

P.E.M. LOGROÑO 2012-2015

Logroño Septiembre de 2012



ÍNDICE

<u>1.Introducción:.....</u>	<u>3</u>
<u>2.Misión:.....</u>	<u>3</u>
<u>3.Visión:</u>	<u>4</u>
<u>4.Valores que propugnamos:</u>	<u>4</u>
<u>5.Cómo vemos el Liderazgo en el Ayuntamiento de Logroño:.....</u>	<u>5</u>
<u>6.Proceso de Política y Estrategia:</u>	<u>11</u>
<u>7.Análisis D.A.F.O.:</u>	<u>12</u>
<u>8.Matriz F.O.D.A.:.....</u>	<u>16</u>
<u>9.Líneas Estratégicas:</u>	<u>19</u>
<u>10.Factores Clave para el éxito:</u>	<u>23</u>
<u>11.Mapa de procesos y procesos clave:.....</u>	<u>23</u>
<u>12.Mapa Estratégico:</u>	<u>25</u>
<u>13 . Objetivos Estratégicos:</u>	<u>26</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 5 de septiembre de 2012

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, fomentando la comunicación y 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:

- 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.
- Eficiencia en la gestión mediante un desempeño diligente de las tareas, uso racional de los recursos, uso eficaz del tiempo y coordinación interdepartamental.
- 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.
- Cercanía, siendo próximos a los ciudadanos y facilitando el acceso a servicios municipales.



- Innovación y creatividad, como elementos dinamizadores del cambio y del aprendizaje de la nueva cultura organizativa.
- Profesionalidad, con responsabilidad y compromiso, continua preparación técnica, aplicando destrezas y conocimientos, utilizando las nuevas tecnologías y con una eficaz gestión del tiempo.
- 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.
- Garantía de seguridad y salud de los trabajadores, aplicando los principios de la acción preventiva recogidos en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.
- Objetividad, neutralidad e integridad, actuando honradamente y sin condicionamientos, persiguiendo el interés común al margen de cualquier posición personal, corporativa o clientelar.
- 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 Generales y habilitados de carácter estatal.**
- 3. Responsables de proceso.**



Líder	Actividad a desarrollar	Papel del líder
Equipo de Gobierno	Aprobar la Misión, Visión y Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el cambio cultural. • Comunicarlos e implantarlos como referente de la política del Ayuntamiento. • Revisarlos y actualizarlos de acuerdo a las necesidades vigentes de los Grupos de Interés (ciudadanos, sociedad, etc). • Adoptar un estilo de comunicación.
	Volcar el programa electoral en la definición de líneas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos generales del Ayuntamiento. • Comunicar al personal y medios de comunicación dichos objetivos. • Nombramiento de Directores de Área y distribución de cometidos entre las distintas Áreas. • Seguimiento de la ejecución de las distintas líneas estratégicas.
	Desarrollar la Estrategia y definición del Plan de Actuación Municipal (PAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar como modelo de referencia en cuanto a la Estrategia. • Establecer el Plan de Acción Municipal (PAM) y definir su estrategia en función de los Objetivos Generales establecidos en el programa electoral. • Comunicar a todo el personal la Estrategia y planificar su despliegue mediante el sistema de procesos. • Revisar sus resultados y actualizarlos periódicamente.
	Ejecutar el Plan de Actuación Municipal (PAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio general compartido del PAM al inicio de mandato. • Acomodación de las estrategias generales de la Organización y particulares del Área al PAM, debidamente cuantificadas en lo económico. • Despliegue del PAM, formulando objetivos e indicadores para el mandato, con establecimiento de controles trimestrales.
	Desarrollar el sistema de gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el Mapa de Procesos actualizado. • Designar los responsables de los procesos. • Realizar el seguimiento de las acciones de mejora de los procesos. • Mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9000.
	Lograr la Excelencia en el Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el desarrollo del Sistema de Gestión del Ayuntamiento. • Impulsar la implantación de ideas de mejora. • Promover la formación en el modelo EFQM, Liderazgo, habilidades directivas... de líderes, responsables, etc. • Generar ámbitos favorables para la innovación y creatividad dentro del Ayuntamiento. • Promover la cultura de gestión por objetivos, indicadores y control de resultados.
	Relación con clientes alianzas y otros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Estar en contacto directo con la ciudadanía captando de primera mano sus necesidades y expectativas para incorporarlas a la estrategia del Ayuntamiento. • Impulsar cambios para satisfacer esas necesidades y expectativas. Promover la revisión y evaluación de su satisfacción • Intercambiar información con otras organizaciones, ayuntamientos, asociaciones... y tenerla en cuenta para políticas y planes. • Análisis de datos junto con sus Directores. • Establecimiento de alianzas y acuerdos de colaboración con entidades y organismos que puedan ayudar a la consecución de los objetivos estratégicos.
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta anual del Presupuesto del Ayuntamiento.
	Promover la gestión del conocimiento expreso e implícito en la administración municipal	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Coordinar la producción del conocimiento expreso en todas las Áreas, estableciendo los cauces adecuados para su participación y gestión.



Res ponsa bles de proc eso	Liderar el equipo de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer como responsable del equipo logrando su cohesión y la colaboración de todos sus miembros.. Actuar como modelo de referencia respecto a su equipo. • Convocar y asistir a todas las reuniones. Centrar los aspectos más relevantes a tratar en las mismas. • Organizar el trabajo y acomodar los tiempos. • Impulsar la asunción de liderazgo correspondiente al personal a su cargo.
	Definir y documentar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la reflexión de los grupos de interés de cada proceso. • Captar y clasificar adecuadamente las necesidades y expectativas de los grupos de interés. • Mantener actualizados los datos de sus procesos.
	Mejorar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar sistemáticamente la satisfacción de los grupos de interés con el proceso. • Medir el rendimiento interno del proceso. • Establecer los objetivos e indicadores junto con su equipo. • Implantar mejoras técnicas y gestionar los recursos aplicados al proceso. • Proponer nuevas metas e ideas de mejora en cada proceso. • Participar en los equipos de mejora. • Impulsar la coordinación entre secciones y negociados que participan en el proceso. • Coordinarse con los otros responsables de proceso municipales.
	Formarse técnicamente y en gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la formación técnica. • Conocer el Modelo EFQM. • Recibir y dar formación en gestión para el buen funcionamiento del sistema por procesos.
	Implicar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la formación y participar en la impartición de la misma. • Generar motivación para el equipo de proceso. • Retroalimentación sobre la calidad de servicio prestada.
	Relacionarse con clientes y otros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar y compartir los sistemas de información con los clientes y otros grupos de interés para la mejora de los procesos. • Tener en cuenta toda la información de clientes para la mejora del proceso. • Impulsar la respuesta a todas las solicitudes, quejas y sugerencias efectuadas por los ciudadanos
	Analizar los resultados de los indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis junto con su equipo. • Comunicar los resultados al equipo y resto de procesos con los que se relacionan. • Proponer mejoras y cambios.
	Fomentar el aprendizaje externo con otras organizaciones o Ayuntamientos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en foros que fomenten la Excelencia, Liderazgo... • Compartir buenas prácticas con otros Ayuntamientos u organizaciones de referencia. • Buscar comparativas de resultados en otras unidades y Ayuntamientos.
	Colaborar con el Gestor de Calidad y con el Comité de Calidad cuando se solicite	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar las mejoras y resultados del equipo de proceso al Comité, que valorará su actuación. • Trasladar al equipo los Objetivos Estratégicos u otros derivados del Comité de Calidad. • Generar Visión Global a su equipo respecto al resto de los procesos del Ayuntamiento, involucrándolo en todo el sistema.



Directores de Área	Desplegar los objetivos y la estrategia dentro de su área en línea con los Planes Estratégicos del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> Definir la estrategia y objetivos del área, comunicándolas al personal. Realizar el seguimiento y evaluar los resultados. Definir áreas de mejora. Elaborar la memoria del área. Implantar mejoras técnicas Gestionar recursos.
	Coordinar Áreas y procesos dentro del Área (en su caso)	<ul style="list-style-type: none"> Definir propuestas de mejora. Establecer la coordinación interadministrativa, mediante mecanismos que eviten disfunciones, reiteraciones o espacios entre Áreas. Participar en consejo directivo - O.E.3.10 Establecer mecanismos para la correcta gestión del conocimiento del personal de su Área, así como entre las distintas Áreas municipales.
	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"> Adoptar medidas de contención cuando, según el PAM, la situación lo requiera, transmitiéndolas a todo el personal. Establecer criterios homogéneos de gestión eficiente del gasto público municipal, con plena corresponsabilidad, transmitiéndolos a todo el personal.
	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"> 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. 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.
	Fomentar del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Marcar claramente los objetivos de los equipos. Generar equipos con cultura de apoyo y colaboración. Aportar recursos y medios para el trabajo en equipo. Seguir y controlar los equipos.
	Formarse técnicamente y en gestión	<ul style="list-style-type: none"> Recibir la formación técnica y en habilidades directivas. Conocer el Modelo EFQM y Principios de Excelencia. Recibir y dar formación en gestión para el buen funcionamiento del sistema de gestión.
	Comunicar a su equipo los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes y plantear acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Velar por que se mida periódicamente la satisfacción de los clientes. Participar en los planes de mejora derivados de los resultados de las encuestas de satisfacción. Comunicación de los resultados a los diferentes grupos de interés. Llevar a cabo el seguimiento de las mejoras.
	Comunicar a su equipo los resultados de las encuestas de satisfacción de empleados y plantear acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Velar por que se mida periódicamente la satisfacción del personal. Motivar que se cumplimenten las encuestas. Participar en los planes de mejora derivados de los resultados de las encuestas de satisfacción. Llevar a cabo el seguimiento de las mejoras.
	Desarrollar el marco competencial asignado a su área de responsabilidad en línea con el PAM	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar adecuadamente las competencias asignadas al área de su responsabilidad. Proponer proyectos en su marco competencial. Poner en marcha los proyectos concernientes a los contenidos de su área de responsabilidad aportando los conocimientos técnicos y de gestión.
	Impulsar el sistema de gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar y supervisar los procesos afectos a su área y resolución de aspectos transversales con otros procesos. Garantizar la aplicación e implicación de su área en los sistemas de gestión (ISO, EFQM...). Impulsar la gestión de los indicadores en el ámbito de desarrollo de los procesos en su área
Asesorar técnicamente al Equipo de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar al Equipo de Gobierno mediante asesoramiento práctico 	



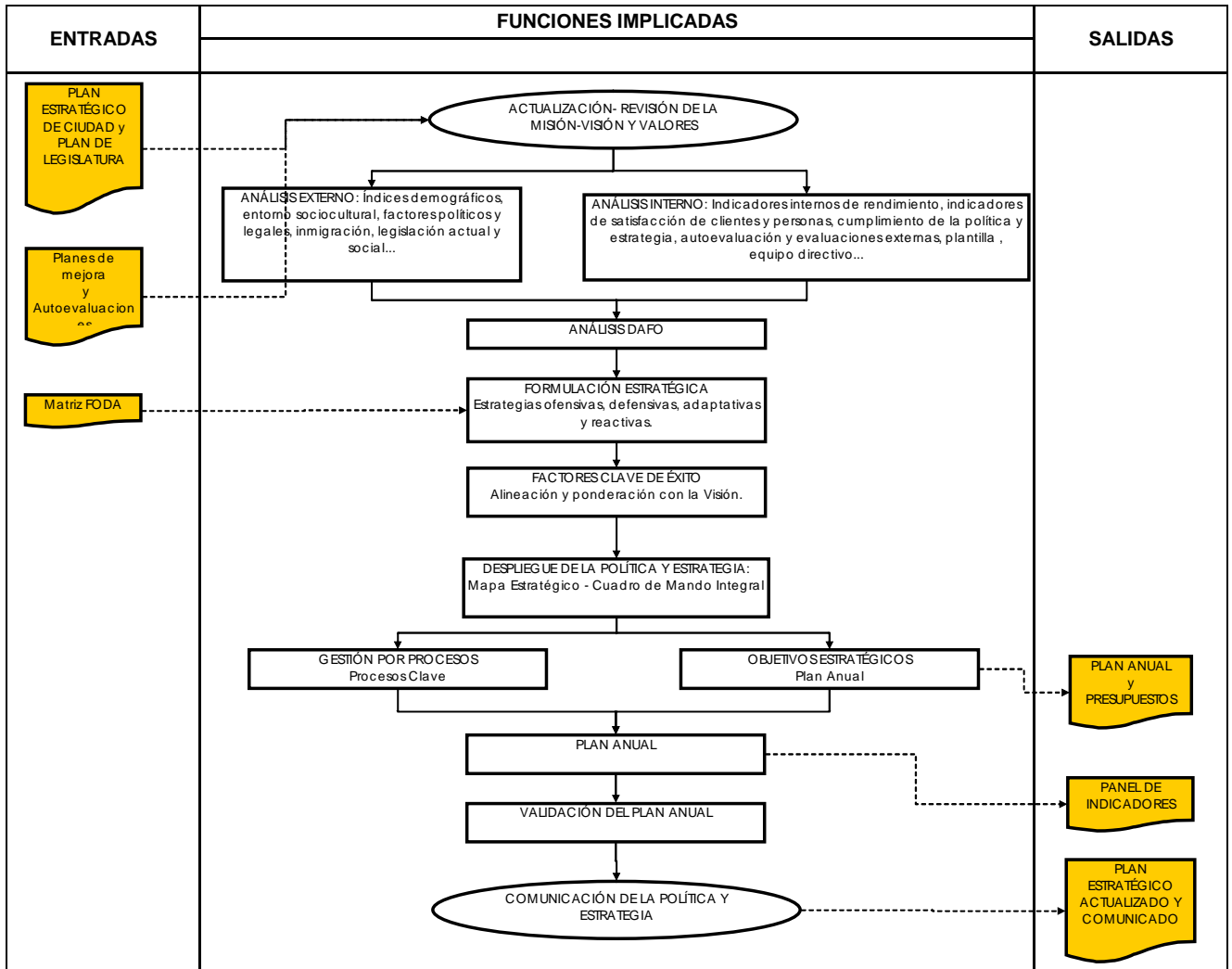
VALOR	Despliegue de los valores	Actuación de los líderes como modelo de referencia
Orientación al ciudadano con voluntad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voluntad de servicio ▪ Trato amable y respetuoso ▪ Especial sensibilidad para personas con dificultades (por edad o nivel de instrucción...)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



Innovación y creatividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación y creatividad, como elementos dinamizadores del cambio y del aprendizaje de la nueva cultura organizativa ▪ Formación en las innovaciones que se implanten en nuestro ámbito profesional ▪ Fomento de los proyectos innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de los proyectos de innovación, como por ejemplo, la implantación de tecnologías “Open Data” • Impulso y participación en la simplificación administrativa. • Administración electrónica. • Servicios novedosos para los ciudadanos. • Participación en foros y congresos para el aprendizaje de los mejores. • Colaboración con consultorías para la incorporación de mejoras en la gestión. • Colaboración con la Universidad para el desarrollo de la innovación y aprendizaje.
Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad y compromiso ▪ Continua preparación técnica, aplicando técnicas y conocimientos ▪ Utilización de las nuevas tecnologías ▪ Eficaz gestión del tiempo ▪ Estudios de costes y planificación económica ▪ Sometidos a eficacia, eficiencia y control de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la gestión por procesos. • Seguimiento, medición y análisis de los resultados de rendimiento de los procesos. • Medición y análisis de los resultados de satisfacción de todos los grupos de interés. • Impulso de sistemas tecnológicos compatibles y adaptables con necesidades actuales y futuras • Medición y gestión de tiempos y plazos. • Eficiencia con la administración electrónica y la tradicional.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ Impulso del trabajo en equipo ▪ Formación en trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los equipos de proceso y de mejora. • Trabajo de la mejora a través de la medición, análisis de la información y propuestas de mejora en cada uno de los procesos. • Implicación en la política y estrategia, formulación de objetivos a las personas. • Comunicación de resultados de satisfacción y rendimiento de los procesos. • Comunicación de la calidad de servicio percibida por los ciudadanos y clientes internos.
Garantía de seguridad y salud de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitación de los riesgos en los trabajadores propios y de las empresas contratadas ▪ Evaluación de los riesgos inevitables ▪ Formación en prevención de riesgos ▪ Información sobre riesgos y medidas preventivas ▪ Vigilancia de la salud de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ataque a los riesgos en su origen. • Adaptación del trabajo a la persona. • Consideración de la evolución técnica. • Sustitución de lo peligroso por lo que entraña menor peligro. • Planificación de la prevención. • Adopción de medidas que antepongan la protección colectiva a la individual. • Emisión de instrucciones en prevención de riesgos. • Coordinación con las empresas contratadas.
Objetividad, neutralidad e integridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuación honrada y sin condicionamientos ▪ Persecución del interés común al margen de cualquier posición personal, corporativa o clientelar 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la gobernanza. • Mantenimiento de conducta austera en la gestión y ejecución de los fondos públicos asignados. • 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.
Actuación medioambientalmente responsable en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización de los consumos ▪ Minimización de la posible contaminación derivada de su actividad ▪ Reciclaje de los residuos 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de las actuaciones medioambientales positivas. • Información y propuestas de mejora medioambiental. • Comunicación de las buenas prácticas medioambientales. • Impulso de la contratación verde



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 (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 y creativa.
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 aplicadas.
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...entre las personas. 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.
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 resto de empresas contratadas para la prestación de servicios.



DEBILIDADES:

1. Estructura organizativa funcional con objetivos muy estancos y poco conocidos, que provoca descoordinación entre direcciones y departamentos. Falta una visión más globalizada en la atención al ciudadano y optimización de la gestión y del sistema de sugerencias, quejas y reclamaciones.
2. No tenemos una cultura de liderazgo compartido con niveles y responsabilidades claramente diferenciados tanto en el ámbito político como en el técnico, que permita la implicación del personal. Falta formación en liderazgo de forma generalizada.
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, poco orientados al pensamiento de valor.
7. Estructura presupuestaria desequilibrada, con gasto corriente inadecuado a los ingresos disponibles y al servicio que se presta. Escaso análisis del coste.
8. Escasas 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, instalaciones no adecuadas...
16. No está interiorizada 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 en la plantilla.
19. Faltan sistemas de promoción del personal para la cobertura de puestos de responsabilidad específica en el futuro.



AMENAZAS:

1. La crisis económica que dificulta el sostenimiento 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 caída estrepitosa de los ingresos que ha derivado en un gasto corriente insostenible.
3. Escaso rango/tamaño de la Comunidad y de la Ciudad respecto al resto de autonomías y ciudades españolas, teniendo servicios como el resto, sin los adecuados acuerdos o convenios de colaboración con otras entidades de ámbito superior.
4. La dimensión de la Comunidad, con la mitad de la población centralizada en Logroño dificulta la coordinación de algunos aspectos. Se arrastra la prestación de servicios impropios, no financiados o deficitarios. Legislación que amplía el marco competencial sin aparejar financiación para el mismo.
5. Necesidades y exigencias no razonables en ocasiones de la ciudadanía, a veces injustificadas (reclamaciones, prestaciones, indemnizaciones...).
6. Contradicción creciente y complejidad de normativas, directrices, códigos... que unidas a la multiplicidad de administraciones (europea, nacional, autonómica, local) dificulta la prestación adecuada del servicio.
7. Excesivo desarrollo urbano que deja suelo urbanizado a medio construir y genera gran superficie de suelo que es preciso mantener.
8. Falta de cohesión social con dificultad de integración de los inmigrantes.
9. Efecto frontera de la Fiscalidad Vasca.
10. Malas comunicaciones (ferroviarias especialmente) con las grandes capitales de provincia.
11. Cambios o variaciones de equipos de gobierno en cada legislatura que afectan legítimamente a diferentes ámbitos de gestión y organización.
12. Los problemas sociolaborales de la ciudadanía afectan a los servicios del Ayuntamiento, nº prestaciones, variación en la demanda y tipo de servicios,...



OPORTUNIDADES:

1. La fuerte demanda ciudadana de servicios públicos de calidad.
2. La crisis económica supone 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, Plan de Evitación de Duplicidades,... 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, Plan de Infraestructuras Viarias, Plan de Inversiones, 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 se pueda desarrollar una nueva estructura 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, intranet...
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.:

MATRIZ F.O.D.A.	FORTALEZAS: 1. Confianza del ciudadano en la gestión y calidad del servicio prestado. 2. El capital humano, el saber hacer de los funcionarios en acciones de mejora y calidad, Plantilla cualificada. 3. Cercanía al ciudadano. Gestión orientada al ciudadano. 4. Ciudad amable y de calidad para vivir. 5. Sistemática de la actividad municipal, ISO9001. 6. La gestión de los procesos con objetivos e indicadores 7. Gestión de quejas y sugerencias, 010. 8. Situación física del Ayuntamiento, servicios edificio central. 9. Activa participación en foros, congresos y jornadas sobre modernización de las administraciones locales. 10. Implicación participación del personal en procesos, EFQM. 11. Canal de comunicación "De Buena Fuente" 12. Amplia programación de actividades deportivas culturales. 13. Oferta de Servicios Sociales. 14. Integración en importantes grupos de trabajo nacionales 15. Buena sintonía con las alianzas y empresas contratadas	DEBILIDADES: 1. Estructura organizativa funcional con objetivos muy estancos. 2. No cultura de liderazgo compartido con niveles y responsabilidades claramente diferenciadas en ámbito político y técnico. 3. Falta seguimiento y control de resultados, análisis encuestas,... 4. Todavía no existe una cultura de gestión por procesos. 5. Escasa planificación estratégica con visión global y compromiso. 6. Resistencia y temor al cambio. Falta pensamiento de valor. 7. Estructura presupuestaria desequilibrada. No se analiza el coste. 8. Escasas herramientas de comunicación. 9. La formación del personal no se define con visión global. 10. Excesiva sindicalización en la toma de decisiones. 11. TIC's no efectivas, centralismo tecnológico. Web. 12. Equiparación de derechos, no de responsabilidades en personal. 13. Escasa capacidad de producción propia, se externaliza demasiado. 14. Rigidez de algunos servicios con exceso de burocracia. 15. A veces se atiende al ciudadano con falta de intimidad,... 16. No está claramente interiorizada la política social y medioambiental. 17. Escasa concienciación respecto al cumplimiento de la LOPD. 18. Creciente falta de flexibilidad de las plantillas. 19. Faltan sistemas de promoción del personal para puestos de responsabilidad específica en el futuro.
	OPORTUNIDADES: 1. La fuerte demanda ciudadana de servicios públicos de calidad. 2. La crisis económica permite "parar y reflexionar", prepararse mejor,... 3. Cambios normativos: Ley de acceso electrónico y la directiva de servicios, Estatuto Básico Empleado Público, Plan de reducción de cargas administrativas, duplicidades... 4. Morfología y tamaño de la ciudad, fácil sostenibilidad. Ubicación. 5. Plan General Municipal, Plan Infraestructuras, P E Logroño 2020, el soterramiento de la vía... 6. La participación en foros de carácter nacional y benchmarking. 7. Posibilidad de desarrollar una nueva estructura mucho más orientada a procesos y definición de liderazgo. 8. Nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Nueva Web... 9. Mayor concienciación social y medioambiental de la ciudadanía.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS 1. Mejora de la calidad de servicio: 2. Eje 1 Log 2020: Desarrollo Urbano Sostenible. 3. Eje 2 Log 2020: Desarrollo Económico y empleo. 4. Eje 3 Log 2020: Cohesión Social. 5. Eje 4 Log 2020: Servicios de calidad: cultura, deporte y ocio. 6. Servicios Públicos de Calidad no concurrentes con la actividad privada. Servicios sociales, culturales y deportivos básicos. 7. Proyección de la ciudad de Logroño. Marca. 8. Nuevas Tecnologías: Ayuntamiento digital y Sede Electrónica. Dinamización de la web. 9. Desarrollar servicios de participación on line, mediante nuevas tecnologías y e-administración. 10. Desarrollar sistemas de comunicación con el ciudadano mediante canales 2.0 (twitter, youtube) 11. Catalogo de servicios prestados al ciudadano, como inicio de mejora y adaptación a la participación 12. Ventanilla única en todos los centros municipales para catálogo de servicios e Interconexión digital de todos los centros de trabajo. 13. Dar a conocer a la ciudadanía mediante DBF, paneles, web y otros foros el resultado del trabajo municipal. 14. Fomentar lazos de colaboración con la universidad para desarrollo tecnológico mediante convenio, becas,



<p>10. Nuevas generaciones que apuestan claramente por TIC's y la innovación.</p> <p>11. Posibilidad de colaboración con la Universidad de La Rioja y otras Entidades Públicas.</p>	<p>investigación... Grupo coordinador.</p> <p>15. Desarrollo del liderazgo compartido. Transformar las actuales responsabilidades directivas en una Función Directiva Profesional.</p> <p>16. Mérito, capacidad e idoneidad.</p> <p>17. Trabajo sometido a evaluación con criterios de eficacia, eficiencia y control de resultados frente a objetivos fijados.</p> <p>18. Fomentar y desarrollar campañas de educación y sensibilización ambiental tanto para escolares como para adultos.</p>	<p>11. Establecer una gestión de conocimiento formal e implícito, agrupándola por Direcciones y Unidades de contenido homogéneo.</p> <p>12. Desarrollar el uso de la Intranet para un mejor acceso a la información, optimización de papel, gestión de conocimiento...</p> <p>13. Elaboración, con medios propios de un "Decálogo de Conducta Medioambiental Responsable" para los trabajadores del Ayuntamiento, con indicadores, evaluaciones sistemáticas...</p>
<p>MATRIZ F.O.D.A.</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza del ciudadano en la gestión y calidad del servicio prestado. 2. El capital humano, el saber hacer de los funcionarios en acciones de mejora y calidad, Plantilla cualificada. 3. Cercanía al ciudadano. Gestión orientada al ciudadano. 4. Ciudad amable y de calidad para vivir. 5. Sistemática de la actividad municipal, ISO9001. 6. La gestión de los procesos con objetivos e indicadores 7. Gestión de quejas y sugerencias, 010. 8. Situación física del Ayuntamiento, servicios edificio central. 9. Activa participación en foros, congresos y jornadas sobre modernización de las administraciones locales. 10. Implicación participación del personal en procesos, EFQM. 11. Canal de comunicación "De Buena Fuente" 12. Amplia programación de actividades deportivas culturales. 13. Oferta de Servicios Sociales. 14. Integración en importantes grupos de trabajo nacionales 15. Buena sintonía con las alianzas y acuerdos colaboración. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizativa funcional con objetivos muy estancos y poco conocidos, que provoca descoordinación. 2. No está estructurado un liderazgo compartido con niveles y responsabilidades claramente diferenciadas. 3. Falta sistemática en gestión de resultados, análisis encuestas,... 4. Todavía no existe una cultura de gestión por procesos. 5. Escasa planificación estratégica con visión global y compromiso. 6. Resistencia y temor al cambio. 7. Estructura presupuestaria progresivamente desequilibrada. 8. Escasas herramientas de comunicación.. 9. La formación del personal no se define con visión global. 10. Excesiva sindicalización en la toma de decisiones.. 11. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación no se utilizan de forma efectiva, centralismo tecnológico. Web. 12. Equiparación de derechos, no de responsabilidades en personal. 13. Escasa capacidad de producción propia, se externaliza demasiado. 14. Rigidez de algunos servicios con exceso de burocracia. 15. A veces se atiende al ciudadano con falta de intimidad,... 16. No está claramente definida la política social y medioambiental. 17. Escasa concienciación respecto al cumplimiento de la LOPD. 18. Creciente falta de flexibilidad de las plantillas.
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La crisis económica que dificulta el crecimiento económico y que puede provocar conflictos y variando la importancia que tienen determinadas actividades municipales. morosidad. 2. Crisis presupuestaria municipal con gasto corriente insostenible. 3. Rango/tamaño ciudad y CCAA debiendo tener los mismos servicios. 4. La dimensión de la Comunidad dificulta coordinación. Serv. no financiados. 5. Necesidades y exigencias a veces no razonables de la ciudadanía. 6. Contradicción creciente y complejidad de normativas, directrices, códigos... 7. Excesivo desarrollo urbano que deja suelo urbanizado a medio construir. 	<p>ESTRATEGIAS REACTIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora de la productividad. Introducción de sistemas de evaluación del desempeño sobre la base de objetivos consensuados previamente. 2. Comunicación a la ciudadanía del catálogo de servicios y de su valor. 3. Elaborar proyectos de explotación antes de aprobar la inversión. 4. Planificación de la participación externa (calidad, archivo, participación, sociales, cultura etc...) para el desarrollo de una imagen corporativa al exterior. 5. Comunicación organizativa con los municipios del entorno y con los mayores municipios de la región (entorno metropolitano + Calahorra, Haro, Alfaro, Nájera, Sto Domingo, Estella, La Guardia). 6. Búsqueda de puntos de encuentro con la administración autonómica para la gestión de competencias compartidas o delegadas. 	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de los líderes en habilidades directivas que permita generar cambios y la dinamización activa de los grupos de proceso y de las unidades. 2. No generar más gasto corriente, mantener lo que hacemos. 3. Movilidad funcional para adaptar las capacidades personales a las necesidades de cada momento. 4. Generación de un cuadro de mando de indicadores como herramienta para la medición y control de la mejora. 5. Recurrir las competencias impropias impuestas, cuando estén justificadas. 6. Coordinación de las DG para evitar contradicciones, trabajar en consonancia y sintonía. 7. Innovación en la investigación de los servicios prestados, ciudadano X, estudios de gabinete, etc... 8. Planificación de los nuevos servicios o de la reposición de los existentes (chiquibecas, matrículas de colegios etc..) Justificar adecuadamente la imposibilidad de prestar nuevos servicios o mejorar la calidad de los existentes, mediante la difusión de las cuentas municipales.



<p>8. Falta de cohesión social con dificultad de integración de los inmigrantes.</p> <p>9. Efecto Fiscalidad Vasca.</p> <p>10. Malas comunicaciones (esp. Ferroviaria) con grandes capitales de provincia.</p> <p>11. Cambios o variaciones de equipos de gobierno en cada legislatura.</p> <p>12. Problemas sociolaborales de la ciudadanía afectan a los servicios prestados (nº prestaciones, variación de la demanda y tipo de servicios...).</p>	<p>7. 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.</p> <p>8. Unificar criterios entre las distintas Direcciones y Unidades municipales, especialmente tras la entrada en vigor de la nueva normativa.</p> <p>9. Acotar espacios urbanizados sin habitar para aplicar estándares de conservación adecuados.</p> <p>10. Atraer y retener empresas, fomentando su desarrollo y crecimiento.</p> <p>11. Licitación de contratos cuyos presupuestos se adapten a los precios de mercado, y hacer hincapié en los compromisos de solvencia ofertados.</p> <p>12. Plan de Formación y reciclaje impartido por los propios trabajadores, aprovechando experiencia, cualificación y conocimiento del consistorio.</p>	<p>9. Acotar espacios urbanizados sin habitar para dejar de conservarlos.</p> <p>10. Establecer una delimitación clara entre competencias de autoorganización y condiciones de trabajo de los empleados.</p>
---	---	--



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.
- Eje 5 Log 2020: Innovación y Conocimiento.
- Eje 6 Log 2020: Gobernanza Local.
- 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 materias de Servicios Sociales, Culturales, Deportivos y de mantenimiento de la ciudad, 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.
- 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". Licencia Exprés.
- 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...

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.

- Desplegar los objetivos estratégicos a través de los procesos y no de las unidades.
- Diseñar el funcionamiento de los servicios municipales desde una planificación concreta que articule la dispersión de las Direcciones. Las Direcciones Generales deberán contar ya sea de manera integrada o descentralizada con asesoramiento en materia Jurídico-Administrativa, Económica y Técnica, sin perjuicio de que puedan atenderse desde unidades transversales.
- Coordinación y unificación de criterios entre las distintas Direcciones y Unidades municipales para evitar contradicciones, trabajar en consonancia y sintonía, especialmente tras la entrada en vigor de nuevas normativas.



- Desarrollar el uso de la Intranet para un mejor acceso a la información, optimización de papel, gestión de conocimiento...
- Analizar, reordenar la financiación y estudiar las competencias impropias.
- Poner en funcionamiento un Consejo Coordinador, formado por miembros de las distintas áreas, técnicos y políticos, para tratar proyectos y actuaciones de interés común a toda la organización.
- Marcar el despliegue de políticas a través de la sistemática establecida: Plan Estratégico Municipal, Plan de Acción Municipal, Gestión por Procesos, Sistema de Indicadores y Mejora Continua.
- Realizar un análisis de la conveniencia de mantener el Sector Público Municipal (Logroño Deporte).

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 gastos adicionales y reducir el gasto corriente.
- Formar un puesto de analista de costes de los servicios, para asesoramiento y gestión de los mismos. Gestión de Costes en los procesos. Informe de control de eficiencia.
- 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.
- 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 una conservación sostenible con baja exigencia de mantenimiento.
- Planificación plurianual para las grandes obras municipales.
- Avanzar en el establecimiento de bases para la 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 la ciudad orientada a las “Smart City” con una organización moderna y adaptada a las diferentes necesidades y expectativas de los grupos de interés, a través de:

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

- Plataforma de tramitación electrónica y Sede electrónica.
- Implantación generalizada de la tramitación vía Internet.
- Desarrollar sistemas de comunicación con el ciudadano mediante canales 2.0 (twitter, youtube)



- Empleo del correo electrónico y otras herramientas para las comunicaciones positivas.
- Adaptar los canales de información existentes a las nuevas tecnologías.
- Intercambios de software con otras administraciones.

Desarrollo de la nueva web:

- Interactiva, abierta y de doble comunicación.
- Accesible.
- 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.
- Agilidad en la gestión: nóminas, comunicaciones, calidad, indicadores, procesos...
- Gestión de conocimiento: generación de espacios para compartir trabajos, ideas, experiencias, conocimientos, buenas prácticas, mejoras, publicaciones,... Comunicación eficaz y efectiva.
- Creación de cultura corporativa. Compartir ideas, conocimientos, documentos y experiencias que impliquen aspectos culturales. Implicación en generación de ideas creativas. Reconocimiento de ideas. Responsabilidad social (ética y respeto al medioambiente).

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 (eliminación de duplicidades, reducción de cargas administrativas, transferencias, competencias, colaboraciones...).
- De igual forma con la Universidad para el desarrollo tecnológico mediante convenio, becas, investigación, Plan de Desarrollo Local,... con un grupo coordinador de las actividades.
- Comunicación y colaboración con los municipios del entorno.
- 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, participar en reuniones, foros, fomento de redes,...
- Seguir colaborando con participación activa en las reuniones, jornadas y foros de la FEMP, Kaleidos, Red de Ciudades Inteligentes y otros
- 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.
- Búsqueda de financiación exterior, por ejemplo, Fondos Europeos (FEDER, Cohesión ..)

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.
- Generar y transmitir Visión global del Ayuntamiento y de todas sus actividades.
- Despliegue y desarrollo de valores por parte de los líderes.
- Establecer una delimitación clara entre competencias de autoorganización del Ayuntamiento y condiciones de trabajo de los empleados.

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 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, el cambio conceptual en el modelo de gestión 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 sus actividades y resultados.
- Continuar la trayectoria emprendida de simplificación (reingeniería de los procesos) colaborando con las demás administraciones en la eliminación de las duplicidades.
- 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.

- Desplegar el "Programa 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.

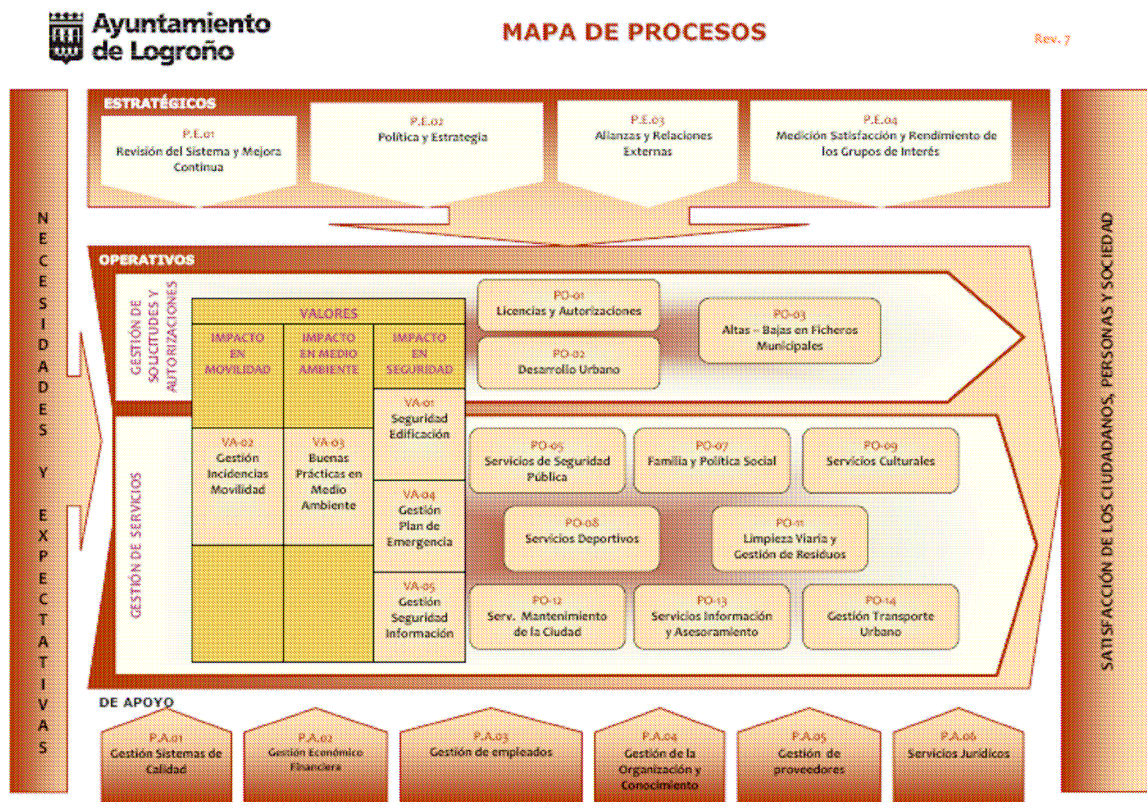
10. Factores Clave para el éxito:

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
- Servicios prestados con el mayor nivel de calidad
- Desarrollo armónico de la ciudad
- Organización y gestión responsable de los recursos
- Planificación y gestión presupuestaria adecuada

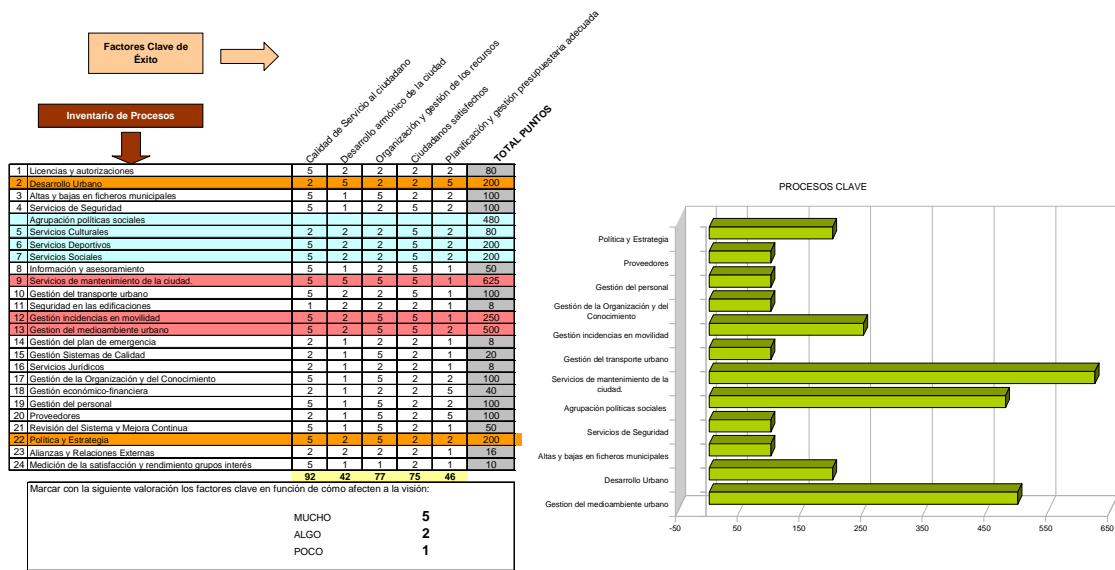
11. Mapa de procesos y procesos clave:





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.

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.



Procesos Clave.

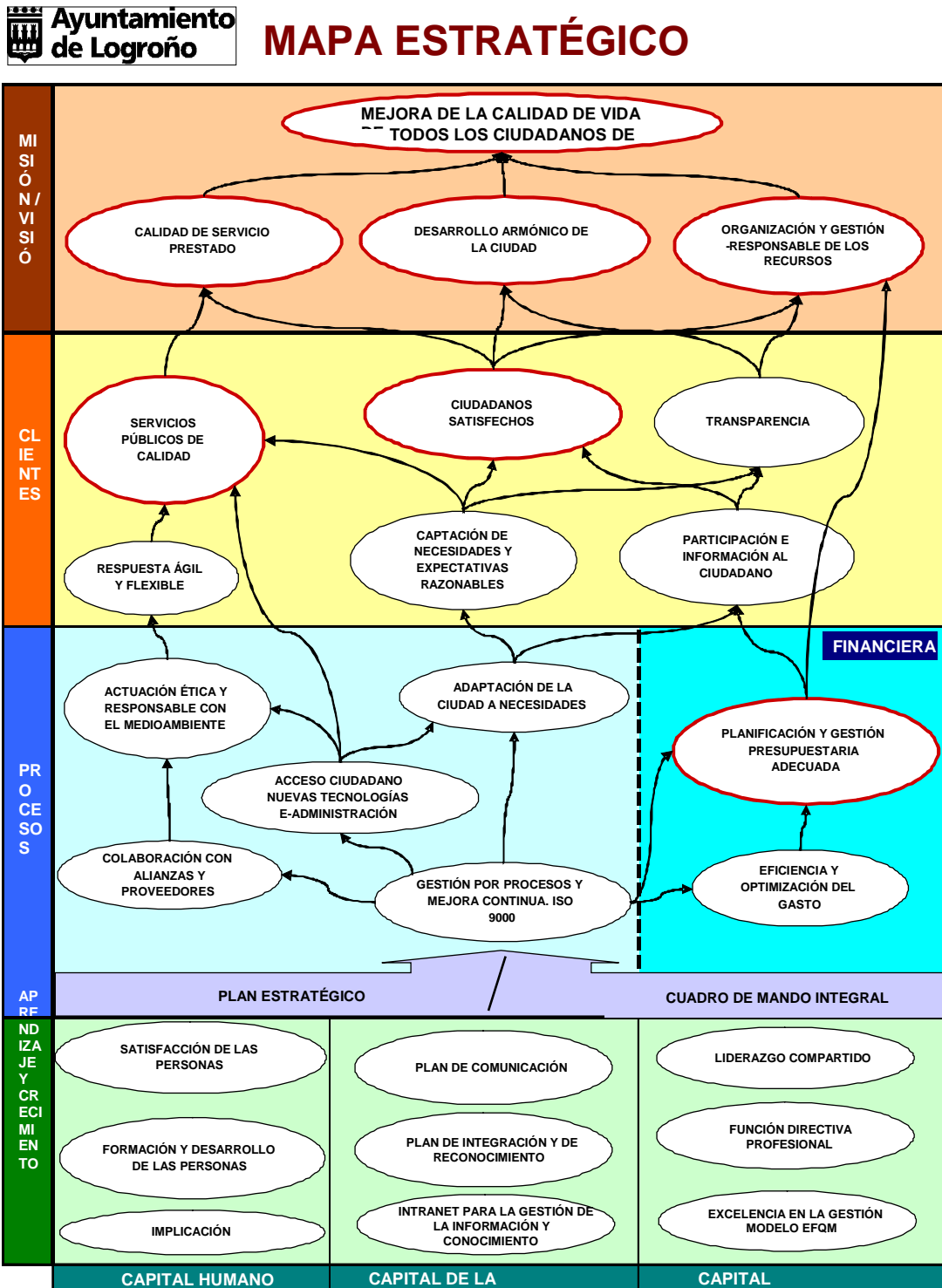
PROCESOS CLAVE:

1. Servicios de Mantenimiento de la Ciudad.
2. Gestión de Incidencias en Movilidad.
3. Uso eficiente de los recursos energéticos.
4. Agrupación de servicios de Políticas Sociales (Culturales, Deportivas y 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.



Factores Clave de Éxito



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

13. *Objetivos Estratégicos:*

EJE 1: CIUDAD

ACCIONES A REALIZAR:

- Cumplimiento del Plan Estratégico de Ciudad

Procesos afectados:

-

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 1.1 Cumplimiento del Plan Estratégico de Ciudad	2012: 100% cumplimiento	Anual	



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

EJE 2: CALIDAD DE SERVICIO

ACCIONES A REALIZAR:

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.

1. Garantizar el desarrollo y prestación de servicios básicos en materias de Servicios Sociales, Culturales, Deportivos y de mantenimiento de la ciudad, preferentemente no concurrentes con la actividad privada.
2. 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.
3. 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.
4. Interconexión digital de todos los centros de trabajo.
5. 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". Licencia Exprés.
6. Campañas de educación ciudadana coordinada con todo el Ayuntamiento y exigencia en el cumplimiento de las Ordenanzas.
7. Innovación en la investigación de los servicios prestados, cliente misterioso, estudios de gabinete...

Procesos afectados:

1. PE.04 Medición de Satisfacción
2. PO.13 Información y Asesoramiento

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 2.1 Satisfacción del ciudadano respecto a la calidad de servicio (encuestas de satisfacción ciudadanos Servicios)	2012 : > 8 2013 : > 8 2014 : > 8 2015 : > 8	Anual CLAVE	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.2 Satisfacción del ciudadano respecto a la Atención y Trato (encuestas de satisfacción ciudadanos Servicios)	2012 : > 8 2013 : > 8 2014 : > 8 2015 : > 8	Anual CLAVE	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.3 Satisfacción del ciudadano respecto a la Información y asesoramiento (encuestas de satisfacción ciudadanos Servicios)	2012 : > 8 2013 : > 8 2014 : > 8 2015 : > 8	Anual CLAVE	Rble PE.04 Medición de Satisfacción



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

O.E. 2.4 Satisfacción General ciudadanos (encuesta de satisfacción ciudadanos Servqual)	2012 : > 7 2013 : > 7,25 2014 : > 7,5 2015 : > 7,75	Anual CLAVE	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.5 Satisfacción por parte de la ciudadanía Fiabilidad (encuesta satisfacción ciudadanos Servqual)	2012 : > 7 2013 : > 7,25 2014 : > 7,5 2015 : > 7,75	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.6 Satisfacción por parte de la ciudadanía con Capacidad de Respuesta (encuesta de satisfacción ciudadanos Servqual)	2012 : >7,5 2013 : > 7,75 2014 : > 8 2015 : > 8	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 2.7 Reducción de quejas dirigidas a las distintas Unidades y Direcciones Generales, actuando sobre las causas que las producen	2012 : -5% resp año anterior 2013 : -5% resp. año anterior 2014 : -5% resp. año anterior	Anual	Rble PO.13 Información y Asesoramiento
O.E. 2. 8 Elaborar y comunicar el Catálogo de servicios	2012 : 100% catálogo elaborado 2013 : 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 2014 : 50% servicios testados con cliente misterioso u otro mecanismo. 2015 : 75% servicios testados.	Anual	Rble PA.04 Gestión de la Organización y el Conocimiento
O.E. 2. 9 Incrementar las tramitaciones con comunicación responsable del ciudadano	2012 : Inventario de tramitaciones susceptibles de ser tratados de esta forma. 2013 : 50% de tramitaciones implementadas de las establecidas en el inventario. 2014 : 100% tramitaciones implementadas de las establecidas en el inventario. 2015 : 100%	Anual CLAVE	Rble PA.04 Gestión de la Organización y el Conocimiento
O.E. 2. 10 Plazo medio respuesta días naturales – Licencia de obras menores	2012 : 35 2013 : 28 2014 : 27 2015 : 25	Anual CLAVE	Rble PO.01 Gestión de Licencias y Autorizaciones



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

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.

- Desplegar los objetivos estratégicos a través de los procesos y no de las unidades.
- Diseñar el funcionamiento de los servicios municipales desde una planificación concreta que articule la dispersión de las Direcciones. Las Direcciones Generales deberán contar ya sea de manera integrada o descentralizada con asesoramiento en materia Jurídico-Administrativa, Económica y Técnica, sin perjuicio de que puedan atenderse desde unidades transversales.
- Coordinación y unificación de criterios entre las distintas Direcciones y Unidades municipales para evitar contradicciones, trabajar en consonancia y sintonía, especialmente tras la entrada en vigor de nuevas normativas.
- Desarrollar el uso de la Intranet para un mejor acceso a la información, optimización de papel, gestión de conocimiento...
- Analizar, reordenar la financiación y estudiar las competencias impropias.
- Poner en funcionamiento un Consejo Coordinador, formado por miembros de las distintas áreas, técnicos y políticos, para tratar proyectos y actuaciones de interés común a toda la organización.
- Marcar el despliegue de políticas a través de la sistemática establecida: Plan Estratégico Municipal, Plan de Acción Municipal, Gestión por Procesos, Sistema de Indicadores y Mejora Continua.
- Realizar un análisis de la conveniencia de mantener el Sector Público Municipal (Logroño Deporte).

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 gastos adicionales y reducir el gasto corriente.
- Formar un puesto de analista de costes de los servicios, para asesoramiento y gestión de los mismos. Gestión de Costes en los procesos. Informe de control de eficiencia.
- 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.
- 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 una conservación sostenible con baja exigencia de mantenimiento.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

- Planificación plurianual para las grandes obras municipales.
- Avanzar en el establecimiento de bases para la 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.

Procesos afectados:

- PA 02 Gestión Económica y financiera
- PA-03 Gestión del Personal
- PE.04 Medición de Satisfacción

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 3.1 Satisfacción de los empleados con la Organización. (encuestas de satisfacción de personal)	2012 : 6,25 2013 : 6,5 2014 : 6,75 2015 : 7	Anual	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	2012 : Revisión RPT y reducción del 15% de tipos de puestos respecto del año 2011 – 398 puestos (ya se habían bajado 90 puestos en 2011). 2013 : Reducción del 5% de tipos de puestos respecto de 2012. 2014 : Reducción del 5% de tipos de puestos respecto de 2013. (dejar en 300 puestos aprox.).	Anual	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 (tareas, excepto afección a condiciones de trabajo), declarando éste último propio de la potestad organizativa municipal.	2013 : Preparación de los trabajos. 2014 : Implantar.	Anual	Rble PA.03 Gestión del Personal
O.E. 3.4 Adecuar gasto corriente a ingreso corriente	2012 : Déficit cero 2013 : Déficit cero 2014 : Déficit cero 2015 : Superávit	Anual	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 3.5 Aumento coordinación entre direcciones y unidades (Planificar y coordinar)	2012 : Creación y puesta en funcionamiento del equipo de personas (sin coste) a crear para abordar periódicamente la coordinación de la actividad de las áreas municipales.	Anual	Rble PA.04 Organización y Conocimiento



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

O.E. 3.6 Adquisición de habilidades directivas profesionales.	2012 : 100% directivos formados y 50% resto de líderes. 2013 : 100% líderes formados y 50% resto de líderes. 2014 : 100% líderes formados y 50% resto de líderes. 2015 : 100% líderes formados y 50% resto de líderes.	Anual	Rble PA.03 Gestión del Personal Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 3.7 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.	2012 : Definición y requisitos. 2013 : Selección del titular entre quienes tengan la titulación de Diplomado en Ciencias Empresariales, Licenciado en Económicas o Empresariales, o Ciencias de la Administración.	Anual	PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 3.8 Eficacia recaudatoria: % recaudado en periodo voluntario sobre el total.	2012 : >95% 2013 : >95% 2014 : >95% 2015 : >95%	Anual	Rble PA.02 Gestión Económica y financiera
O.E. 3.9 Eficacia en el pago: % de pagos realizados en los plazos fijados por la Ley de Morosidad.	2012 : >80% 2013 : >80% 2014 : >80% 2015 : >80%	Anual	Rble PA.02 Gestión Económica y financiera
O.E. 3.10 Presión Fiscal por habitante	2012 : <475€ anuales 2013 : <475€ anuales 2014 : <475€ anuales 2015 : <475€ anuales	Anual	Rble PA.02 Gestión Económica y financiera
O.E. 3.11 Gasto medio por habitante	2012 : <950€ por habitante 2013 : <950 € por habitante 2014 : <950 € por habitante 2015 : <950 € por habitante	Anual	Rble PA.02 Gestión Económica y financiera



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

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:

Apostar por las Nuevas Tecnologías en nuestra gestión y actividades como aspecto esencial para el desarrollo de la ciudad orientada a las “Smart City” con una organización moderna y adaptada a las diferentes necesidades y expectativas de los grupos de interés, a través de:

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

- Plataforma de tramitación electrónica y Sede electrónica.
- Implantación generalizada de la tramitación vía Internet.
- Desarrollar sistemas de comunicación con el ciudadano mediante canales 2.0 (twitter, youtube)
- Empleo del correo electrónico y otras herramientas para las comunicaciones positivas.
- Adaptar los canales de información existentes a las nuevas tecnologías.
- Intercambios de software con otras administraciones.

Desarrollo de la nueva web:

- Interactiva, abierta y de doble comunicación.
- Accesible.
- 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.
- Agilidad en la gestión: nóminas, comunicaciones, calidad, indicadores, procesos...
- Gestión de conocimiento: generación de espacios para compartir trabajos, ideas, experiencias, conocimientos, buenas prácticas, mejoras, publicaciones,... Comunicación eficaz y efectiva.
- Creación de cultura corporativa. Compartir ideas, conocimientos, documentos y experiencias que impliquen aspectos culturales. Implicación en generación de ideas creativas. Reconocimiento de ideas. Responsabilidad social (ética y respeto al medioambiente).

Procesos afectados:

- PE.04 Medición de Satisfacción



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 4.1 Satisfacción de la ciudadanía sobre tramitación (encuestas de satisfacción ciudadana sobre calidad de servicio prestado)	2012 : > 8 2013 : > 8 2014 : > 8 2015 : > 8	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 4.2 Satisfacción con las nuevas tecnologías utilizadas (ítem 17 encuesta de satisfacción del personal)	2012 : > 5,75 2013 : > 6 2014 : > 6,5 2015 : > 7	Anual	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, pagos en web, etc.)	2012 : Ajuste de trámites a la nueva web 2013 : 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. 2014 : 5 nuevos 2015 : 5 nuevos	Anual	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 4.4 Reducción filas involuntarias para la tramitación (tiempo de espera en atención 010)	2012 : < 20% en promedio mensual con + de 20' espera 2013 : < 18 % en promedio mensual con + de 20' espera 2014 : < 16 % en promedio mensual con + de 20' espera 2015 : < 15 % en promedio mensual con + de 20' espera	Anual	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 4.5 Nº de firmas electrónicas autorizadas	2012 : Plataforma firma electrónica + 150 firmas	Anual	Rble PA.04 Organización y Conocimiento



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

O.E. 4.6 Creación de una intranet interna del Ayuntamiento	2012 : Puesta en marcha, toda la plantilla 2013 : Calidad, comunicación interna 2014 : Tramitación electrónica interna: 2 unidades Normativa 2015 : Tramitación electrónica interna: 2 unidades Blog	Anual	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E. 4.7 Reducción de cargas administrativas en actuaciones comunicadas	2012 : Catálogo trámites por declaración susceptibles de ser comunicada o exprés 2013 : 25% aplicados del catálogo 2014 : 75 % restantes del catálogo 2015 : Valoración	Anual	Rble PA.04 Organización y Conocimiento
O.E.4.8 Reducir el número de impresoras y fotocopadoras, fomentando la utilización de la unidad de reprografía	2012 : Inventario de impresoras y fotocopadoras. Valoración necesidades 2013 : Ajuste catálogo a necesidades	Anual	Rble PA.04 Organización y Conocimiento



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

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, confianza y que generen un beneficio mutuo:

- Establecer un sistema de comunicación fluida y relaciones institucionales con el Gobierno de la Rioja (eliminación de duplicidades, reducción de cargas administrativas, transferencias, competencias, colaboraciones...).
- De igual forma con la Universidad para el desarrollo tecnológico mediante convenio, becas, investigación, Plan de Desarrollo Local,... con un grupo coordinador de las actividades.
- Comunicación y colaboración con los municipios del entorno.
- 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, participar en reuniones, foros, fomento de redes,...
- Seguir colaborando con participación activa en las reuniones, jornadas y foros de la FEMP, Kaleidos, Red de Ciudades Inteligentes y otros
- 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.
- Búsqueda de financiación exterior, por ejemplo, Fondos Europeos (FEDER, Cohesión ..)

Procesos afectados:

- PE.03 ALIANZAS Y RELACIONES EXTERNAS



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 5. 1 Planificar y coordinar la participación externa	2012 : Detección de foros en los que los diferentes servicios participan a través del Observatorio de la Ciudad. 2013 : Asunción de foros y establecimiento de cauce formal para participación. Registro de participaciones. 2014 : Establecimiento de directrices de participación y de retroalimentación de esa participación en la actividad municipal. 2015 : Elaborar un plan o sistemática de participaciones con ideas y objetivos comunes establecidas estratégicamente.	Anual	Rble PE.03 Alianzas y Relaciones Externas
O.E. 5.2 Nº horas dedicadas por personal del Ayuntamiento en FEMP, Kaleidos, Jornadas, Foros...	2012 : >500 horas (presenciales + no presenciales) 2013 : >600 horas (presenciales + no presenciales) 2014 : >700 horas (presenciales + no presenciales) 2015 : >800 horas (presenciales + no presenciales)	Anual	Rble PE.03 Alianzas y Relaciones Externas
O.E. 5.3 Colaboración con la Universidad	2012 : Realizar convenios. 2013 : Prácticum + análisis I+D+I. 2014 : Prácticum + Proyectos de actividades I+D+I. 2015 : Prácticum + Proyectos de actividades I+D+I.	Anual	Rble PE.03 Alianzas y Relaciones Externas
O.E. 5.4 Colaboración con el Club de Evaluadores EFQM de La Rioja	2012: Participación en 1 evaluación externa. 2013: >2 evaluadores formados. Participación en 1 evaluación externa. 2014: > 3 evaluadores formados. Participación en 1 evaluación externa. 2015: > 4 evaluadores formados. Participación en 1 evaluación externa.	Anual	Rble Comité de Calidad
O.E. 5.5 Participar activamente en Foros de Fomento de la Excelencia.	2012: > 1 al año 2013: > 1 al año 2014: > 1 al año 2015: > 1 al año	Anual	Rble Comité de Calidad



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

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 permita generar cambios y la dinamización activa de los grupos de proceso y de las unidades.
- Generar y transmitir Visión global del Ayuntamiento y de todas sus actividades.
- Despliegue y desarrollo de valores por parte de los líderes.
- Establecer una delimitación clara entre competencias de autoorganización del Ayuntamiento y condiciones de trabajo de los empleados.

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 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...).

Procesos afectados:

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



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 6.1 Satisfacción con el liderazgo (Encuesta Satisfacción de Personas)	2012 : 6,50 2013 : 6,75 2014 : 6,80 2015 : 7,00	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 6.2 Formación en habilidades directivas profesionales y en Excelencia	2012 : 100% Directores, Rbles de proceso y Rbles de Unidad en G. Procesos. 2 horas por persona. 2013 : 100% Directores, Rbles de proceso y Rbles de Unidad en H. directivas (EFQM, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, delegación... a definir en el P. Formación). 20 horas por persona. 2014 : 100% Directores y Rbles proceso en H. directivas (EFQM, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, delegación... a definir en el P. Formación). 10 horas por persona. 2015 : 100% Directores y Rbles proceso en H. directivas (EFQM, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, delegación... a definir en el P. Formación). 10 horas por persona.	Anual	Rble Proceso PA.03 Gestión Personas
O.E. 6.3 Desarrollar las funciones del liderazgo y directivas profesionales	2012: Definir liderazgo y quién es líder en el Ayuntamiento. Cuadro de despliegue de valores por parte de los líderes. Funciones de cada nivel de liderazgo. 2013: Introducir en la descripción funcional de los puestos de Director General, adjuntos y Jefes de Unidad, actividades y tareas de índole directiva profesional.	Anual	Rble Proceso PA.03 Gestión Personas
O.E. 6.5 % Cumplimiento de acciones programadas de las comprendidas en el Plan de Formación	2012 : > 75% 2013 : > 80% 2014 : > 85% 2015 : > 85%	Semestral	Rble Proceso PA.03 Gestión Personas



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

O.E. 6.6 Valoración por parte de los responsables de las unidades de la aplicación de la repercusión e impacto de la formación en el puesto de trabajo.	2012 : > 6 2013 : > 6,25 2014 : >6,5 2015 : > 6,75		
O.E. 6.7 Definir los perfiles competenciales de los puestos de trabajo del Ayuntamiento	2013 : Definición de la Misión del puesto, perfil competencial, actitudinal y habilidades y conocimientos (idoneidad para su ocupación). 2014 - 2015: Posibilidades de promoción del puesto, tanto horizontal como vertical. Itinerario formativo para la carrera profesional.	Anual	Rble Proceso PA.03 Gestión Personas
O.E: 6.8 Disminución de riesgos laborales: N° accidentes por trabajador	2012 : 0,045 accidentes al año x trabajador 2013 : 0,045 accidentes al año x trabajador 2014 : 0,040 accidentes al año x trabajador 2015 : 0,040 accidentes al año x trabajador	Anual	Rble Proceso PA.03 Gestión Personas
O.E: 6.9 Disminución del absentismo: N° días por I.T. derivadas de contingencias comunes.	2012 : <4% del total de la jornada laboral anual (global) 2013 : <3,5% del total de la jornada laboral anual (global) 2014 : <3,5% del total de la jornada laboral anual (global) 2015 : <3% del total de la jornada laboral anual (global)	Anual	Rble Proceso PA.03 Gestión Personas



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

EJE 7: MEJORA EN LA GESTIÓN

ACCIONES A REALIZAR:

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, el cambio conceptual en el modelo de gestión 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 sus actividades y resultados.
- Continuar la trayectoria emprendida de simplificación (reingeniería de los procesos) colaborando con las demás administraciones en la eliminación de las duplicidades.
- 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.

Procesos afectados:

- PA.01 Sistema Gestión Calidad

OBJETIVO	META	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
O.E. 7.1 Cumplimiento del Plan de Mejora de los procesos respecto a las mejoras que se pueden llevar a cabo con los propios recursos del proceso	2012 : >50% del plan 2013 : >75% del plan 2014 : >90% del plan 2015 : 100% del plan	Semestralmente	Rble PA.01 Sistema de Gestión de la Calidad
O.E. 7.2 Certificado ISO 9001	2012 : Mantener Certificado ISO Auditar internamente 33% procesos. 2013 : Mantener Certificado ISO Auditar internamente 33% procesos. nuevo ciclo 2014 : Mantener Certificado ISO Auditar internamente 33% procesos. Nuevo ciclo 2015 : Mantener Certificado ISO Auditar internamente 33% procesos. Nuevo ciclo	Anual	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

O.E.7.3 Cumplimiento de los objetivos del Plan Anual	2012 : > 75 % 2013 : > 80 % 2014 : > 85 % 2015 : > 90%	Anual	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad
O.E. 7.4 Satisfacción respecto al Apoyo a la Excelencia (encuesta social)	2012 : > 7,5 2013 : > 7,6 2014 : > 7,7 2015 : > 8	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 7.5 Satisfacción del personal respecto a la Política y Estrategia (encuesta de satisfacción del personal)	2012 : > 6 2013 : > 6,25 2014 : > 6,5 2015 : > 7	Anual	Rble PE.04 Medición de Satisfacción
O.E. 7.6 Simplificación de procesos y eliminación de duplicidades	2012 : Evaluación 2013 : 3 acciones por determinar 2014 : 5 acciones por determinar 2015 : 5 acciones por determinar	Anual	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad
O.E. 7.7 Incrementar la participación de las personas en los procesos: Nº personas que participan en equipos de proceso.	2012 : > 90 personas 2013 : > 100 personas 2014 : > 120 personas 2015 : > 130 personas	Anual	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

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.

- Desplegar el “Programa 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.

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)	2012 : > 7,5 2013 : > 7,75 2014 : > 7,75 2015 : > 8	Anual	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad
O.E.8.2 Satisfacción respecto de la Mejora de la Calidad de los Ciudadanos (encuesta social)	2012 : > 7,5 2013 : > 7,75 2014 : > 7,75 2015 : > 8	Anual	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - Ayuntamiento de Logroño

O.E.8.3 Comunicación e Interiorización del Decálogo de Conducta Medioambiental	2012 : Comunicación: folleto + ubicación en web 2013 : 1 comunicación general a todo el personal del Ayuntamiento+1 focus Group con trabajadores. 2014 : 1 comunicación general a todo el personal del Ayuntamiento+1 focus Group con trabajadores. 2015 : 1 comunicación general a todo el personal del Ayuntamiento+1 focus Group con trabajadores.	Anual	Rble PA.04 Gestión de la Organización y del Conocimiento
O.E.8.3 Reducción consumos energéticos electricidad, (Kwh), hasta alcanzar las previsiones del Pacto de Alcaldes en 2020	2012 : Reducir en un 2% 2013 : Reducir en un 3% 2014 : Reducir en un 3% 2015 : Reducir en un 3%	Anual	Rble PA.04 Gestión de la Organización y Conocimiento
O.E.8.4 Reducción consumos papel	2012 : Reducir en un 3% 2013 : Reducir en un 3% 2014 : Reducir en un 3% 2015 : Reducir en un 3%	Anual	Rble PA.04 Gestión de la Organización y Conocimiento
O.E.8.5 Reducción combustible calefacción	2012 : Mantener consumo 2013 : Mantener consumo 2014 : Mantener consumo	Anual	Rble PA.04 Gestión de la Organización y Conocimiento
O.E.8.6 Facilitar espacios a la sociedad (Encuesta satisfacción social)	2012 : > 7,75 2013 : > 8 2014 : >8 2015 : >8	Anual	Rble PA.01 Sistema Gestión Calidad