



*TORRENT INNOVA 2017:
Pla de qualitat i modernització
de l'Ajuntament de Torrent*



INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. CONTEXTO	2
2.1. LA CIUDAD DE TORRENT	2
2.2. EL AYUNTAMIENTO DE TORRENT	4
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	9
4. LINEAS ESTRATÉGICAS.....	10
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	12
Objetivo Estratégico 1 – Planificar a través de la estrategia y el liderazgo.	12
Objetivo Estratégico 2 – Prestar servicios de calidad que satisfacen a los ciudadanos.	14
Objetivo Estratégico 3 – Gestionar las personas hacia un cambio cultural.	15
Objetivo Estratégico 4 – Gestionar las alianzas y recursos desde la estrategia.....	16
Objetivo Estratégico 5 – Medir y evaluar los resultados.....	17
6. OBJETIVOS OPERATIVOS.	18
7. HERRAMIENTAS.	24
8. IMPLANTACIÓN.....	25
9. EVALUACIÓN.....	27

1. INTRODUCCIÓN

El Ayuntamiento de Torrent realizó en el año 2009 una decidida apuesta por la implantación de la calidad en la gestión municipal. El Plan de Calidad y Modernización Torrent InnoVA 2013 determinó el inicio de distintas actuaciones a fin de mejorar el nivel de prestación de los servicios públicos.

Transcurridos cuatro años y finalizado el periodo de vigencia del PCM Torrent InnoVA, se acomete una nueva planificación que tiene por objeto, manteniendo la misma línea de actuación y metodología, planificar a medio plazo distintas actuaciones de mejora de la organización y funcionamiento del Ayuntamiento, adaptadas al contexto general, teniendo en cuenta los procesos de autoevaluación y alineándose con las distintas políticas públicas.

Por todo lo anterior el Plan se vertebra a partir de la experiencia del anterior Plan, teniendo en cuenta el cambio de las circunstancias del contexto general y municipal y con las aportaciones de los Planes existentes a nivel europeo, estatal y de la comunidad valenciana. En especial se intenta alinear con:

- Estrategia Europa 2020.
- Agenda digital de España
- Agenda Digital de la Comunidad Valenciana
- Plan de Austeridad y Eficiencia del Ayuntamiento de Torrent

Dentro de los aspectos que se han considerado conveniente de incorporar son:

- Transparencia y Open Data
- Responsabilidad Social Corporativa
- Ciudades inteligentes

El Plan se ha planificado a 4 años, y con unos objetivos operativos alcanzables con la experiencia obtenida.

2. CONTEXTO

2.1. LA CIUDAD DE TORRENT

Torrent es una ciudad situada en la provincia de Valencia, en la comarca de L’Horta Sud, dentro del ámbito geofísico de la huerta de Valencia.

Pertenece al ámbito metropolitano de Valencia, y con una población de 81.402 habitantes, según datos del Instituto Nacional de Estadística y un término municipal de 69 km², es la segunda ciudad en población de dicha área y también la segunda de la provincia de Valencia.

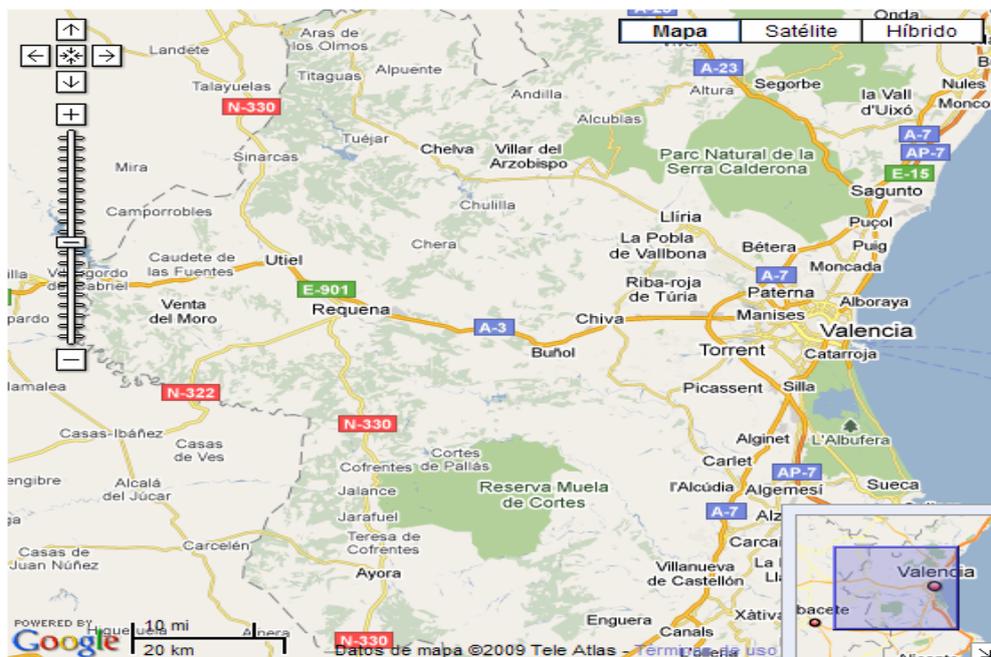
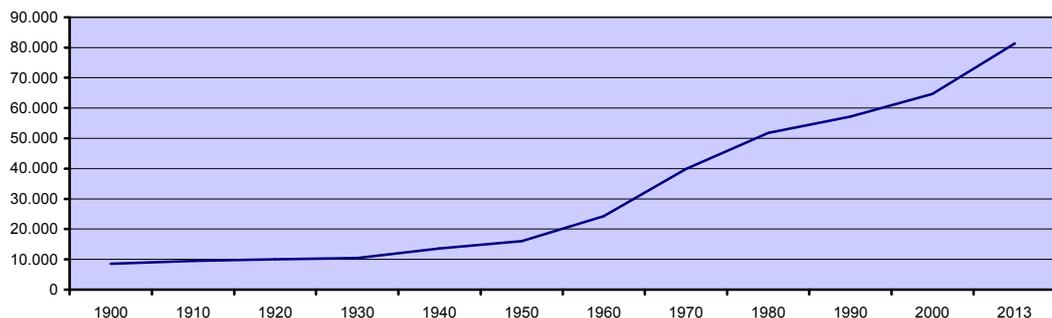
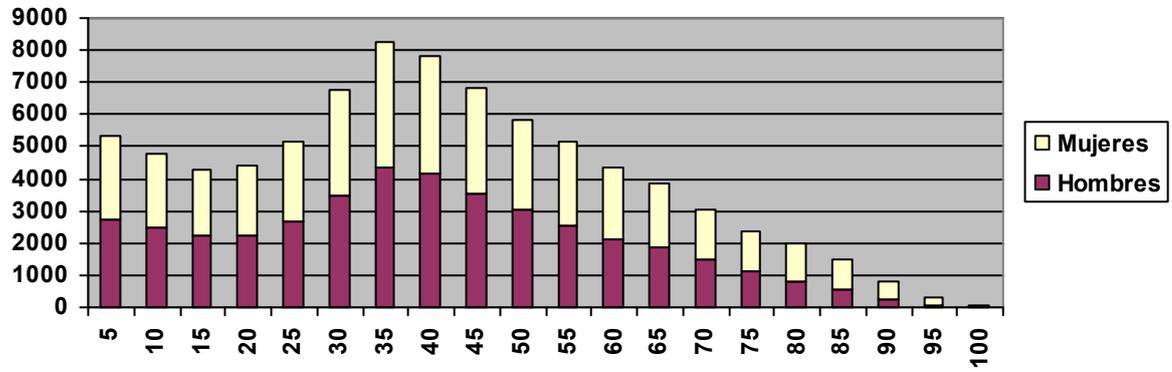


Grafico 1. Evolución de la población de Torrent en periodo 1900-2013



Fuente: INE. 2013. Elaboración propia.

Gráfico 2. Pirámide población de Torrent en 2013 con desglose hombres-mujeres



Fuente: INE. 2013. Elaboración propia.

2.2. EL AYUNTAMIENTO DE TORRENT

En 1979 se celebraron las primeras elecciones locales, que iniciaron la senda de la consolidación democrática en España y la vertebración territorial y social. El Ayuntamiento de Torrent inició, así, un proceso de articulación y cohesión social de la ciudad, propiciando el dialogo y la convivencia.

El incesante incremento de población provocó, a nivel político, el aumento de número de concejales electos, situándose finalmente en 25 corporativos, que conforman el Pleno de la Corporación.

Una vez situada la población por encima de los 75.000 habitantes, el Ayuntamiento de Torrent promovió la aplicación del régimen de Gran Ciudad del Título X de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. El citado régimen organizativo fue formalmente declarado mediante la promulgación de la Ley 4/2010, de 14 de mayo, de la Generalitat, de aplicación al Municipio de Torrent del Régimen de Organización de los Municipios de Gran Población, publicada en el Diario Oficial de la Comunitat Valenciana nº 6.271, de 20 de mayo.

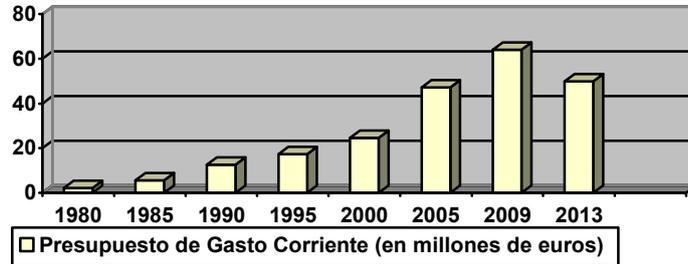
La organización política se determina en el Reglamento Orgánico del Gobierno y Administración Municipal, en torno a los tres órganos decisorios municipales: El Pleno, la Junta de Gobierno Local y la Alcaldía. La organización se caracteriza por la existencia de 5 grandes áreas de gobierno, reguladas en el Decreto 2892/2013, de 11 de noviembre, en las que los concejales de área (Tenientes de Alcalde) ejercen la dirección política, teniendo atribuida la facultad de dictar actos administrativos en las materias y competencias incluidas en su área.

Asimismo, en todas las áreas se incorporan delegaciones específicas, dirigidas por concejales, a los que se les atribuyen facultades de impulso y gestión, teniendo, asimismo, atribuida la facultad de dictar actos administrativos en materias incluidas en su delegación.

El Ayuntamiento de Torrent, al igual que muchos otros municipios, inició la prestación de muy diversos servicios que le eran demandados por los vecinos, tales como los servicios sociales, deportivos, culturales.

Atendiendo a la evolución del presupuesto municipal por operaciones corrientes en los últimos años, se aprecia como el crecimiento de la ciudad se ha ido reflejando en la propia actividad municipal.

Grafico 3. Evolución del Presupuesto Consolidado de Gasto Corriente en los últimos años



Fuente: Boletín Oficial Provincia Valencia. Elaboración propia

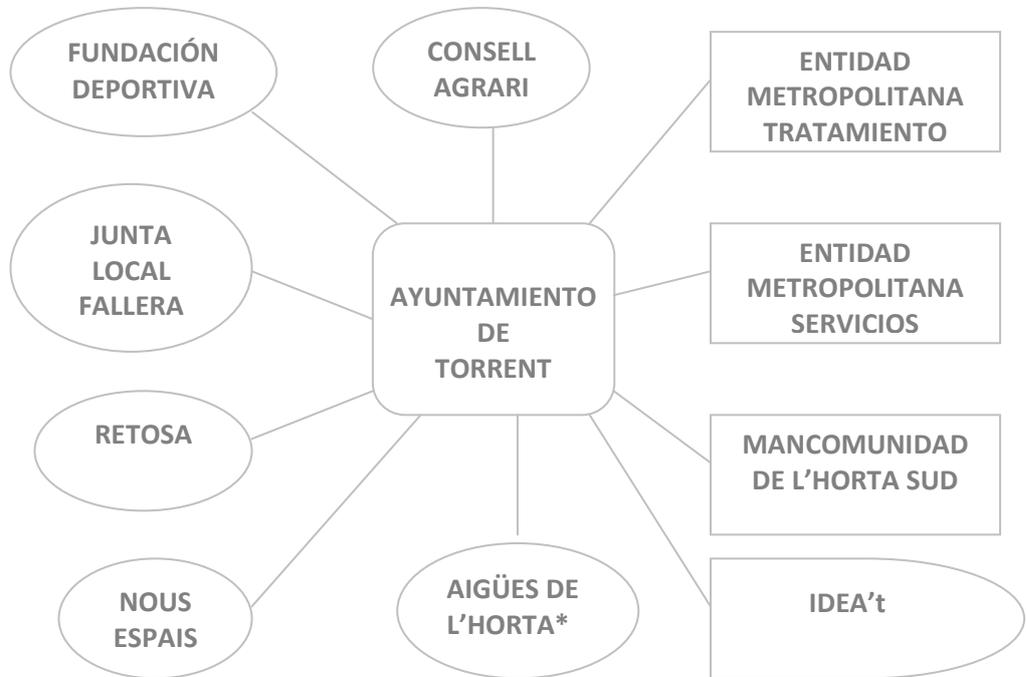
El Ayuntamiento de Torrent esta integrado, desde la óptica institucional, por el propio Ayuntamiento, tres Organismos Autónomos y cuatro Sociedades Municipales (tres de ellas de capital íntegro municipal y una de capital mayoritario municipal), que a continuación se enumera:

1. Organismo Autónomo Fundación Deportiva Municipal.
2. Organismo Autónomo Consell Agrari Municipal.
3. Organismo Autónomo Junta Local Fallera.
4. Sociedad Recaudación de Torrent, S.A. (RETOSA).
5. Sociedad Nous Espais, S.A. (NETOSA).
6. Innovació i Desenvolupament Econòmic Actiu Torrent, S.A.U. (IDEA't)
7. Sociedad Mixta Aigües de L'Horta, S.A.

Asimismo, el Ayuntamiento de Torrent se integra en una serie de organismos supramunicipales, entre los que destacan:

1. Entidad Metropolitana de Tratamiento de Residuos (EMTRE)
2. Entidad Metropolitana de Servicios Hidráulicos (EMSHI)
3. Mancomunidad de L'Horta Sud
4. Consorcio de la Televisión Digital Terrestre Local Pública de la Demarcación de Torrent
5. Consorcio Provincial del Servicio de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento
6. Consorcio Xarxa Joves-net.
7. Consorcio para la Gestión de Recursos, Actividades y Servicios en el Ámbito Deportivo de L'Horta (GRUP ESPORTS HORTA)

Gráfico 4. Entidades descentralizadas de prestación de servicios



*Incluidas las sociedades mixtas de capital municipal mayoritario.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se han constituido otros órganos municipales, destacando:

1. Consell Escolar Municipal.
2. Consell Municipal de Cultura.
3. Comité Ejecutivo de Austeridad y Eficiencia.
4. Comité de Calidad y Modernización.

Si atendemos a los datos presupuestarios, el Presupuesto Municipal Consolidado para el año 2014 asciende a 52.901.031,78 €, con la siguiente distribución:

Tabla 1. Presupuesto Consolidado 2014 distribuido por capítulos.

PRESUPUESTO DE GASTOS		PRESUPUESTO DE INGRESOS	
Capitulo	Importe (€)	Capitulo	Importe (€)
1. Gastos de personal	21.756.863,60	1. Impuestos directos	29.999.824,00
2. Gastos corrientes	19.167.796,61	2. Impuestos indirectos	1.946.044,52
3. Gastos financieros	2.472.211,16	3. Tasas y otros ingresos	4.910.509,69
4. Transferencias corrientes	4.547.998,62	4. Transferencias corrientes	14.869.544,04
5. Fondo de contingencia	100.000,00	5. Ingresos patrimoniales	1.088.203,24
6. Inversiones reales	125.741,41		
7. Transferencias capital	1,00		
8. Activos financieros	3,00	8. Activos financieros	86.906,29

9. Pasivos financieros	4.730.416,38		
TOTAL	52.901.031,78	TOTAL	52.901.031,78

Fuente: Datos del Presupuesto Consolidado 2014. Elaboración propia.

Tabla 2. Distribución del presupuesto de gastos 2014 por entidades municipales.

ENTIDAD	Importe (€)
Ayuntamiento	51.700.000,00
Fundación Deportiva Municipal	1.253.791,54
Junta Local Fallera	210.000,00
Consell Agrari Municipal	470.153,00
Nous Espais, S.A.	2.102.087,24
Retosa, S.A.	577.000,00
Idea't, S.A.	440.665,00

Fuente: Presupuesto Consolidado 2014. Elaboración propia.

Por lo que respecta a la descentralización territorial, no se dispone de Concejalías de Barrio ni se han implantado los Distritos, siendo estos últimos órganos preceptivos con motivo de la aplicación del régimen de Gran Ciudad.

El modelo de gestión se sustenta, a nivel organizativo, en una descentralización parcial en la prestación de servicios y una importante centralización de los procesos de coordinación de políticas financieras, de personal, modernización y régimen interior (los llamados servicios soporte)

Así las cosas, en la siguiente gráfica podemos distinguir los servicios gestionados directamente por la propia administración municipal y aquellos que lo son a través de organismos autónomos y empresas:

SERVICIOS PRESTADOS POR LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

- Recursos Humanos
- Órganos de gobierno
- Información al ciudadano
- Régimen Interior y Patrimonio
- Gestión económica y financiera
- Contratación
- Urbanismo e Infraestructuras
- Medio Ambiente
- Seguridad Ciudadana y Tráfico
- Servicios sociales
- Cultura
- Turismo
- Sanidad

ORG. AUTONOMOS

- Deportes
- Fallas
- Agricultura

SC. MERCANTILES MUNICIPALES

- Recaudación
- Vivienda
- Fomento Económico y Empleo
- Jardinería
- Abastecimiento agua y

OTRAS ADMINISTRACIONES

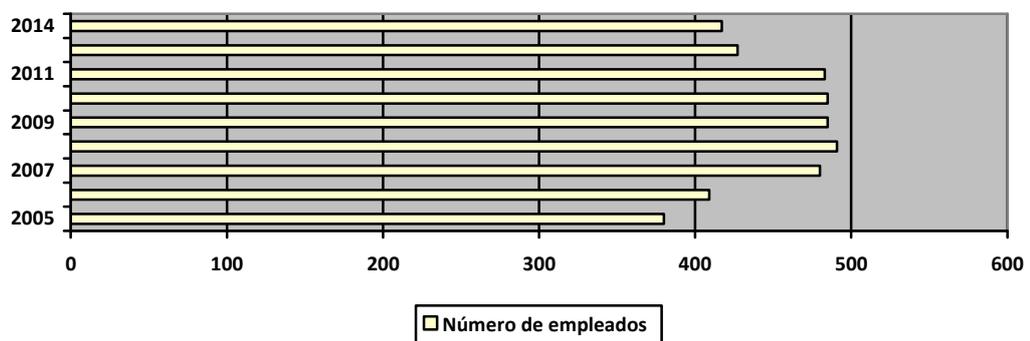
- Ecoparques
- Gestión multas
- Educación

CONTRATISTAS

- Auditori
- Juventud
- Aseo urbano

Si atendemos a la evolución de la plantilla en los últimos años, se puede apreciar que actualmente se ha vuelto a cifras propias del año 2006.

Gráfico 5. Evolución de la plantilla municipal en los últimos 8 años.



Fuente: BOP. Plantillas Personal. Elaboración propia.

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Siguiendo con el espíritu de mantener los principios estratégicos definidos en el Plan de Calidad y Modernización TORRENT INNOVA 2013 se incluirán de la misma la misión, visión y los valores.

La Misión del Ayuntamiento de Torrent.

El Ayuntamiento de Torrent ha definido su Misión, entendida como su razón de ser, como:

Gobernar la ciudad y prestar servicios para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, con un uso eficiente de los recursos

La Visión del Ayuntamiento de Torrent.

El Ayuntamiento de Torrent quiere:

Ser un Ayuntamiento participativo e innovador, que sea reconocido por la excelencia de su gestión y la satisfacción de los ciudadanos.

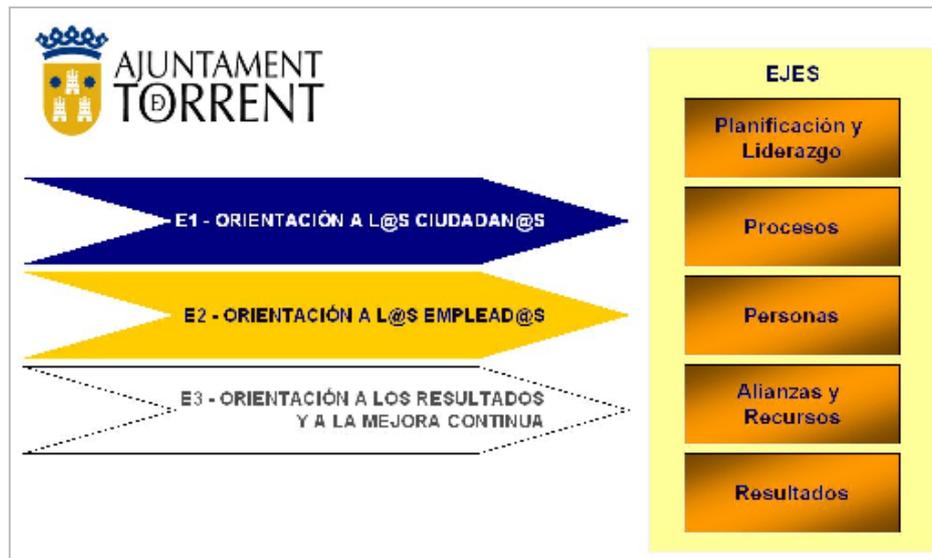
Los Valores.

Los principios éticos y valores de nuestro Ayuntamiento, que orientan su organización y funcionamiento, son:

- Prestación de servicios a la ciudadanía con criterios de eficiencia y calidad.
- Capacidad para anticiparse y adaptarse a los cambios.
- Transparencia en la gestión pública y fomento de la participación.
- Que fomenta la convivencia y las conductas cívicas.
- Que promueve alianzas con otras organizaciones públicas y privadas.
- Capacidad de motivar e implicar a las personas que lo integran para trabajar con un objetivo común.
- Que se implica en la mejora continua de los servicios públicos.
- Valora y defiende su patrimonio cultural y el medio ambiente.
- Fomenta la cohesión social y el desarrollo económico.

4. LINEAS ESTRATÉGICAS.

Siguiendo con el modelo EVAM, se han definido tres principios fundamentales para la implantación del presente Plan de Calidad y Modernización, que se desplegarán a través de 5 ejes u objetivos estratégicos de actuación:



E1. La orientación a las ciudadanas/os de Torrent que permita avanzar hacia un modelo de gestión pública que:

- Sitúe la voz de la ciudadanía en el epicentro de sus decisiones.
- Preste servicios basados en las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de las ciudadanas/os.
- Sea eficiente, ágil, cercana, proactiva, anticipadora y adaptable a los cambios del entorno.
- Aumente la satisfacción de la ciudadanía con los servicios recibidos y con ello su calidad de vida en Torrent.

E2. La orientación a las empleadas/os del Ayuntamiento que genere un cambio cultural para favorecer el alcance y el éxito de las acciones planteadas. Este cambio cultural conlleva:

- Un liderazgo que impulse la estrategia del Ayuntamiento, la gestión de sus personas, sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados.
- Adquirir la participación y el compromiso de las personas en el proceso de cambio del modelo de gestión.
- Mejorar la satisfacción de las empleadas/os y su implicación con la Misión del Ayuntamiento.

- Dar sentido y valor al trabajo de las empleadas/os, resolviendo los problemas e insatisfacciones en el desarrollo del mismo.

E3. La orientación a los resultados y la mejora continua de los servicios públicos para lograr una organización pública que:

- Se compromete con la calidad y la mejora continua de los servicios que presta, asumiendo un compromiso de nivel de servicio.
- Busca la eficacia y eficiencia en sus actividades y decisiones para generar mayor valor añadido al ciudadano y a la sociedad de Torrent.
- Evalúa la satisfacción de los usuarios con los servicios públicos, la satisfacción e implicación de sus personas y los resultados y rendimientos de sus procesos.
- Emprende acciones de mejora sobre su modelo de gestión: liderazgo, estrategia, personas, recursos y procesos para obtener mejores resultados.
- Se somete a evaluaciones externas de su modelo de gestión con el objetivo de constatar las mejoras e identificar las carencias donde focalizar los esfuerzos.
- Comunica a sus ciudadanos los resultados de la gestión y las acciones emprendidas para mejorarlos en una clara apuesta por la transparencia y el buen gobierno.

Para el desarrollo y éxito de las tres líneas estratégicas presentadas nos marcamos cinco objetivos u ejes estratégicos a conseguir.

Eje 1 – Planificar a través de la estrategia y el liderazgo.

Eje 2 – Prestar servicios de calidad que satisfagan a los ciudadanos.

Eje 3 – Gestionar a los empleados públicos hacia un cambio cultural.

Eje 4 – Gestionar las alianzas y recursos desde la estrategia

Eje 5 – Medir y evaluar los resultados

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

El Plan Torrent InnoVA 2017 establece los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo Estratégico 1 – Planificar a través de la estrategia y el liderazgo.

En un sistema democrático representativo, los políticos electos definen sus estrategias y las metas que quieren alcanzar en la ejecución de sus políticas públicas. Dichas estrategias constituyen la razón de ser principal del gobierno local.

Las políticas públicas señaladas se han de convertir en objetivos estratégicos y han de ser conocidas por la organización y ejecutadas por la misma, de acuerdo con los principios que informan la organización y el funcionamiento de las Administraciones públicas.

La organización municipal se ha de alinear con las políticas públicas, a fin de ser un instrumento útil y ágil para la ejecución de las mismas.

Se han de adaptar las estructuras administrativas a las demandas ciudadanas y a las nuevas exigencias sociales, fomentando la participación pública, la proximidad de los servicios a los ciudadanos, maximizando la capacidad de gestión y minimizando los costes.

Los directivos de las organizaciones del sector público ayudan a los equipos de gobierno a desplegar las políticas asesorándoles en términos de análisis, previsiones y visión de futuro, siendo también responsables de su implantación y desarrollo.

Los líderes desarrollan, implantan y controlan el sistema de gestión de la organización y revisan el rendimiento y los resultados. Son responsables de la mejora de la gestión y de prepararse para el futuro introduciendo en la organización los cambios necesarios para el cumplimiento de la misión.

Además de sus propios valores, las organizaciones del sector público comparten una serie de valores comunes tales como la legalidad, la transparencia, la equidad, la diversidad y el rechazo a los conflictos de intereses. Los líderes comunican esos valores a toda la organización y los pueden traducir a códigos de conducta que guían el comportamiento profesional de las personas de la organización.

Las actuaciones que se han de acometer son:

- El Ayuntamiento ha de identificar de forma clara e inequívoca sus directivos en cada Área de Gobierno y Delegaciones y sus sistemas de relación con la dirección política.
- Definir los objetivos estratégicos para cada legislatura, partiendo de la base de un Plan de Actuación Municipal.

- Determinar los objetivos operativos, planes y proyectos anuales por cada Servicio, estableciendo un sistema de indicadores que permita un seguimiento sobre el grado de consecución.
- Planificar y desarrollar actuaciones estratégicas en materia de innovación y ciudad inteligente.
- Mejorar las actuaciones de comunicación externa y de posicionamiento exterior de la ciudad.

Para ello se establecen los siguientes objetivos operativos:

- 1.1. Implantar un sistema de dirección.
- 1.2. Impulsar una Dirección por objetivos.
- 1.3. Definir un Plan de Actuación Municipal.
- 1.4. Diseñar una estrategia de ciudad inteligente e innovadora.
- 1.5. Mejorar la comunicación externa.

Objetivo Estratégico 2 – Prestar servicios de calidad que satisfacen a los ciudadanos.

El Ayuntamiento es una entidad esencialmente prestadora de servicios dirigidos a la ciudadanía.

Los ciudadanos contemporáneos, como consumidores tanto de productos como de servicios, disponen de mucha información y son más exigentes. Aprecian que los servicios se presten con calidad. Son conscientes de que en su condición de contribuyentes, financian la prestación de un gran número de servicios, y exigen calidad y eficiencia en la prestación de los mismos.

Una de las características más importantes de los Ayuntamientos es la cantidad y variabilidad de servicios que ofrece y que en muchas ocasiones pasan desapercibidos por sus ciudadanos.

La confección y actualización constante de un catálogo de los servicios ofrecidos por el Ayuntamiento de Torrent incorporará toda la información relacionada con los mismos y relevante tanto para la mejora de su gestión (contenido del servicio, modalidad de gestión, condiciones de prestación, coste del servicio) como para dar mayor información a los usuarios.

El sistema de gestión por procesos es un modelo de gestión que entiende la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y la satisfacción del cliente, frente a la concepción tradicional de la organización como una serie de departamentos con funciones independientes.

Las Cartas de Servicio son documentos que dan a conocer los servicios y expresan los compromisos de calidad que el Ayuntamiento adquiere con la ciudadanía. Formalizan lo que los ciudadanos pueden esperar de los servicios públicos y aseguran la plena efectividad de sus derechos, así como la mejora de los servicios y prestaciones que reciben.

El alto nivel de transparencia municipal alcanzado en los últimos años permite afrontar en esta segunda fase actuaciones de fomento de la participación ciudadana, a fin de escuchar directamente la voz de la ciudadanía, aprovechando los distintos canales que las nuevas tecnologías ponen a disposición de los ciudadanos e instituciones.

Los objetivos operativos identificados son:

- 2.1. Desarrollar un Sistema de Gestión por Procesos.
- 2.2. Actualizar y comunicar la Guía de Servicios Municipales.
- 2.3. Implantar las medidas de simplificación administrativa.
- 2.4. Generalizar las Cartas de Servicios.
- 2.5. Planificar y desarrollar actuaciones de participación de la ciudadanía.
- 2.6. Normalizar procedimientos para la puesta en marcha de nuevos servicios.

Objetivo Estratégico 3 – Gestionar las personas hacia un cambio cultural.

Los empleados públicos son un activo estratégico de la organización. La manera en que los empleados interactúan unos con otros y gestionan los recursos disponibles es lo que, en última instancia, decide el éxito de una organización.

El respeto, el diálogo y un entorno seguro y saludable son fundamentales para asegurar el compromiso y la participación de las personas en el camino a la excelencia de la organización. Ésta gestiona, desarrolla y permite que se desarrollen las capacidades y todo el potencial de su personal, tanto a nivel de los individuos como de la organización, con el fin de apoyar su estrategia y planificación, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

El objetivo fundamental de este eje es desarrollar las actuaciones necesarias para disponer de un personal altamente cualificado, alineado con los objetivos de la organización, con una fuerte vocación de servicio público, comprometido y motivado, a fin de que desarrolle sus potencialidades y responda a las expectativas de la sociedad.

Se formulan los siguientes objetivos operativos:

- 3.1. Reconocer la implicación del personal en la mejora continua de la calidad en la gestión.
- 3.2. Implantar un Plan de Formación para los empleados.
- 3.3. Racionalizar la estructura de la organización a la estrategia y reasignación de recursos.
- 3.4. Mejorar los sistemas de comunicación interna.

Objetivo Estratégico 4 – Gestionar las alianzas y recursos desde la estrategia.

El objetivo pretende definir cómo la organización proyecta y gestiona sus alianzas clave, especialmente con los ciudadanos, con el fin de apoyar su estrategia y planificación y el funcionamiento eficaz de sus procesos. En este sentido, las alianzas son recursos importantes para el buen funcionamiento de la organización.

Junto a las alianzas, las organizaciones necesitan los recursos más tradicionales, tales como recursos financieros, tecnológicos o dotacionales para asegurar su eficaz funcionamiento.

Estos recursos se utilizan y evolucionan para apoyar la estrategia y los procesos más importantes de la organización con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más eficiente posible. Con una gestión transparente, las organizaciones pueden rendir cuentas a los ciudadanos sobre el uso legítimo de los recursos disponibles.

Se proponen los siguientes objetivos operativos:

- 4.1. Mejorar las alianzas con entidades públicas y privadas.
- 4.2. Alinear la gestión presupuestaria con la estrategia y los proyectos.
- 4.3. Diseñar e implantar un sistema de contabilidad analítica.
- 4.4. Trazar un Plan de Gestión de Edificios Municipales, incluyendo eficiencia energética.
- 4.5. Desarrollar un nuevo Plan de Implantación de Administración Electrónica.
- 4.6. Potenciar la transparencia y los datos abiertos.
- 4.7. Aplicar marcos y normas de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa.

Objetivo Estratégico 5 – Medir y evaluar los resultados.

Es necesario medir la percepción que los ciudadanos tienen de los servicios que ofrecemos, con objeto de revisar los compromisos adquiridos y mejorar las prestaciones que requieren.

La organización debe aprender, innovar y mejorar de forma continua a partir de los resultados que se obtengan de las actuaciones. Para ello resulta fundamental disponer de sistemas de indicadores claves, que permitan obtener información sobre el desarrollo de las políticas públicas.

Asimismo, resulta necesario evaluar el grado de satisfacción de los ciudadanos tanto con los servicios públicos municipales como con la ciudad. Por ello, también los servicios desarrollados por entidades externas se han de someter a controles y sistemas de indicadores que permitan evaluar su nivel de calidad y gestión.

Igualmente importante resulta conocer la percepción de los empleados públicos, por lo que se han de orquestar mecanismos que nos permitan obtenerla de manera eficaz .

Finalmente, se han de continuar desarrollando autoevaluaciones periódicas con modelos de calidad total normalizados.

Se planteen los siguientes objetivos operativos:

- 5.1. Implantar sistemas de evaluación de la percepción ciudadana.
- 5.2. Desarrollar un sistema de indicadores clave.
- 5.3. Estandarizar la evaluación de los servicios prestados por entidades externas.
- 5.4. Implementar encuestas de satisfacción de los empleados.
- 5.5. Realizar autoevaluaciones periódicas con modelos normalizados.

6. OBJETIVOS OPERATIVOS.

OE1 - Planificar a través de la estrategia y el liderazgo

OO1.1. Implantar un sistema de dirección.

Se definirá el organigrama político, identificando claramente las funciones y competencias de los miembros integrantes de la dirección política.

A partir de lo anterior, se definirá la estructura directiva profesional, con sus funciones y responsabilidades a asumir. Estos directivos públicos serán líderes que actúen como modelos de referencia dentro de la organización y desarrollarán objetivos a corto y largo plazo. Elaborarán mecanismos de medición y los plasmarán en indicadores, y traducirán los objetivos estratégicos en planes y proyectos que aseguren la consecución de los resultados.

A partir de ahí, se diseñará e implementará un sistema de dirección que permita la adecuada coordinación del nivel político y el nivel directivo profesional, para la planificación, ejecución, medición y mejora de las distintas políticas públicas a desarrollar.

OO1.2. Impulsar una Dirección por objetivos.

Después de tener identificados los directivos, el objetivo consiste implantar una gestión por objetivos en el Ayuntamiento.

A partir de la definición de las líneas estratégicas y de los objetivos estratégicos y operativos, se ha de disponer de una herramienta que permita planificar, proyectar y definir las tareas a realizar para la consecución de dichos objetivos.

Para ello se ha de asignar tareas a los distintos equipos de trabajo y responsabilidades a los mandos intermedios, estableciendo un sistema de gestión que permita el seguimiento continuo del estado de los proyectos y planes, así como el control de los costes asociados y el grado de consecución de los objetivos programados.

OO1.3. Definir un Plan de Actuación Municipal.

Se ha de unificar en un documento la totalidad de objetivos de legislatura, con la participación de los directivos profesionales, y bajo la dirección y supervisión del equipo de gobierno, dando lugar a un Plan de Actuación Municipal. Incluirá el programa electoral del equipo de gobierno, los distintos Planes transversales y los Programas de Actuación de distintas Delegaciones.

OO1.4. Diseñar una estrategia de ciudad inteligente e innovadora.

La posición estratégica de Torrent, unido a su población, tejido industrial, comercial y de servicios, determinan la necesidad de planificar estrategias propias de una gran ciudad.

El Ayuntamiento de Torrent está integrado en la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI) y desarrolla distintas actuaciones dentro de dicha Red.

Resulta así imprescindible planificar actuaciones estratégicas que mejoren la posición de Torrent como ciudad, apostando claramente por la innovación, la sostenibilidad, el gobierno abierto y las nuevas tecnologías.

OO1.5. Mejorar la comunicación externa.

Torrent ha de desarrollar actuaciones de marketing institucional, fomentando la marca Torrent, promoviendo las alianzas con los agentes económicos y sociales, a fin de generar sinergias positivas para la ciudad de Torrent.

OE2 – Prestar servicios de calidad que satisfacen a los ciudadanos.

OO2.1. Desarrollar un sistema de Gestión por Procesos.

A partir del Mapa de Procesos existente, se ha de proceder a actualizarlo tras la aprobación del presente Plan, teniendo en cuenta la información obtenida del gestor electrónico de expedientes.

Una vez redefinido, se ha de continuar con la creación de grupos de mejora que desarrollen acciones de mejora de los procesos, analicen los indicadores de proceso y mejoren los existentes.

OO 2.2. Actualizar y comunicar la Guía de Servicios Municipales.

El objetivo consiste en la actualización permanente de una guía de los servicios ofrecidos por el Ayuntamiento de Torrent incorporando toda la información relacionada con los mismos, y que es relevante tanto para la mejora de su gestión (contenido del servicio, modalidad de gestión, condiciones de prestación, etc) como para dar mayor información a los usuarios.

OO 2.3. Implantar medidas de simplificación administrativa.

Se trata de abordar un estudio integral de los distintos procedimientos administrativos en los que participan los ciudadanos, a fin de eliminar trabas y reducir cargas administrativas, que generalmente repercuten en los ciudadanos.

Para ello, se aplica el método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción, publicado por la Federación Española de Municipios y Provincias, en el que se establecen el sistema compartido de las Administraciones Públicas y los criterios para la aplicación de la tabla de medición de las reducciones de cargas.

OO 2.4. Generalizar las Cartas de Servicios.

Dado que el Ayuntamiento de Torrent dispone de una metodología de elaboración, implantación y revisión de Cartas de Servicios, se ha de generalizar la implantación de las mismas para todos los servicios que tengan relación con los ciudadanos así como incluso para servicios internos.

Asimismo, se han de revisar aquellas Cartas disponibles e implantadas actualmente.

OO 2.5. Planificar y desarrollar actuaciones de participación de la ciudadanía.

Acometer actuaciones varias que fomenten la participación ciudadana en la gestión municipal, a fin de escuchar directamente la voz de la ciudadanía, aprovechando además los distintos canales que las nuevas tecnologías ponen a disposición de los ciudadanos e instituciones.

OO 2.6. Normalizar procedimientos para la puesta en marcha de nuevos servicios.

Los procedimientos nuevos que se definan e implanten deben someterse a un análisis riguroso que aplique todos los criterios de simplificación administrativa e interoperabilidad establecidos por la organización, situando al ciudadano como beneficiario de estas mejoras y garantizando plenamente la legalidad de los mismos. Se propone la creación de un órgano revisor de los nuevos servicios y que sirva de apoyo y asesoramiento en el diseño a los responsables de los nuevos servicios.

OE3 – Gestionar a los empleados públicos hacia un cambio cultural

OO3.1. Reconocer la implicación del personal en la mejora continua de la calidad en la gestión.

La participación en los grupos de mejora ha supuesto para gran parte del personal del Ayuntamiento un esfuerzo extraordinario, añadido a sus responsabilidades laborales diarias. Se propone la creación de mecanismos de reconocimiento y valoración de la implicación del personal en la mejora continua.

OO3.2. Implantar un Plan de Formación para los empleados.

Consiste en formular un Plan de Formación y conseguir la mejora de las aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos del personal del Ayuntamiento.

El Plan de Formación ha de contemplar las siguientes líneas:

- Diagnóstico de necesidades formativas.
- Acciones formativas en materia de gestión de la calidad.
- Racionalización de la formación en materias generalistas.
- Habilidades sociales. Trabajo en equipo. Orientación al ciudadano.
- Formación específica de los directivos.

OO3.3. Racionalizar la estructura de la organización a la estrategia y reasignación de recursos.

Las estructuras departamentales existentes no se han diseñado atendiendo a la estrategia y objetivos, sino que responden a otros criterios, presentado problemas de

sobredimensionamiento, falta de adaptación al contexto actual, y falta de coherencia entre ellas.

El objetivo es diseñar la estructura apoyando a los objetivos estratégicos y operativos aprobados.

OO3.4. Mejorar los sistemas de comunicación interna.

Es necesario aprobar e implantar un Plan de Comunicación Interna que permita un desarrollo sistemático de la comunicación, fijando objetivos operativos e indicadores de gestión.

Dicho Plan de Comunicación interna vendría articulado sobre los siguientes ejes:

- Implicar y motivar a las personas que integran la organización en el desarrollo del nuevo modelo de gestión del Ayuntamiento incrementando la responsabilidad de las mismas en el logro de los objetivos y hacerles partícipes de los mismos.
- Estructurar la comunicación descendente generando canales de comunicación sencillos.
- Estructurar la comunicación ascendente generando canales de comunicación sencillos y con retroalimentación.
- Estructurar la comunicación horizontal generando canales de comunicación que permitan una comunicación fluida y eficaz.

OE4 – Gestionar las alianzas y los recursos desde la Estrategia

OO4.1. Mejorar las alianzas con entidades públicas y privadas.

Se ha de incidir en las alianzas con entidades públicas, especialmente aquellas que promueven ayudas y subvenciones a proyectos que se alinean con las políticas públicas municipales, con especial relevancia para los proyectos de la Unión Europea.

Asimismo, se han de fomentar contactos y alianzas con entidades privadas, proveedores y partners del Ayuntamiento, a fin de desarrollar proyectos de interés común y beneficiosos para la ciudad de Torrent.

OO4.2. Alinear la gestión presupuestaria con la estrategia y los proyectos.

Hay que adoptar las medidas necesarias para coordinar la gestión presupuestaria con la gestión de los proyectos y programas anuales y cuatrienales de los departamentos.

OO4.3. Diseñar e implantar un sistema de contabilidad analítica.

Es incuestionable que los últimos desarrollos normativos, tanto los que están en vigor como en proyecto, impulsados en el ámbito contable público en general y en el local en particular, abocan hacia la necesidad de elaborar información sobre el coste de los servicios públicos prestados.

OO4.4. Trazar un Plan de Gestión de Edificios Municipales, incluyendo eficiencia energética.

Se trata de planificar las actuaciones necesarias para optimizar las sedes de los servicios municipales, minimizando costes, además de fijar una estrategia de reducción de costes energéticos, fomentando incluso la participación de la iniciativa privada.

OO4.5. Desarrollar un nuevo Plan de Implantación de Administración Electrónica.

El Plan de Implantación de Administración Electrónica es el documento donde se marca la estrategia del Ayuntamiento en proyectos tecnológicos.

Se debe de alinear con la Estrategia Digital de España y con la Agenda Digital de la Comunitat Valenciana.

OO4.6. Potenciar la transparencia y los datos abiertos.

El Ayuntamiento mantendrá la misma línea respecto a las directrices recomendadas por Transparencia Internacional, profundizando en el impulso de medidas para el fomento del Open Data. Estas medidas tendrán como objetivo la puesta a disposición pública de datos generales de las Administraciones y organismos del sector público, para ser consultados y/o reutilizados por parte de la sociedad civil, en virtud de lo dispuesto en la Ley 37/2007 de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público.

OO4.7. Aplicar marcos y normas de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa.

Se han de iniciar actuaciones que fomenten la responsabilidad social corporativa.

Hace referencia al compromiso voluntario que adquiere una organización, en relación a sus grupos de interés, asumiendo las consecuencias, actuales y futuras, que sus comportamientos tienen sobre estos, y su entorno.

OE5 – Medir y evaluar los resultados

OO5.1. Implantar sistemas de evaluación de la percepción ciudadana.

Elaborar una encuesta de calidad de vida para detectar y percibir los problemas de los ciudadanos.

Realizar periódicamente encuestas de valoración de los distintos servicios prestados a los ciudadanos, que permita identificar y recoger con precisión la voz de la ciudadanía en Torrent respecto a sus necesidades y expectativas actuales y futuras y su satisfacción con los servicios municipales.

OO5.2. Desarrollar un sistema de indicadores clave.

Un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos, a través del análisis del rendimiento de los indicadores de los procesos.

El Cuadro de Mando Integral plasmará todos los indicadores relevantes del modelo de gestión por procesos del Ayuntamiento de Torrent y los clasificará en distintas categorías.

De esta forma, se dispondrá de diferentes vistas de la información sobre el rendimiento de la organización para el seguimiento de la gestión de nuestros servicios. Los equipos de gobierno, los directivos públicos profesionales, los mandos intermedios y los empleados públicos del Ayuntamiento dispondrán de la información necesaria para mejorar el servicio público y anticiparse a los cambios y las necesidades de la ciudadanía.

OO5.3. Estandarizar la evaluación de los servicios prestados por entidades externas.

Establecer mecanismos normalizados que permitan establecer controles sobre el nivel de calidad de los servicios prestados

Entre otras medidas, revisar los pliegos de condiciones de los servicios gestionados externamente y comprobar si se están realizando reuniones de seguimiento con documentación formalizada, indicadores de los servicios ofertados y encuestas de calidad de los servicios a los usuarios/ciudadanos.

OO5.4. Implementar encuestas de satisfacción de los empleados.

Sistema de encuestas internas que permitan identificar y recoger con precisión la voz de las personas que trabajan en el Ayuntamiento.

OO5.5. Realizar autoevaluaciones periódicas con modelos normalizados.

El modelo de gestión creado para el Ayuntamiento de Torrent se someterá periódicamente a evaluaciones externas por organismos públicos acreditados, con el objetivo de identificar las áreas de mejora existentes y actuar en consecuencia, aplicando los conceptos más avanzados de mejora continua de las organizaciones públicas.

7. HERRAMIENTAS.

La herramienta principal que se utilizará será el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) ya que representa una metodología sencilla y asequible que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y resultados de las organizaciones. Este modelo posibilita realizar, a modo de una autoevaluación asistida, un primer análisis de la madurez organizacional y del nivel de prestación de los servicios y orientar el camino a seguir, poniendo a disposición del Ayuntamiento, herramientas para la mejora de su rendimiento.

En la documentación existente de la Guía de Evaluación del Modelo EVAM hay unos manuales o herramientas de actuación útiles:

- Definición de la misión, visión y valores de la organización.
- Identificación de procesos clave.
- Establecimiento de objetivos operativos.
- Diseño y gestión de los procesos.
- Gestión de quejas y sugerencias.
- Elaboración de Cartas de Servicio.
- Acciones propias para el desarrollo de la política de RRHH.
- Elaboración de Planes de Formación y mecanismos de seguimiento.
- Identificación de alianzas.
- Planificación y gestión de recursos.
- Elaboración de planes de medición de la satisfacción de clientes/ciudadanos /usuarios de los servicios y de las personas de la organización.
- Elaboración de indicadores.
- Comunicación interna.

Otras herramientas importantes son las relativas a planificaciones estratégicas utilizadas en el Plan de Actuación Municipal y los Planes de gestión departamentales anuales, apoyándose en la gestión por objetivos.

Finalmente utilizaremos la metodología de trabajo en grupos de alto rendimiento y liderazgo organizacional para gestionar eficientemente los grupos de mejora a crear.

9. EVALUACIÓN.

A efectos de seguimiento y control del Plan TORRENT INNOVA 2017, se proponen:

- Reuniones periódicas del Grupo Responsable de Calidad y Modernización siguiendo su planificación.
- Reuniones trimestrales del Comité de Calidad y Modernización siguiendo las direcciones de su constitución.
- Reuniones anuales informando del avance del Plan en la Comisión Informativa de Régimen Interior, Recursos Humanos y Seguridad Ciudadana.