención y asesoramiento sobre los servicios. Interconexión digital de todos los centros de trabajo.**
- **Implantación generalizada de la tramitación que descansa en la comunicación responsable del ciudadano: Actuaciones Comunicadas, Autoliquidaciones, Manifestación, Declaraciones, etc. que, en todo caso, se comprueban, inspeccionan o exigen “a posteriori”.**
- **Campañas de educación ciudadana coordinada con todo el Ayuntamiento y exigencia en el cumplimiento de las Ordenanzas.**
- **Innovación en la investigación de los servicios prestados, cliente misterioso, estudios de gabinete u otros.**

Procesos afectados:

- PE.04 Medición de Satisfacción
- PO.13 Información y Asesoramiento

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 2.1 Satisfacción del ciudadano respecto a la calidad de servicio <b>(encuestas de satisfacción ciudadanos sobre calidad de servicio prestado)</b>	2010 : >7 2011 : > 7,25 2012 : > 7,5	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.2 Satisfacción del ciudadano respecto a la Atención y Trato <b>(encuestas de satisfacción ciudadanos sobre calidad de servicio prestado)</b>	2010 : >7 2011 : > 7,25 2012 : > 7,5	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.3 Satisfacción del ciudadano respecto a la Información y asesoramiento <b>(encuestas de satisfacción ciudadanos sobre calidad de servicio prestado)</b>	2010 : >7 2011 : > 7,25 2012 : > 7,5	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.4 Satisfacción respecto a la calidad de servicio prestado <b>(encuestas de satisfacción de personal)</b>	2010 : >7 2011 : > 7,25 2012 : > 7,5	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.5 Satisfacción por parte de la ciudadanía con la Empatía <b>(encuesta satisfacción ciudadanos sobre tramitación del servicio)</b>	2010 : > 7 2011 : > 7,25 2012 : > 7,5	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.6 Satisfacción por parte de la ciudadanía con la Fiabilidad <b>(encuesta de satisfacción ciudadanos sobre tramitación del servicio)</b>	2010 : > 7 2011 : > 7,25 2012 : > 7,5	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.7 Reducción de quejas dirigidas a las distintas Unidades y Direcciones Generales	2010 : -5% resp año anterior 2011 : -5% resp. año anterior 2012 : -5% resp. año anterior	Anual	Rble PO.13 Información y Asesoramiento

O.E. 2. 8 Elaborar y comunicar el Catálogo de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2010 : 100% catálogo elaborado</b></li> <li>• <b>2011 : Establecimiento de escala de niveles básicos de prestación. Nueva delimitación de ratios acorde a la situación. Plan de Comunicación del mismo y 25% servicios testados con cliente misterioso</b></li> <li>• <b>2012 : 75% servicios testados con cliente misterioso u otro mecanismo.</b></li> </ul>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Gestión de la Organización y el Conocimiento
O.E. 2. 9 Incrementar las tramitaciones con comunicación responsable del ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2010 : Inventario de tramitaciones susceptibles de ser tratados de esta forma.</b></li> <li>• <b>2011 : 50% de tramitaciones implementadas de las establecidas en el inventario.</b></li> <li>• <b>2012 :100% tramitaciones implementadas de las establecidas en el inventario.</b></li> </ul>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Gestión de la Organización y el Conocimiento
O.E. 2. 10 Unificación y control de marca e imagen corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2010 : Establecimiento de mecanismos de control (fiscalización previa de paneles, campañas divulgativas, publicaciones, etc).</b></li> <li>• <b>2011 : Implantación marca única corporativa.</b></li> </ul>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Gestión de la Organización y el Conocimiento
O.E.2.11 Gestión eficaz de la Memoria de Actividad del Ayuntamiento que incluirá las de las diferentes áreas y departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2010 : Definir formato común (índice/plantilla) de memoria para todas las unidades.</b></li> <li>• <b>2011 : Prueba piloto.</b></li> <li>• <b>2012 : Informes de análisis y conclusiones con PF y AM.</b></li> </ul>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Gestión de la Organización y el Conocimiento

## EJE 3: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

### ACCIONES A REALIZAR:

Gestionar un cambio cultural para el desarrollo de una gestión moderna, avanzada y orientada al ciudadano, que permita la consecución de los objetivos de una administración local que se gestiona de forma eficaz y eficiente, mostrándose útil al ciudadano.

- **Reestructuraciones de Direcciones y Unidades para adecuarlas a procesos y necesidades de forma lógica y racional. Diseñar el funcionamiento de los servicios municipales desde una planificación concreta que articule la dispersión de las Direcciones. Las Direcciones Generales deberán ser Integrales, es decir con funcionarios competentes en materia Jurídico-Administrativa, Económica y Técnica, de forma que la preparación de los distintos acuerdos o actos pueda realizarse de forma completa.**
- **Coordinación y unificación de criterios entre las distintas Direcciones y Unidades municipales para evitar contradicciones, trabajo en consonancia y sintonía, especialmente tras la entrada en vigor de nuevas normativas.**
- **Dotar de mayor transparencia y participación a los procesos de análisis del departamento de Informática y Comunicaciones.**
- **Desarrollar el uso de la Intranet para un mejor acceso a la información, optimización de papel, gestión de conocimiento.**
- **Recurrir las competencias impropias impuestas, cuando no estén justificadas o financiadas.**
- **Crear un Consejo Directivo (incluidos Concejales) para el tratamiento informativo previo de coordinación de proyectos y los asuntos que han de ser sometidos a la JGL.**
- **Creación de Concejalías Directoras de Áreas Funcionales.**
- **Marcar el despliegue de políticas a través de la sistemática establecida: Plan Estratégico Municipal, Gestión por Procesos, Sistema de Indicadores y Mejora Continua. Igualmente se impone un análisis de la conveniencia de mantener las organizaciones “en paralelo” (Logroño Deporte SA, Logroño Turismo y demás logros).**

Realizar una gestión de recursos en apoyo de la estrategia y de la gestión eficaz de los procesos, manteniendo un equilibrio entre necesidades actuales y futuras de una administración local que camina a la Excelencia.

#### **1.No generar e incluso reducir el gasto corriente.**

- **Ajuste del precio o tarifa de los servicios municipales, con tendencia a la autofinanciación, sin perjuicio de las bonificaciones acreditadas que se estimen necesarias.**
- **Minimizar la externalización de trabajos (proyectos, estudios...) aprovechando el capital humano propio.**
- **Elaborar proyectos de explotación antes de aprobar la inversión.**
- **Fomento del ahorro con soluciones imaginativas y productivas, no limitativas de servicios.**
- **Análisis de la viabilidad de un servicio de “microbús- radiotaxi” municipal que permita la supresión de la mayor parte de los vehículos municipales.**

**2.Estrategia urbanística de contención. Ralentización y aplazamiento de nuevos desarrollos ya planificados. Establecimiento de niveles reducidos de mantenimiento de urbanización en las áreas menos pobladas de los nuevos sectores. Correlativa reducción de la frecuencia de reposición y mantenimiento del mobiliario urbano y del servicio de limpieza, a fin de reducir los costes. Reducción de los niveles de iluminación en el viario público. Acotar los espacios urbanizados sin habitar para dejar de conservarlos.**

**3.Mayor utilización de la presupuestación plurianual para las grandes obras municipales.**

**4 Asignación retributiva sobre la base de capacidad, competencia, responsabilidad, habilidades técnicas y condiciones de desempeño.**

**5 Publicación de Anuncios Oficiales en “De Buena Fuente”.**

**6 Responsabilidad sobre los recursos cara al futuro.**

Procesos afectados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PA 02 Gestión Económica y financiera</li> <li>▪ PA-03 Gestión del Personal</li> <li>▪ PE.04 Medición de Satisfacción</li> </ul>
---------------------	--

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 3.1 Satisfacción de los empleados con la Organización. <b>(encuestas de satisfacción de personal)</b>	<b>2010 : 6,25</b> <b>2011 : 6,5</b> <b>2012 : 6,75</b>	<b>Anual</b>	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 3.2 Reducción de tipos de puestos de trabajo y adecuación con la estructura de la Organización	<b>2011 : Revisión RPT y nueva estructuración de acuerdo a estructura interna real.</b> <b>2012 : Reducción del 50% de tipos de puestos.</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.03 Gestión del Personal
O.E. 3.3 Deslindar de la vigente RPT los requisitos de desempeño, retributivos y características de los puestos, de su contenido funcional, declarando éste último ¿se refiere al contenido funcional? propio de la potestad organizativa municipal.	<b>2010 : Preparación de los trabajos.</b> <b>2011 : Implantar.</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.03 Gestión del Personal
O.E. 3.3 Reducción gasto plantilla	<b>2010 : -5% masa salarial</b> <b>2011 : - 2% masa salarial</b> <b>2012 : - 2% masa salarial</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.03 Gestión del Personal
O.E. 3.4 Reducción gasto corriente	<b>2010 : -10% Capítulo 2</b> <b>2011 : - 2%</b> <b>2012 : =</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Organización y Conocimiento

O.E. 3.5 Aumento coordinación entre direcciones y unidades <b>(Planificar y coordinar)</b>	<b>2010 : Reuniones quincenales - Acta</b> <b>2011 : Reuniones quincenales - Acta</b> <b>2012 : Reuniones quincenales - Acta</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 3.6 Aumento coordinación en las unidades <b>(Informar y resolver)</b>	<b>2010 : Reuniones quincenales - Acta</b> <b>2011 : Reuniones quincenales - Acta</b> <b>2012 : Reuniones quincenales - Acta</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 3.7 Gestión eficaz del tiempo	<b>2011 : Curso Formación directivos</b> <b>2012 : Curso Formación técnicos</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.03 Gestión del Personal Rble PA. 04 Organización y Conocimiento
O.E. 3.8 Considerar la posibilidad, entre otras, de configurar una nueva estructura organizativa en torno a grandes áreas de gestión, al frente de las cuales se sitúa un director general o coordinador con un número mínimo de Servicios cuya afinidad viene dada por los procesos que gestionan. Se citan a título de ejemplo las que aparecen en la siguiente meta.	<b>2010 : Organización</b> <b>2011 : Seguridad - Economía y otros</b>	Anual	Equipo de Gobierno
O.E. 3.9 Implantar un sistema de participación de usuarios, capaz de actuar en la fase previa a la definición de requisitos de aplicaciones informáticas de carácter transversal y aplicación de la Administración Electrónica.	<b>2010 : Diseño del sistema de participación.</b> <b>2011 : Puesta en marcha y verificación.</b>	<b>Anual</b>	Informática y Comunicaciones
O.E. 3.10 Crear un Consejo Directivo, compuesto por Concejales delegados de área u otras divisiones orgánicas y Directores o Coordinadores, para el tratamiento informativo previo de los asuntos que han de ser sometidos a la JGL, incluso para la coordinación de proyectos interdepartamentales.	<b>2010 : Diseño del órgano.</b> <b>2011 : Puesta en marcha y verificación.</b>	<b>Anual</b>	PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 3.11 Acomodar el perfil competencial de los técnicos de administración especial a la redacción de proyectos propios, compatibilizando la tarea con la dirección de los mismos que se les confiera.	<b>2010 : Preparación de propuesta e implantación.</b> <b>Definir política general de contratación de</b> <b>Asistencias Técnicas.</b>	<b>Anual</b>	PA.04 Organización y Conocimiento

O.E. 3.12 Crear un nuevo puesto de trabajo, en la Intervención denominado "Técnico de gestión de servicios", dedicado a la elaboración de estudios y proyectos de explotación de nuevos servicios o prestaciones municipales, con atención a toda la administración municipal. La selección habría de hacerse entre empleados municipales, sin incremento de plantilla.	<b>2010 : Definición y requisitos. 2011 : Selección del titular entre quienes tengan la titulación de Diplomado en Ciencias Empresariales, Licenciado en Económicas o Empresariales, o Ciencias de la Administración.</b>	<b>Anual</b>	PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 3.13 Eficacia recaudatoria: % de recaudado en periodo voluntario sobre el total	<b>2010 : 93% 2011 : 90% 2012 : 90%</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.02 Gestión Económica y financiera
O.E. 3.14 Presión Fiscal por habitante	<b>2010 : &lt;445€ anuales 2011 : = 2012 : =</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.02 Gestión Económica y financiera
O.E. 3.15 Gasto medio por habitante	<b>2010 : &lt;950€ por habitante 2011 : &lt;900 € por habitante 2012 : &lt;900 € por habitante</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.02 Gestión Económica y financiera

#### EJE 4: NUEVAS TECNOLOGÍAS

##### ACCIONES A REALIZAR:

Apostar por las Nuevas Tecnologías en nuestra gestión y actividades como aspecto esencial para el desarrollo de una organización moderna y adaptada a las diferentes necesidades y expectativas de los grupos de interés, a través de:

##### **Desarrollo de servicios de participación on line, mediante e-administración, nuevas tecnologías,...**

- **Plataforma de tramitación electrónica y sede electrónica.**
- **Ayuntamiento digital y Oficina Virtual.**
- **Implantación generalizada de la tramitación vía Internet.**
- **Tarjeta ciudadana.**
- **Desarrollo de sistemas de comunicación con el ciudadano mediante canales 2.0 (twitter, youtube)**

- Empleo del correo electrónico y otras herramientas para las comunicaciones positivas.

#### **Desarrollo de la nueva web:**

- Interactiva, abierta y de doble comunicación.
- Ágil en accesos, búsquedas y descargas.
- Que sirva como herramienta de trabajo y permita el trabajo en equipo.

#### **Dinamización de la intranet.**

- Que permita realizar gestión directa de los RR-HH con el personal de la casa.
- Cultura “papel 0” y sustitución de informes en papel. Expediente electrónico. Firma electrónica.
- Marco Normativo y Ordenanza Municipal.
- Agilidad en la gestión: nóminas, comunicaciones, calidad, indicadores, procesos...
- Gestión de conocimiento: generación de espacios para compartir trabajos, buenas prácticas, mejoras, publicaciones, etc. Comunicación eficaz y efectiva. Cultura literaria.
- Creación de cultura corporativa. Compartir ideas, conocimiento de documentos culturales. Implicación en generación de ideas creativas. Reconocimiento de ideas. Responsabilidad social (ética y respeto al medioambiente).

**Teletrabajo. Desarrollo de proyecto piloto.**

Procesos afectados:	▪ PE.04 Medición de Satisfacción		
OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 4.1 Satisfacción de la ciudadanía sobre tramitación <b>(encuestas de satisfacción ciudadana sobre calidad de servicio prestado)</b>	2010 : > 7 2011 : > 7,25 2012 : > 7,5	<b>Anual</b>	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 4.2 Satisfacción con las nuevas tecnologías utilizadas <b>(ítem 17 encuesta de satisfacción del personal)</b>	2010 : > 5,5 2011 : > 6 2012 : > 7	<b>Anual</b>	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 4.3 Incremento en el nº de trámites telemáticos que pueda realizar la ciudadanía (ahora: Cambio de Domiciliación, Volante de Empadronamiento, Autoliquidaciones, Altas/bajas ficheros de objetos, Consulta de acuerdos municipales y Cursos de deportes)	2010 : <b>Licencia obra menor, actuaciones comunicadas, licencia primera ocupación edificaciones, licencia funcionamiento actividades, solicitud de devolución ingresos indebidos, solicitud de domiciliación bancaria, padrón, cambio domicilio fiscal y recursos de multas.</b> 2011 : 5 nuevos 2012 : 6 nuevos	<b>Anual</b>	Informática y Comunicaciones
O.E. 4.4 Reducción filas involuntarias para la tramitación (tiempo de espera en atención 010)	2010 : < cinco días/año con + de 30' espera 2011 : < cinco días/año con + de 20' espera 2012 : < cinco días/año con + de 10' espera	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 4.5 Convenios de colaboración con administraciones para uso y/o puesta a disposición de datos	2010 : 1 2011 : 2 2012 : 2	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 4.6 Nº de firmas electrónicas autorizadas	2010 : >50 2011 : >250 2012 : >500	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 4.7 Creación de una intranet interna del Ayuntamiento	2010: <b>Organización e Informática</b> 2011: <b>Toda la plantilla</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Organización y Conocimiento

O.E. 4.8 Reducción de cargas administrativas en actuaciones comunicadas	<b>2010 : Catálogo trámites por declaración (comunicadas)</b> <b>2011 : 25% aplicados del catálogo</b> <b>2012 : 75 % restantes del catálogo</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
---	--	--------------	--

## EJE 5: RELACIONES EXTERNAS

### ACCIONES A REALIZAR:

Fomentar lazos de colaboración con las alianzas y colaboradores que compartan nuestros valores y estén basadas en relaciones de transparencia y confianza, generadoras de un beneficio mutuo:

1. **Establecer un sistema de comunicación fluida y relaciones institucionales con el Gobierno de la Rioja (reducción de cargas administrativas, transferencias, competencias, colaboraciones...).**
2. **De igual forma con la Universidad para el desarrollo tecnológico, mediante convenio, becas, investigación... con un grupo coordinador de las actividades.**
3. **Comunicación organizativa con los municipios del entorno y con los mayores municipios de la región (entorno metropolitano, Calahorra, Haro, Alfaro, Nájera, Sto Domingo, Estella, Laguardia).**
4. **Búsqueda de puntos de encuentro con la administración autonómica para la gestión de competencias compartidas o delegadas.**
5. **Atraer y retener empresas, fomentando su desarrollo y crecimiento.**
6. **Benchmarking con organizaciones avanzadas en gestión.**
7. **Seguir colaborando con participación activa en las reuniones y foros de la FEMP, Kaleidos, y otros.**
8. **Fomentar la Excelencia en diferentes foros y jornadas.**
9. **Fomentar las relaciones institucionales con ciudades hermanadas, actividades con otros municipios...**
10. **Definir claramente las alianzas y pautas de generación mutua de valor añadido para ambas partes.**

Procesos afectados:

- PE.03 ALIANZAS Y RELACIONES EXTERNAS

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 5.1 Nº horas dedicadas por personal del Ayuntamiento en FEMP, Kaleidos, Jornadas, Foros...	<b>2010 : 100 horas (presenciales + no presenciales)</b> <b>2011 : 100 horas (presenciales + no presenciales)</b> <b>2012 : 100 horas (presenciales + no presenciales)</b>	<b>Anual</b>	Rble PE.03 Alianzas y Relaciones Externas

O.E. 5. 2 Planificar y coordinar la participación externa	<p>2010 : Detección de foros en los que los diferentes servicios participan.</p> <p>2011 : Asunción de foros y establecimiento de cauce formal para participación.</p> <p>2012 : Establecimiento de directrices de participación y de retroalimentación de esa participación en la actividad municipal.</p>	Anual	Rble PE.03 Alianzas y Relaciones Externas
O.E. 5.3 Colaboración con la Universidad	<p>2010 : Realizar convenio</p> <p>2011 : Becarios + Prácticum + análisis I+D+I</p> <p>2012 : Becarios + Prácticum + Proyectos de actividades I+D+I</p>	Anual	Rble PE.03 Alianzas y Relaciones Externas

## EJE 6: LIDERAZGO Y PERSONAS

### ACCIONES A REALIZAR:

Desarrollo de sistemas de liderazgo compartido, transformando las actuales responsabilidades directivas en una Función Directiva Profesional.

- **Formación de los líderes en habilidades directivas que permitan generar cambios, dinamizando activamente los grupos de proceso y las unidades.**
- **Definir claramente los niveles de liderazgo, las responsabilidades y actuaciones que se van a exigir a los responsables de proceso.**
- **Generar y transmitir Visión Global del Ayuntamiento y de todas sus actividades.**
- **Definir el despliegue y desarrollo de valores por parte de los líderes.**
- **Establecer una delimitación clara entre competencias de autoorganización y condiciones de trabajo de los empleados.**
- **Establecer requisitos de selección de puestos directivos acreditando mérito, capacidad e idoneidad, con medición de logros respecto a eficacia y eficiencia con control de resultados en relación con objetivos fijados.**

Ser una organización con estrategias y planes de recursos humanos que permitan el desarrollo de las personas en línea con los objetivos estratégicos del Ayuntamiento.

- **Comunicación y difusión de la Política y Estrategia, Misión, Visión y Valores a empleados y ciudadanía, para que perduren a lo largo de las legislaturas. Plan de Comunicación, intranet, web, cartelería...**
- **Formación técnica de las personas mediante un Plan de Formación adaptado a necesidades y expectativas tanto de la Organización (nueva estructura de liderazgo) como de los empleados.**
- **Fomento del trabajo en equipo y delegación con asunción de responsabilidades tanto en equipos de proceso como de mejora.**

- **Generar conciencia colectiva del trabajo para responder a las resistencias al cambio.**
- **Mejora de la productividad. Introducción de sistemas de evaluación del desempeño sobre la base de objetivos consensuados previamente.**
- **Movilidad funcional para adaptar las capacidades personales a las necesidades de cada momento.**
- **Definir claramente el objetivo de cada una de las reuniones que se realizan (p.e. informar, consultar, decidir, ejecutar etc.).**

Procesos afectados:

- PA.03 Proceso de Gestión de Empleados.
- PE.04 Medición de la satisfacción.
- PE.02 Política y Estrategia

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 6.1 Satisfacción con el liderazgo <b>(Encuesta Satisfacción de Personas)</b>	2010 : 6,75 2011 : 7 2012 : 7,25	<b>Anual</b>	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 6.2 Formación en habilidades directivas y Excelencia	2010 : 100% Directores, Rbles de proceso y Rbles de Unidad en G. Procesos. 2 horas por persona. 2011 : 100% Directores, Rbles de proceso y Rbles de Unidad en H. directivas (comunicación, trabajo en equipo, delegación... a definir en el P. Formación). 20 horas por persona. 2012 : 100% Directores y Rbles proceso en H. directivas (comunicación, trabajo en equipo, delegación... a definir en el P. Formación). 10 horas por persona.	<b>Anual</b>	Rble Proceso PA. 03 Gestión Personas
O.E. 6.3 Desarrollar las funciones del liderazgo	2010 : <b>Definir liderazgo y quién es líder en el Ayuntamiento.</b> <b>Cuadro de despliegue de valores por parte de los líderes.</b> <b>Funciones de cada nivel de liderazgo.</b>	<b>Anual</b>	Rble Proceso PA. 03 Gestión Personas
O.E. 6.4 Creación de un Cuerpo directivo profesional, apto y preparado para la dirección de las Áreas	2011 : <b>Selección directivos para áreas y servicios, sobre la base de la acreditación del mérito, capacidad e idoneidad.</b>	Anual	Organización
O.E. 6.5 % Cumplimiento de acciones programadas de las comprendidas en el Plan de Formación	2010 : > 75% 2011 : > 80% 2012 : > 85%	<b>Semestral</b>	Rble Proceso PA. 03 Gestión Personas
O.E. 6.6 Planificación de acciones con los RRHH	2010 : <b>Aprobar Plan de Comunicación.</b> 2011 : <b>Aprobar Plan de Integración de nuevo personal.</b> 2012 : <b>Aprobar Plan de Reconocimiento.</b>	<b>Anual</b>	Rble Proceso PA. 03 Gestión Personas

O.E: 6.7 Disminución del absentismo: N° accidentes por trabajador	<b>2010 : 0,075 accidentes al año x trabajador</b> <b>2011 : 0,065 accidentes al año x trabajador</b> <b>2012 : 0,060 accidentes al año x trabajador</b>	<b>Anual</b>	Rble Proceso PA. 03 Gestión Personas
---	--	--------------	--

## EJE 7: MEJORA EN LA GESTIÓN

### ACCIONES A REALIZAR:

Ser una organización en constante aprendizaje y que basa su gestión en la mejora continua.

1. **Dinamizar la gestión por procesos cerrando los ciclos de mejora continua PDCA (Planificación, Despliegue, Control, Ajuste). Adaptar la Estructura municipal a los procesos con responsables reales de los mismos.**
2. **Planificar a medio plazo, incorporando a los Grupos de Oposición el cambio cultural de la organización.**
3. **Tener una estrategia clara y generación de un cuadro de mando de indicadores como herramienta para la medición y control de la mejora.**
4. **Aprendizaje de las actividades y resultados.**
5. **Basar las decisiones en datos y en información fiable. Establecer sistemas de medición que permitan conocer los resultados actuales y nivel en que se han alcanzado los objetivos previstos.**
6. **Identificar e implantar mejoras de forma sistemática, dentro de un sistema integral de mejora.**
7. **Mantenimiento de la Certificación ISO 9000 como base para la sistemática de la gestión de los procedimientos.**

Procesos afectados:

- PA.01 Sistema Gestión Calidad

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 7.2 Cumplimiento del Plan de Mejora de los procesos respecto a las mejoras que se pueden llevar a cabo con los propios recursos del proceso	<b>2010 : 25% del plan</b> <b>2011 : 60% del plan</b> <b>2012 : 100% del plan</b>	<b>Semestralmente</b>	Rble PA.01 Sistema de Gestión de la Calidad

O.E. 7.3 Certificado ISO 9001	<b>2010 :</b> <b>Mantener Certificado ISO</b> <b>Auditar internamente 33% procesos.</b> <b>2011 :</b> <b>Mantener Certificado ISO</b> <b>Auditar internamente 33% procesos.</b> <b>2012 :</b> <b>Mantener Certificado ISO</b> <b>Auditar internamente 33% procesos.</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad
O.E.7.4 Cumplimiento de los objetivos del Plan Anual	<b>2010 : &gt; 80 %</b> <b>2011 : &gt; 85 %</b> <b>2012 : &gt; 90 %</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad
O.E. 7.5 Satisfacción respecto al Apoyo a la Excelencia (encuesta social)	<b>2010 : &gt; 7</b> <b>2011 : &gt; 7,25</b> <b>2012 : &gt; 7,5</b>	<b>Anual</b>	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 7.6 Satisfacción del personal respecto a la Política y Estrategia (encuesta de satisfacción del personal)	<b>2010 : &gt; 6</b> <b>2011 : &gt; 6,25</b> <b>2012 : &gt; 6,5</b>	<b>Anual</b>	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 7.7 Incrementar la participación de las personas en los procesos: Nº personas que participan en equipos de proceso.	<b>2010 : &gt; 80 personas</b> <b>2011 : &gt; 90 personas</b> <b>2012 : &gt; 100 personas</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad
O.E. 7.8 Cumplimiento de los Planes de Mejora de los procesos	<b>2010 : &gt; 75 % mejoras sin petición de recursos.</b> <b>2011 : &gt; 80 % mejoras sin petición de recursos.</b> <b>2012 : &gt; 85 % mejoras sin petición de recursos.</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad

EJE 8: ACCIÓN SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE

**ACCIONES A REALIZAR:**

Tener un enfoque ético, siendo transparentes y actuar como organización responsable con la sociedad y respeto al medioambiente.

1. **Elaboración de un “Decálogo de Conducta Medioambiental Responsable” para los trabajadores del Ayuntamiento, con indicadores, evaluaciones sistemáticas...**
2. **Fomentar activamente la responsabilidad social, planificar y desarrollar una mayor sensibilización ambiental en la ciudadanía.**
3. **Fomentar la colaboración con las distintas organizaciones sociales en proyectos mutuamente beneficiosos, manteniendo un alto nivel de confianza con las partes implicadas.**
4. **Ser conscientes del impacto del Ayuntamiento en la comunidad social actual y futura y preocuparnos por reducir al mínimo cualquier impacto adverso.**

Procesos afectados:

- PA.01 Sistema Gestión Calidad
- PA.04 Gestión de la Organización y del Conocimiento

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E.8.1 Satisfacción respecto de la Responsabilidad Social Corporativa del Ayuntamiento (encuesta social)	<b>2010 : &gt; 7</b> <b>2011 : &gt; 7,25</b> <b>2012 : &gt; 7,5</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad
O.E.8.2 Elaboración del Decálogo de Conducta Medioambiental	<b>Antes de fin de 2010</b> <b>2011: Comunicación y concienciación</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Gestión de la Organización y del Conocimiento
O.E.8.3 Reducción consumos energéticos electricidad (Kwh)	<b>2010 : Reducir en un 2%</b> <b>2011 : Reducir en un 3%</b> <b>2012 : Reducir en un 5%</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Gestión de la Organización y Conocimiento
O.E.8.4 Reducción consumos papel	<b>2010 : Reducir en un 3%</b> <b>2011 : Reducir en un 7%</b> <b>2012 : Reducir en un 12%</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Gestión de la Organización y Conocimiento

O.E.8.7 Reducción combustible calefacción	<b>2010 : Estudio eficiencia, diseño y adopción de medidas</b> <b>2011 : Reducir en un 3% anual</b> <b>2012 : Reducir en un 3% anual</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Gestión de la Organización y Conocimiento
O.E.8.8 Optimización de consumos de combustible y mantenimiento de vehículos municipales	<b>2010 : Estudio situación actual y diseño de medidas.</b> <b>2011 : Rebajar un 10% gasto mantenimiento y 5 % combustible</b> <b>2012 : Rebajar un 10% gasto mantenimiento y 5 % combustible</b>	<b>Anual</b>	Rble PA.04 Gestión de la Organización y Conocimiento