

# PLAN DE MEJORA DEL DISTRITO DE CIUDAD ALTA DE LA CIUDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA. Proyecto Piloto 2009 - 2011



**Fernando Castro de Isidro**

Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria

III Curso Superior de Gestión en las Administraciones Públicas Locales

FECAM

Tutor: Andrés Caballero

*Necesitar el cambio no hace que éste se presente sin más.*

James A. Belasco, consultor empresarial norteamericano, autor del libro *Enseñar a bailar al elefante*.

*La libertad es el derecho a hacer todo lo que las leyes permiten, de modo que si un ciudadano pudiera hacer lo que las leyes prohíben, ya no habría libertad, pues los demás tendrían igualmente esta facultad.*

Charles Louis de Secondat, Señor de la Brède y Barón de Montesquieu (1689 – 1755), filósofo y pensador político francés.

*Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo.*

Benjamín Franklin (1706 – 1790), Político, científico e inventor estadounidense.

*Avanzar con eficiencia hacia una dirección errónea es peor que no avanzar hacia ninguna parte.*

Haruki Murakami (1949), escritor japonés autor, entre otros libros, de *Crónica del pájaro que da cuerda al mundo*.

# Índice

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	4
<b>00. RESUMEN EJECUTIVO</b>	5
<b>01. INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>02. CIUDAD ALTA</b>	14
<b>0.3 DIAGNÓSTICO</b>	22
<b>0.4 PLAN DE MEJORA</b>	26
Misión, Visión y Valores	28
Líneas Estratégicas y Objetivos Operativos	30
Contenido de los Proyectos	32
Los aspectos técnico informáticos del Plan	37
La aplicación Control de Expedientes	46
<b>0.5 IMPLANTACIÓN</b>	51
Proyecto 01.001	51
Proyectos 01.002, 01.003 y 01.004	63
Proyectos 02.005, 02.006, 02.007 y 02.008	64
Proyectos 03.009, 03.010 y 03.011	68
Proyecto 04.012	70
Proyecto 04.013	72
Proyecto 04.014	72
Proyecto 04.015	72
Presupuestos	75
Cronograma	79
Indicadores	79
<b>0.6 BIBLIOGRAFÍA</b>	81

# Agradecimientos

---

Al personal del Distrito de Ciudad Alta por su implicación en las reflexiones que han dado lugar a este Plan de Mejora y, muy especialmente, a su Director, Don Cesar Santana por su inestimable colaboración, su paciencia y aportaciones.

A Don Antonio Ramón Balmaceda, Jefe del Servicio de Personal y, sobre todo, amigo, por su ayuda material y apoyo moral durante la realización de este trabajo.

A Doña Inmaculada Medina, Concejala Presidenta del Distrito de Ciudad Alta, por haber confiado en mí y permitirme poder inscribirme en el curso para el que ha sido redactado este Plan.

A todos y cada uno, gracias.

# Resumen Ejecutivo



La aparición y entrada en vigor de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local ha implicado enormes cambios en el esquema organizativo de los Ayuntamientos. Esta Ley, además de introducir determinadas modificaciones en la Ley 7/1985, reguladora de las Bases de Régimen Local, incluye un nuevo título (el TÍTULO X) que regula el Régimen de organización de los municipios de gran población.

La nueva norma ha roto así con la uniformidad legislativa hasta ahora existente, al contemplar un régimen de organización diferente para unos determinados ayuntamientos —los denominados “de gran población”—, especialidad que antes no existía.

Sin entrar a valorar los entresijos de la misma, lo cierto es que su aplicación ha provocado que los elementos más cualificados de las administraciones locales afectadas se hayan sentido obligados a abordar la tarea de diseñar e implantar planes de mejora que permitan la adaptación menos convulsa de sus administraciones a este nuevo marco normativo. Y que, entre los propuestos y ejecutados, hayan proliferado sobre todo aquellos que inciden en la mejora de lo que podríamos considerar los órganos y servicios centrales. No ha sido extraño a ello tampoco las implicaciones futuras que supone la aplicación de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, y la voluntad manifiesta de muchas corporaciones locales y altos

funcionarios por incorporar a sus respectivas Administraciones a la cultura de la calidad. Ahora bien, la norma citada también obliga, en ese cambio organizativo, a acercar la Administración Local a los ciudadanos y, en consecuencia, a establecer distritos administrativos y órganos territoriales desconcentrados para garantizar este acercamiento, posibilitar la participación ciudadana y mejorar la gestión. La literatura existente, ya dilatada, de planes de mejora, no incluye ningún trabajo de esta naturaleza (al menos que yo conozca), por lo que he considerado conveniente reorientar mi plan hacia este terreno y contribuir así a iniciar una tradición, aunque sea con el escaso bagaje con el que suele aventurarse un pionero en sus primeras empresas.

Siendo ésta la razón última que explica mi decisión, coadyuvaron también otras no menos trascendentes. Formo parte de una organización municipal que se ha tomado en serio la cultura de la participación ciudadana y que, por tanto, se ha embarcado en el proceso consecuente de desconcentrar la gestión e involucrar en ésta a los distritos. Para más abundamiento de información, he sido uno de los primeros empleados afectados por el cambio, en tanto en cuanto he sido trasladado de una unidad tan centralizada tradicionalmente como el Servicio de Personal a un Distrito. Y como consecuencia de este traslado me veo ahora en la obligación de tener que responder a

las cuestiones concretas que el cambio suscita desde mi calidad de técnico municipal.

El Plan que se presenta no es por ello sólo fruto de una reflexión teórica intelectual. Es, sobre todo, la respuesta razonada y con tiempo a una serie de interrogantes que se suscitan ya cada día también en el quehacer municipal.

Pero el Plan es algo más. La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado público, promueve la figura del directivo público profesional. Y aunque esta figura haya sido muy estudiada incluso antes de la aprobación de esta norma, no deja de haber pasado desapercibida desde la realidad práctica que implica una Plan de mejora.

Esta figura también se ha convertido en un eje importante del Plan que se presenta, pues en torno a ésta se ha pivotado la reforma administrativa y el correspondiente proceso de mejora de los servicios que entraña el Plan. Y es que el Plan se plantea de forma operativa el objetivo general de acercar la Administración Local a los ciudadanos del Distrito y mejorar la calidad de prestación de los servicios que hoy ofrece y mañana puede ofrecer.

De forma sucinta, establece para ello cinco líneas estratégicas de acción; a saber: implantar una nueva estructura administrativa; modernizar la gestión e implantar procesos de mejora continua; implicar a los empleados municipales; satisfacer las demandas de los ciudadanos y mejorar la comunicación interna y externa de la organización municipal. A partir de cada una de estas líneas estratégicas formula

quince proyectos, cuyos objetivos específicos permitirán, de alcanzarse, que la nueva oficina municipal que se pretende implantar sea acorde con la Misión, Visión y Valores definidos. Estos proyectos son los siguientes:

- ⇒ Implantación de la figura del directivo público profesional en el Distrito.
- ⇒ Implantación de la figura de Secretario de Distrito.
- ⇒ Implantación de la figura de Habilitado de Distrito.
- ⇒ Implantación de la figura de Interventor Delegado de Distrito.
- ⇒ Oficina unificada de atención al ciudadano.
- ⇒ Canales no presenciales de atención al ciudadano.
- ⇒ Carta de Servicios del Distrito.
- ⇒ Manual de Atención al Ciudadano.
- ⇒ Plan de Formación I.
- ⇒ Plan de Formación II.
- ⇒ Plan de Formación III.
- ⇒ Sistema unificado de quejas y sugerencias.
- ⇒ Observatorio de Opinión de los ciudadanos del Distrito de Ciudad Alta.
- ⇒ Guía de Servicios del Distrito.
- ⇒ Plan de Marketing corporativo del Órgano territorial desconcentrado de Ciudad Alta.

El coste directo del Plan se ha presupuestado en 377.500 €, y su periodo de ejecución se proyecta desde enero de 2009 hasta septiembre de 2011, momento en el que la Carta de Servicios ha debido ser definitivamente aprobada.

# Introducción

01



Con la entrada en vigor de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, lo que se concebía como una simple posibilidad, amparada en el artículo 24 de la Ley de Bases del Régimen Local, se convierte en una obligación incuestionable. Los Ayuntamientos acogidos a esta norma, por determinación expresa del artículo 28, deberán crear Distritos como divisiones territoriales propias, dotados de órganos de gestión desconcentrada, a fin de impulsar y desarrollar la participación ciudadana en la gestión de los asuntos municipales y su mejora, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del municipio.

Órganos voluntarios, en consecuencia, se tornan necesarios; lo que no deja de provocar nuevas

dificultades en la organización municipal derivadas: tanto de la necesidad de diferenciar entre competencias de interés de ciudad o interés de distrito como de resolver las tensiones (e incluso fricciones) entre la desconcentración territorial y funcional, y la necesidad derivada y lógica de establecer mecanismos de coordinación eficaces y eficientes que garanticen la unidad de gobierno, la capacidad de tratar y resolver los problemas allí donde surgen y suceden, a la vez que facilitar y garantizar la necesaria participación ciudadana; razón, no se olvide, por la que se produce el cambio.

Y es que el legislador que provoca este salto cualitativo lo hace con la finalidad expresa de aproximar las decisiones del gobierno local a la ciudadanía, de

ganar con ello en transparencia, control y eficacia, desde el respecto absoluto a la autonomía municipal, pero con el objetivo claro que la gestión municipal gane en calidad y eficiencia al orientarse fundamentalmente a satisfacer la demanda de servicios al ciudadano.

Es cierto que el artículo 20 de la Ley de Bases del Régimen Local abría una vía a la participación institucional de los ciudadanos, y que, en su virtud, el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, como tantas otras entidades locales, adoptó diversas iniciativas como la creación de distritos, la aprobación de reglamentos de participación e, incluso, oficinas de atención ciudadana. Pero no es menos cierto tampoco que, debido a su carácter voluntario, los órganos territoriales de gestión desconcentrada carecieron de funciones claras y la participación ciudadana quedó atrapada en un procedimiento

burocrático tan oscuro como los reglamentos de los que emanaba.

Es por ello que, sin exagerar, se puede afirmar que, pese a los antecedentes pre y post constitucionales, el órgano territorial de gestión desconcentrada adquiere carta de naturaleza real con la Ley 57/2003, y que por ello mismo es aún un largo camino el que le queda por recorrer para cubrir las expectativas básicas que con su nacimiento alentó el legislador.

El objetivo de este Plan de Mejora no es otro que implantar una experiencia piloto en el Distrito municipal de “Ciudad Alta”, de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, a fin de ensayar las posibilidades que ofrece la norma y, especialmente, aquellas que permitan prestar un servicio finalista de calidad a los ciudadanos.

Figura 1  
**Organigrama que se propone para el Órgano Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta**

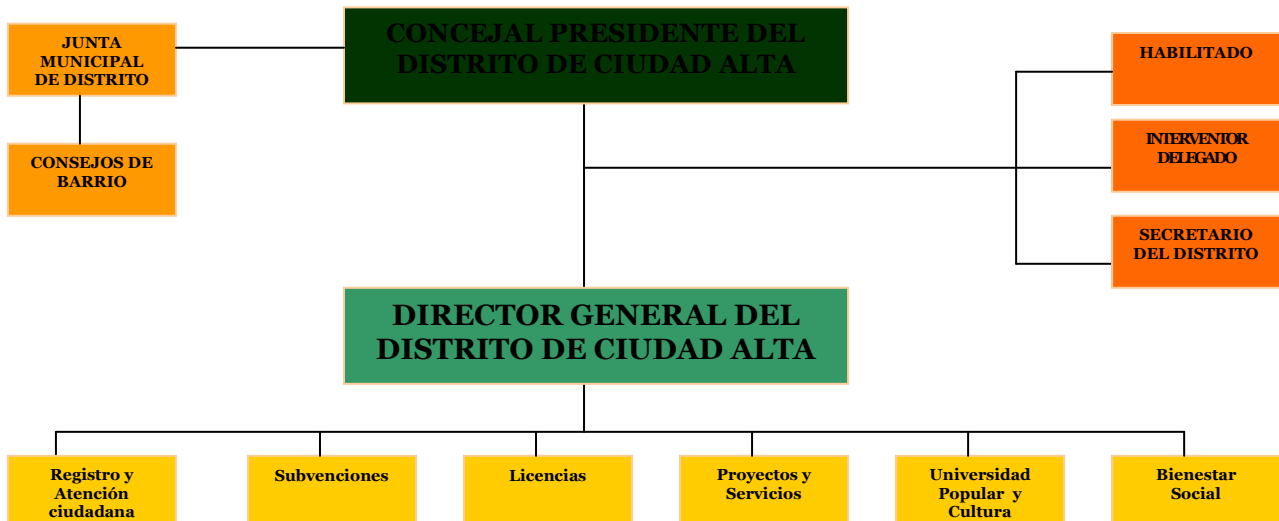
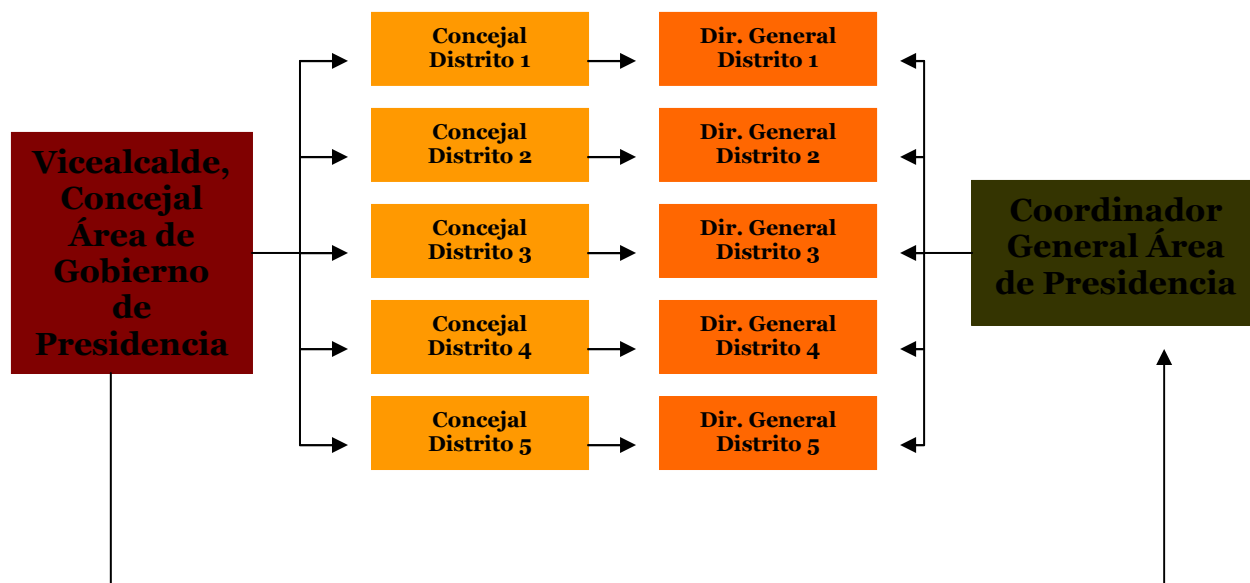




Figura 2

## Vínculo de los órganos político y directivo de los Distritos con el Área de Gobierno de Presidencia



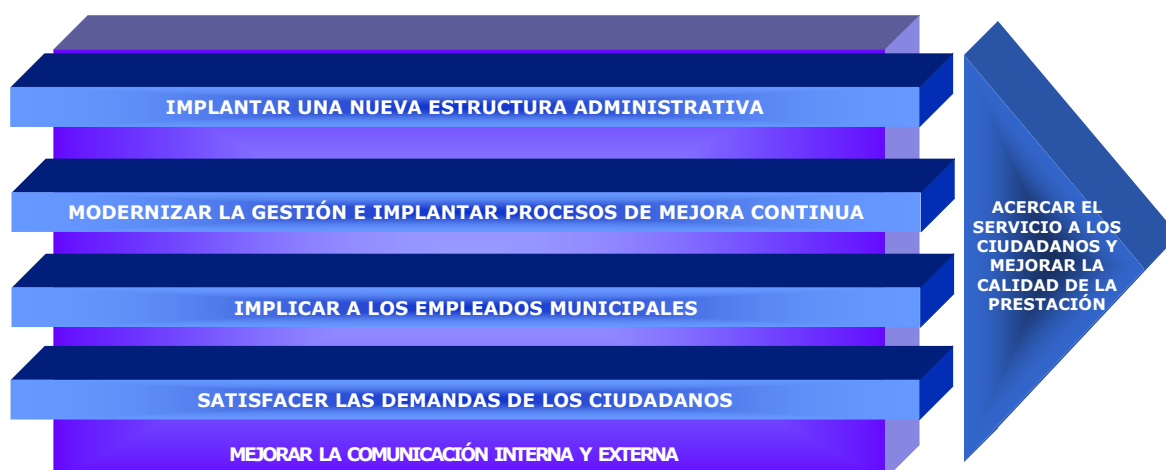
En este sentido, la experiencia pretende aprovechar al máximo la técnica de la delegación de funciones y la racionalización de los procedimientos, sin dar traslado al órgano territorial desconcentrado ninguna competencia al objeto de preservar la unidad de gobierno y administración del municipio. Desconcentrar no es descentralizar. En consecuencia, el proceso de desconcentración que se plantea implica a la vez un refuerzo de las unidades centrales como órganos de supervisión y control y la creación de estructuras internas municipales de coordinación.

En la actualidad, los Distritos municipales de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria son meros órganos de información y tramitación de documentos, sin otras atribuciones que canalizar la

participación de los ciudadanos residenciados en el territorio, expedir los certificados de residencia y empadronamiento, otorgar las licencias de ocupación de suelo público y gestionar, como si de un órgano gestor municipal más se tratara, un presupuesto limitado que requiere en su procedimiento de gasto el concurso y autorización de las unidades centrales.

Lo que se pretende con esta experiencia es convertir a estos órganos territoriales desconcentrados en verdaderas unidades administrativas autónomas, con el propósito de agilizar y racionalizar los procedimientos y trámites necesarios para una prestación de servicio a los ciudadanos, más inmediata, sencilla, eficaz y eficiente.

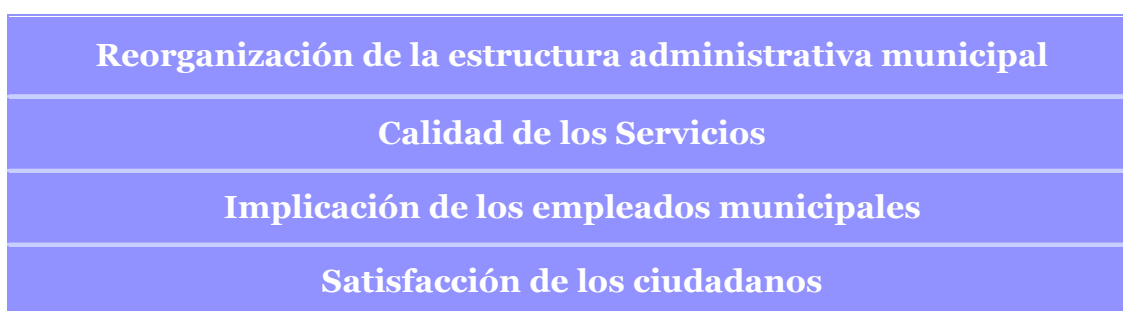
Figura 3  
**Objetivos del Plan de Mejora**



A este fin, la experiencia supone definir el ámbito de funciones a recibir en delegación por los distintos órganos que conforman el Distrito, redefinir estos órganos y, en particular, recrear la figura del Director del Distrito como órgano directivo profesional, crear la figura del Secretario del Distrito, la del Habilitado o Gestor Económico – Financiero Delegado y la del Interventor Delegado (véase figura

1), reasignar efectivos de las unidades centrales, y establecer la normativa básica municipal y los procedimientos estándares sobre la que esta gestión desconcentrada tendrá lugar. Los objetivos y las líneas Estratégicas derivadas de este Plan de Mejora pueden verse en las figuras 3 y 4. Los organigramas correspondientes a este nuevo modelo en las figuras 1 y 2.

Figura 4  
**Líneas Estratégicas del Plan de Mejora**



Ni que decir tiene que este trabajo de revisión se hará teniendo en cuenta la aplicación inmediata de la Ley 11/2007 de implantación de la Administración Electrónica y que, en consecuencia, parte de este esfuerzo de revisión servirá para facilitar su implantación en la

Administración Local de Las Palmas de Gran Canaria.

Como se puede observar, el Plan responde a la intención de poner la labor de la estructura administrativa del Distrito de Ciudad Alta al servicio y atención de los ciudadanos, aplicando para ello

técnicas y herramientas que se han demostrado útiles tanto en la empresa privada como en otros sectores de la Administración Pública y, en particular, en muchas otras Corporaciones Locales acogidas a la Ley de modernización del gobierno local.

Como Plan de Mejora responde a una concepción estratégica que busca reorientar la actividad habitual de la estructura administrativa del Distrito hacia una Visión previamente definida de acuerdo con una Misión aceptada. Al tratarse, no obstante, de una herramienta de mejora continua, el Plan ha introducido mecanismos de evaluación y control (a través de indicadores) que permiten no solo conocer su grado de implantación sino también la consecución de los objetivos perseguidos.

El objetivo del presente Plan es corregir los errores y problemas detectados en los diferentes análisis que se han venido realizando en los últimos años, pero también obtener mecanismos que permitan anticipar problemas futuros. Se ha buscado por ello reorientar la actividad de la estructura administrativa del Distrito hacia la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, proponiendo a este fin la simplificación de los procedimientos administrativos, buscando la eficacia y la eficiencia, dotando al Distrito de una nueva estructura orgánica con nuevas funciones delegadas, incorporando la figura del Directivo profesional como vértice de la estructura organizativa e impulsando la coordinación, tanto interna como transversal, con las unidades del Distrito y con los órganos centrales.

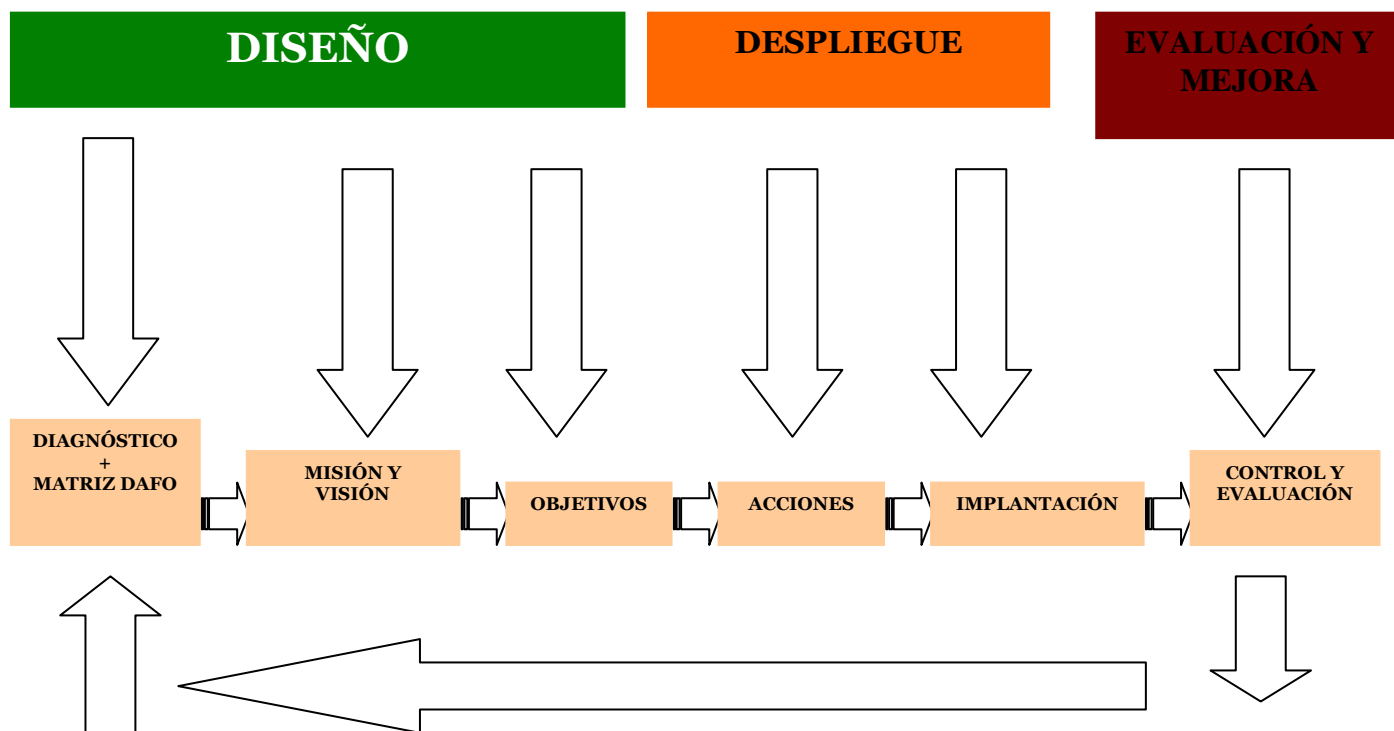
Pero no sólo se trata de definir y valorar que los distintos servicios que presta la estructura territorial desconcentrada añadan

valor y contengan criterios sólidos de calidad. Lo más importante es poder evaluarlos, en la medida en que están alineados con su Misión y Visión, para poder aplicar así un modelo de mejora continua. La aplicación de este modelo permitirá:

- ➔ Conocer las necesidades, expectativas y satisfacción de los ciudadanos con respecto a la estructura administrativa territorial desconcentrada.
- ➔ Tener una visión global de los servicios prestados y de hacia donde nos dirigimos, así como de los medios necesarios para conseguirlo.
- ➔ Facilitar el control y la comparación con otras estructuras administrativas territoriales desconcentradas de este Ayuntamiento o de otros.
- ➔ Anticiparnos a los cambios del entorno y a las necesidades latentes.
- ➔ Involucrar al personal en los fines de la Concejalía del Distrito.
- ➔ Promover tanto la innovación como la creatividad, lo que se traducirá en dar una imagen real y coherente de búsqueda de la excelencia y de preocupación por las necesidades reales de los ciudadanos.
- ➔ Aprender de los propios errores e intentar introducir mejoras que se hayan demostrado exitosas en los modelos analizados.
- ➔ Evaluar a la dirección a través del control de objetivos, lo que permitirá a su vez la toma de decisiones sobre la base de datos objetivos.
- ➔ Facilitar la formación de los recursos humanos y su grado de satisfacción personal.

Figura 5

## Esquema básico del proceso de elaboración del Plan



Siendo conscientes de que los cambios no son fáciles y más cuando se tratan de imponer, se ha optado por una filosofía participativa, buscando con ello cubrir dos objetivos básicos:

- ⇒ Aumentar el conocimiento de la organización sobre sus procesos, productos, servicios y clientes mediante el concurso de las ideas de todos los trabajadores y, especialmente, de aquellos que se encuentran más involucrados en los procesos y más cercanos a los clientes.
- ⇒ Incrementar la sensación de pertenencia de los trabajadores a la organización y de contribución a sus éxitos, identificando mejor a los empleados con los objetivos y la misión de la organización.

El Plan ha optado, por lo tanto, por constituir equipos de mejora de corte transversal y con una composición muy heterogénea y, en todo caso, voluntaria.

Respecto de las herramientas utilizadas, se ha partido de realizar un análisis o diagnóstico tipo DAFO, completado con un diagrama de Ishikawa o causa-efecto.

El diseño del Plan de Mejora es resultado de una tormenta de ideas realizada de manera informal con los técnicos adscritos a la Concejalía del Distrito. Por último, para el control del Plan se ha confeccionado un cuadro de mando por cada una de las líneas estratégicas a abordar.

Desde el punto de vista de las herramientas utilizadas, el Plan se ha completado con el diseño y análisis de los procesos que se han considerado claves conforme los objetivos estratégicos y operativos establecidos.

Se ha entendido por *proceso* “la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al cliente de la organización, ya sea este interno o externo”. En consecuencia, los procesos que se han analizado debían cumplir una serie de características comunes; a saber:

- ⇒ Tener un inicio y final definidos.
- ⇒ Satisfacer las necesidades de los clientes.
- ⇒ Estar alineados con alguno de los objetivos estratégicos u operativos de la Concejalía del Distrito.
- ⇒ Ser frecuentes.
- ⇒ Que permitan medir sus fases intermedias.
- ⇒ Y, por último, que deben crear valor.

La herramienta utilizada a la hora de diseñar estos procesos ha sido el DIAGRAMA DE FLUJOS, a fin de permitir un conocimiento inmediato y plástico a los empleados municipales que tengan como misión hacer posible la implantación de este Plan de Mejora.

Un esquema básico del proceso que se ha seguido en la elaboración del presente Plan es el siguiente:

- ➔ El Plan se inicia con esta pequeña introducción, que trata de explicar las razones, objetivos genéricos y aspectos conceptuales que están detrás de la elaboración de este Plan, así como con una descripción de las herramientas utilizadas

en las distintas fases del mismo.

- ➔ A continuación, se ha analizado el contexto del Plan desde varios aspectos. Un primer análisis ha tenido que ver con el entorno geográfico, poblacional y social del municipio, para concluir seguidamente con un estudio de la estructura organizativa del Distrito de Ciudad Alta a la que va destinada el Plan.
- ➔ Seguidamente, se ha procedido a realizar un diagnóstico. Éste se fundamenta en una serie de síntomas iniciales que han sido de gran utilidad para realizar un análisis tipo DAFO y confeccionar un diagrama de Ishikawa.
- ➔ Entrando en lo que es el cuerpo de la propuesta del Plan, se han definido la Misión y Visión de la estructura administrativa territorial desconcentrada del Distrito de Ciudad Alta, estableciendo a la vez los valores y definiendo tanto las líneas estratégicas del Plan como los objetivos operativos y las acciones de mejora concretas, sin olvidar los indicadores de seguimiento que son los que a la postre permitirán realizar el proceso de *feed-back*, seguimiento y evaluación del Plan.
- ➔ Para finalizar, se han analizado los costes y el calendario de la implantación del Plan.

# Ciudad Alta

02

El Distrito Ciudad Alta está situado, como su nombre indica, en la parte más alta de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria. Es, en su mayoría, un área residencial. Destacan por su interés: el área comercial situado en torno a la calle Pedro Infinito que, junto con el Parque que lleva el nombre del autor de *Fortunata y Jacinta*, vertebra y da vida al barrio galdosiano de la ciudad, Schamann; Siete Palmas, una moderna y amplia zona comercial donde está situado el Estadio de Fútbol de Gran Canaria; y La Feria del Atlántico, donde se halla la Feria Internacional de Canarias (FIC) o Institución Ferial de Canarias (INFECAR), lugar en el que se celebran diversos certámenes feriales y exposiciones a lo largo del año.

También en La Feria del Atlántico, y junto al recinto ferial, se encuentra la nueva sede de TVE en Canarias y el puente de La Feria, sobre el barranco de La Ballena: moderno viaducto de estructura metálica de un solo mástil de acero atirantado y con decoración lumínica, que comunica este barrio con Escaleritas, tanto para el tránsito rodado como para peatones.

Entre los innumerables espacios libres públicos con los que cuenta el Distrito de Ciudad Alta cabe mencionar: el parque de Las Rehoyas, con una superficie de más 100.000 m<sup>2</sup>, y el parque Juan Pablo II que, con sus 120.000 m<sup>2</sup>, es el mayor de Canarias.

Ciudad Alta es el distrito capitalino que registra mayor población. Sus 101.684 habitantes se distribuyen por los barrios de Cuevas Torres, Polígono Cruz de Piedra, El Polvorín, Schamann, Las Rehoyas, San Antonio, Urbanización Sansofé, Parque Central, Barranquillo Don Zoilo, Barriada Santa Catalina, Urbanización Cinco Continentes, Carretera de Mata, Altavista, Escaleritas, Chumberas, El Cardón, Siete Palmas, La Feria, Las Torres, Carretera de Chile y La Minilla.



Parque Juan Pablo II y Puente de La Feria



En Canarias, el topónimo de “Las Rehoyas” hace alusión a muchas hoyas, mesetas o espacios llanos que quedan entre los barrancos. Toda la zona de **Las Escaleruelas, Escalerillas**, la actual **Escaleritas**, también llamada **La Escalerita**, y el resto de los barrancos, hasta llegar a la muralla de Mata, era conocida como **Las Rehoyas**, por lo que resulta evidente que tal área no coincide con lo que actualmente se ciñe a la zona denominada con el mismo nombre.

En el año 1836 se hacía mención por vez primera a la **Cuesta de las Escalerillas**, y dos años después se habla de la casita de alojamiento en **El Cardón de las Escalerillas**, que se utilizaba para el alojamiento de los comisionados y para custodiar la correspondencia oficial del Municipio de San Lorenzo, en el que se integraba entonces el área en cuestión.

El 23 de abril de 1899, D. Rafael Massieu Falcón solicitaba un permiso al Ayuntamiento de San Lorenzo para construir un camino privado en su finca de Las Rehoyas, que “*empalme con la carretera que va de Las Palmas a Arucas y Guía*”.

Sin salir de la zona, Alfredo Schamann Hernández compró, el 24 de febrero de 1912, a Gonzalo de la Torre Sarmiento, y éste lo había hecho a su hermana Josefina, una gran extensión de terreno que lindaba por una parte con tierras de los señores de *Blandy Brothers & Cia* y por otra con las de Francisco Blanco y los herederos de D. Juan Bautista Carló y Guersy, que antes habían pertenecido a D. Federico Manly. También era una de las grandes propietarias en esta zona de Las Escaleritas D<sup>a</sup> María del Rosario Manrique de Lara y de la Rocha. El día 26 de junio de 1928 el mencionado Señor Schamann

tramita en San Lorenzo el parcelamiento y posterior urbanización del pago de Las Rehoyas. En concreto será la zona de la Meseta Alta de Las Rehoyas, que poco más tarde se denominaría, en honor al mismo, el barrio de **Schamann**.

También en la Jurisdicción de San Lorenzo, en la referida zona de Las Rehoyas, muy próximo al Barranquillo de Mata, se construyó un edificio público destinado a polvorín hacia el año 1895, siendo ese hecho el que en el futuro daría nombre al actual barrio de **El Polvorín**.



*El Polvorín a principios del siglo XX*

El 21 de enero de 1894 D. Manuel Apolinario Rodríguez solicitaba un permiso para ejecutar unas obras en una finca de su propiedad, situada en el **Lomo**, dándosele el permiso desde la Corporación Municipal. Esa zona de Las Rehoyas, con el tiempo, pasó a denominarse **Lomo Apolinario**.



*Calle del popular barrio de Schamann*

Hasta la absorción del municipio de San Lorenzo por el de

Las Palmas de Gran Canaria, Las Rehojas llegaba a Guanarteme, entrando en esa denominación genérica que presagia el territorio que conforma el actual Distrito de Ciudad Alta: la Hoya de Paterna, el Barranquillo de Don Zoilo, La Hoya de la Gallina (parte de lo que hoy es el Barrio del Cardón), Las Torres y alrededores que eran conocidos como el Barranco de Torres.

No obstante, y pese a estos antecedentes, el desarrollo del actual Distrito capitalino no se

produce hasta la década de 1940 del siglo pasado. Son años éstos de escasez y estrecheces económicas en los que las Administraciones Públicas deben anticiparse y responder al problema de alojamiento de los grupos de población con rentas más bajas. Se promueve para ello vivienda de protección oficial, pero sobre todo se aborda en este área la construcción de vivienda pública.



*Construcción de las viviendas sociales en Escaleritas, mediados s. XX*

Surgen así las barriadas de Escaleritas y Schamann, a impulso del Patronato Municipal de la Vivienda y del Mando Económico de Canarias respectivamente. Con la construcción a la vez de la Avenida de Escaleritas se permitió el desarrollo de los barrios que empezaban a aparecer en sus márgenes y que al final se articularán en el área de servicios comerciales que desde 1950 se centraliza en torno a la calle Pedro

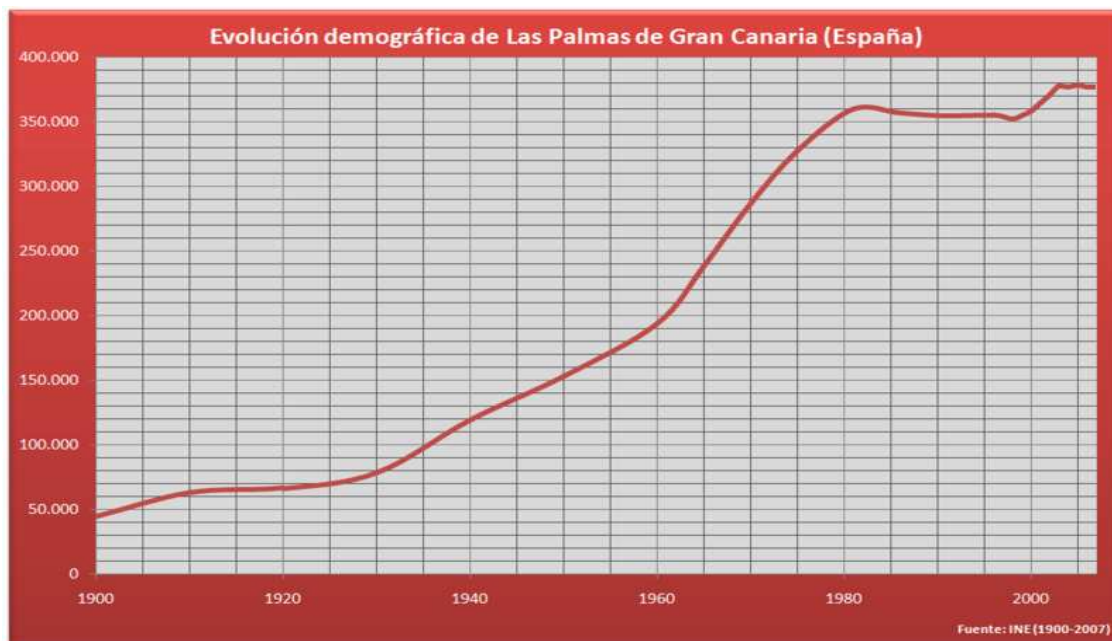
Infinito, en el popular barrio de Schamann.

No obstante, el gran desarrollo del Distrito se produce en las décadas de los años 60 y 70 del siglo pasado, a consecuencia del fuerte crecimiento urbano que provoca el turismo de masas en la capital. Las Palmas de Gran Canaria atrae en estos años inversiones y genera un número elevado de empleos, lo que favorece su crecimiento.



Población del interior de la isla de Gran Canaria y de otras islas no capitalinas del archipiélago se establece en Las Palmas de Gran Canaria buscando las oportunidades

de promoción social y mejora económica que les niegan sus respectivos territorios. Y la ciudad se expande por el Distrito de Ciudad Alta a través de su alfoz rural.



Es entonces cuando se construye de forma masiva en La Paterna, Divina Pastora, Las Torres, Lomo Apolinario, La Feria, Las Rehoyas, para continuar, ya en la década de los noventa sobre todo, en el actual Siete Palmas, uno de los barrios más modernos de la ciudad, conformado a lo largo de la Avenida Pintor Felo Monzón. Su gran oferta de ocio y comercio le convierten en una de las más importantes áreas de centralidad de la ciudad y en un atractor significativo de inversiones.



Centro Comercial Siete Palmas

El fuerte crecimiento poblacional que experimenta la ciudad a lo largo del siglo XX se consolida a mediados de la década de los noventa, lo que permite que el Ayuntamiento capitalino inicie un proceso de desconcentración administrativa territorial que dará lugar a los Distritos actuales. Lo que hoy se conoce como Distrito Ciudad Alta fueron originalmente, en la primera planta ensayada, los Distritos VI y VII, Schamann, Escaleritas. Desde la entrada en vigor de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local, Ciudad Alta no ha modificado su configuración actual.

El Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria se encuentra acogido al Título X de municipios de gran población, en virtud de la Ley 7/1985, de 2 de abril, en su redacción dada por la

Ley 57/2003, de 16 de diciembre, ya citada.

Haciendo uso de las capacidades de autoorganización de dicha norma, y conforme a los Reglamentos Orgánicos del Gobierno y de la Administración del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria y de los Distritos de la ciudad, los Distritos “constituyen divisiones territoriales del municipio de LAS PALMAS DE GRAN CANARIA, y están dotados de órganos de gestión desconcentrada que impulsan y sirven de cauce a la participación ciudadana en la gestión de los asuntos municipales y su mejora, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del municipio”.

Asimismo, “los Distritos son instrumento esencial para la aplicación de una política municipal orientada a la corrección de los desequilibrios y a la representación de los intereses de los diversos barrios del Municipio”.

La actividad de los Distritos de Las Palmas de Gran Canaria, ejercida a través de sus órganos, debe tender a la consecución de los siguientes fines y objetivos, según el art. 5 del Reglamento Orgánico de los Distritos de la ciudad citado:

- ➔ Mejorar la eficacia en la prestación de los servicios municipales, mediante la desconcentración y el acercamiento de la gestión municipal a los vecinos.
- ➔ Garantizar la efectividad de los derechos y deberes de los vecinos y servir de cauce a sus aspiraciones.
- ➔ Facilitar la más amplia información sobre las actividades y acuerdos del Ayuntamiento.
- ➔ Garantizar la efectividad de la igualdad de oportunidades en

toda la colectividad de vecinos del distrito.

Los órganos centrales del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria tienen la obligación de garantizar la solidaridad y el equilibrio territorial entre los Distritos en que se divide el Municipio y entre cada uno de los barrios que los integran, debiendo promover la igualdad y la proporcionalidad en la dotación de recursos a los mismos.

Los órganos de los Distritos ejercen las competencias ejecutivas y administrativas que les corresponden por delegación del Alcalde y la Junta de Gobierno de la ciudad. Son órganos básicos del gobierno y la administración del Distrito la Junta Municipal del Distrito, el Concejal Presidente y, en su caso, el Concejal Vicepresidente. Además, cada Junta Municipal de Distrito podrá promover la creación de otros órganos complementarios de los anteriores mediante acuerdo – propuesta que será elevado al Pleno Municipal para su pertinente resolución, debiendo este procedimiento seguir los mismos trámites establecidos para la modificación de los Distritos.

Conforme a lo establecido en el artículo 61 del ROGA, el Concejal Presidente, nombrado y separado por el Alcalde, ejerce las siguientes funciones:

- ⇒ Representar, dirigir, gestionar e inspeccionar el Distrito que preside, sin perjuicio de la función representativa general del Alcalde.
- ⇒ Fijar los objetivos del Distrito, aprobar los planes de actuación del mismo y asignar los recursos necesarios para su ejecución, de acuerdo con las normas

- presupuestarias correspondientes.
- ⇒ Elevar al titular del Área competente las propuestas que correspondan aprobar al Pleno o a la Junta de Gobierno en el ámbito de las competencias de su Distrito.
  - ⇒ Proponer al Alcalde, a través del Área correspondiente y previo del Área competente en materia de organización administrativa, la aprobación de los proyectos de organización de su distrito.
  - ⇒ Evaluar la ejecución de los planes de actuación del Distrito y ejercer el control de eficacia respecto de la actuación de los mismos.
  - ⇒ Convocar y presidir las sesiones de la Junta del Distrito, así como establecer el orden del día de las mismas y dirimir los empates en las votaciones con su voto de calidad.
  - ⇒ Convocar y presidir las sesiones de los órganos colegiados complementarios que puedan crearse en el ámbito del Distrito, en los mismos términos que con la Junta.
  - ⇒ Dar traslado a otros órganos municipales las propuestas de la Junta.
  - ⇒ Someter al titular del Área de Gobierno competente las propuestas que correspondan y que tengan carácter ejecutivo o administrativo.
  - ⇒ Impulsar e inspeccionar los servicios y obras que se realicen en el ámbito territorial del Distrito.
  - ⇒ Dirigir el funcionamiento ordinario de los diferentes servicios municipales en el ámbito del Distrito, en coordinación con los responsables de zona de las diferentes áreas de gobierno, en aquellas competencias que le sean delegadas.
  - ⇒ Ejercer la superior autoridad sobre el personal adscrito a su Distrito, sin perjuicio de las competencias que en esta materia correspondan al Alcalde o al Concejal del Área respecto de todo el personal municipal.
  - ⇒ Informar sobre la idoneidad de aquellas actuaciones de áreas no delegadas que tengan lugar en el ámbito del Distrito.
  - ⇒ Ejecutar y hacer cumplir los acuerdos de la Junta Municipal de Distrito.
  - ⇒ Velar por la conservación y el buen uso de los inmuebles municipales dependientes de la Junta Municipal de Distrito.
  - ⇒ Y todas aquellas atribuciones que le sean delegadas por el Alcalde y la Junta de Gobierno, en los términos y con el alcance que establezca el Decreto o el acuerdo de delegación.

Para ejercer las competencias y servicios que le corresponden, la organización administrativa del Distrito se estructura en unidades administrativas funcionalmente homogéneas (art. 65 del ROGA), al frente de la cual está un director de la Oficina Municipal del Distrito (Disposición Adicional 1ª del ROD), que actúa como Secretario de la Junta Municipal (art. 19 del ROD), y un Habilitado o responsable de la Gestión Económica Financiera. Estas unidades se crean, modifican y suprimen a propuesta del Concejal Presidente, previo informe de las Áreas competentes en materia de organización y coordinación territorial, a través de la RPT (una vez aprobada), sin perjuicio de las disposiciones que pueda dictar el Alcalde al amparo de lo previsto en el apartado quinto del artículo

123.1.c) de la Ley 7/1985, de 2 de abril.

En virtud de ello, la estructura administrativa del

Distrito de Ciudad Alta está planteada en la actualidad de la siguiente manera:

Figura 6  
**Organigrama de la Oficina Municipal del Distrito de Ciudad Alta**



Los recursos humanos asignados a esta oficina son:

Figura 7  
**Recursos Humanos de la Oficina Municipal del Distrito de Ciudad Alta**

Denominación Puesto	Naturaleza Puesto	Grupo	Complemento Destino
Dirección Distrito	Funcionario	A2	24
Jefatura de Inversiones, Programas, Proyectos y Servicios	Laboral	A1	24
Control Presupuestario (Habilitado)	Laboral	C1	22
Secretaría (Presidencia)	Laboral	C2	18
Oficial/Conductor (Presidencia)	Laboral	C2	14
Apoyo Técnico	Laboral	A2	20
Apoyo Técnico	Laboral	A2	20
Jefe de Grupo Atención Ciudadana y Actividades Culturales	Funcionario	C2	18
Jefe de Grupo Seguimiento Inversiones y Acción en Barrios	Laboral	C2	18
Apoyo Administrativo (Seguimiento Inversiones...)	Laboral	C2	14
Conserjería/Centralita	Laboral	E	14
Atención Personal	Laboral	C2	14
Oficial Jardinería	Laboral	C2	14
Oficial Albañilería	Laboral	C2	14
Oficial Manejo Vehículos	Laboral	C2	14
Peón Pintura	Laboral	E	14
Auxiliar Registro	Laboral	C2	14
Auxiliar Registro	Laboral	C2	14
Auxiliar Registro	Laboral	C2	14
Auxiliar Registro	Laboral	C2	14

El Centro de Servicios Sociales del Distrito, desconcentrado de la unidad central, no mantiene ninguna dependencia funcional con la Oficina Municipal del Distrito. Al frente, como director del Centro, se sitúa una Asistenta Social, que

coordina el trabajo de treinta y seis empleados públicos municipales. Tampoco mantiene ninguna dependencia funcional con la Oficina Municipal la Universidad Popular, adscrita al área de Educación, aun cuando comparte sus instalaciones.



*Monumento al Charlot del Carnaval de Las Palmas de Gran Canaria en Sansofé*

# Diagnóstico

03

Ciudad Alta es un territorio moderno de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria. Y precisamente por ello es un territorio que presenta una frágil identidad barrial. No quiere esto decir que sus residentes no se consideren inclusos en su territorio de mayor proximidad. Lo que quiere decir es que, en la mayoría de los casos, su conciencia de pertenencia no le reporta al barrio ninguna singularidad, y ello sobre todo, y salvo excepciones, por responder eminentemente a una tipología de barrio residencial.



*La Minilla*

Ciudad Alta es, además, un distrito con barrios envejecidos, precisamente por haberse configurado con una población de

aluvión a lo largo de las décadas sesenta y setenta y, en consecuencia, con barrios que suman a su fragilidad identitaria un aspecto actual de desgaste que les resta enganche y atractivo.

En muchos de estos barrios también abundan, como ha quedado expresado, viviendas sociales y de protección oficial con una población ocupante de origen modesto y muy envejecida que, por falta de rentas, no puede hacer frente a su mantenimiento. Las antiguas viviendas del Patronato Francisco Franco al final de Escaleritas y Schamann alto son un buen ejemplo de ese paisaje urbano degradado al que nos estamos refiriendo, como lo fue igualmente el antiguo barrio de El Polvorín, hoy remozado en su totalidad, y parte de los inmuebles ubicados en la calle Cuatro Cañones.

A pesar de la existencia de una planta administrativa desconcentrada en los territorios que conforman en la actualidad el Distrito con más de quince años de antigüedad, el conocimiento de estas deficiencias radica en los órganos centrales municipales, limitándose la estructura administrativa del órgano territorial desconcentrado (parca, por otra parte, como se ha expuesto con anterioridad) a derivar quejas, informar puntualmente sobre algún tipo de proyecto o plan, prestar una atención genérica, que no se traduce de ordinario en la gestión de ningún expediente, tramitar, en el caso del Centro de Servicios Sociales, los expedientes

de ayudas de emergencias y AEBAS, coadyuvar con subvenciones a las Asociaciones de Vecinos en las fiestas patronales, impartir cursos de formación ocupacional (a través de la Universidad Popular), realizar pequeñas obras de reposición o mantenimiento y expedir los certificados de empadronamiento y residencia así como otorgar las licencias de ocupación de suelo público. En síntesis, y como punto de partida del análisis a abordar, se puede apreciar el déficit siguiente:

- La estructura administrativa del Distrito desconoce cuál es la orientación estratégica y operativa del Gobierno de la ciudad. Desconoce cuáles son los objetivos asignados, de manera que las distintas unidades se limitan a realizar el trabajo diario con su mejor voluntad, más respondiendo a los impulsos del Concejal Presidente que a un plan estratégico de Distrito o Ciudad.
- Ante la ausencia de proyecto formal, no existen indicadores definidos que se analicen de manera sistemática para la medición de resultados.
- A pesar de los distintos discursos que se puedan formular al respecto, el órgano territorial desconcentrado es en la práctica una simple oficina de proximidad que recibe y deriva quejas, transmite información, tramita algunos expedientes como órgano de apoyo a la unidad central, gestiona un pequeño presupuesto para obras menores, subvenciones a Asociaciones de Vecinos y fiestas en los barrios, imparte para el Área de Educación formación ocupacional, y

otorga certificados de empadronamiento y residencia y licencia de ocupación de espacio público.

- Ninguna unidad suele trabajar por anticipación, intentando crear canales de comunicación con el ciudadano para conocer sus necesidades. Se conforman con cumplir con la legalidad y seguir el procedimiento tradicional arbitrado por las unidades centrales. Si este procedimiento es cuestionado, lo es por interés y como justificación en el enfrentamiento con estas unidades centrales.
- Por lo común, se desconoce cuáles son las funciones que realiza cada unidad y se observa una clara falta de coordinación entre las mismas, debido principalmente al sobrecargo de tareas jurídicas y fe pública al que se ve expuesto el empleo de Director de Distrito.
- No se suelen afrontar los problemas comunes y la norma es evadir las culpas trasladándolas a otras unidades cuando no a los órganos centrales.
- Problemas constantes con la Intervención Municipal y el Órgano de Gestión Económico Financiero, así como con el Centro territorial de los Servicios Sociales municipales. En particular con este último, se cuestiona su opacidad y ausencia de voluntad para coordinarse con la estructura administrativa del Distrito.
- El personal técnico adscrito al Distrito muestra un descontento creciente con las escasas funciones delegadas, aspirando a recibir nuevas.

→ Descontento en general del personal por la mala coordinación que se observa con el resto de la Administración Local, la no valoración del trabajo realizado y la ausencia de autonomía real para hacer frente a su trabajo.

En resumen, y a partir de los datos de los que se dispone, es posible establecer el Análisis DAFO del Distrito, cuya matriz resultante es la siguiente:



*Elevador Parque de Las Rehoyas*

Figura 8

### Matriz DAFO Estructura Administrativa del Distrito de Ciudad Alta

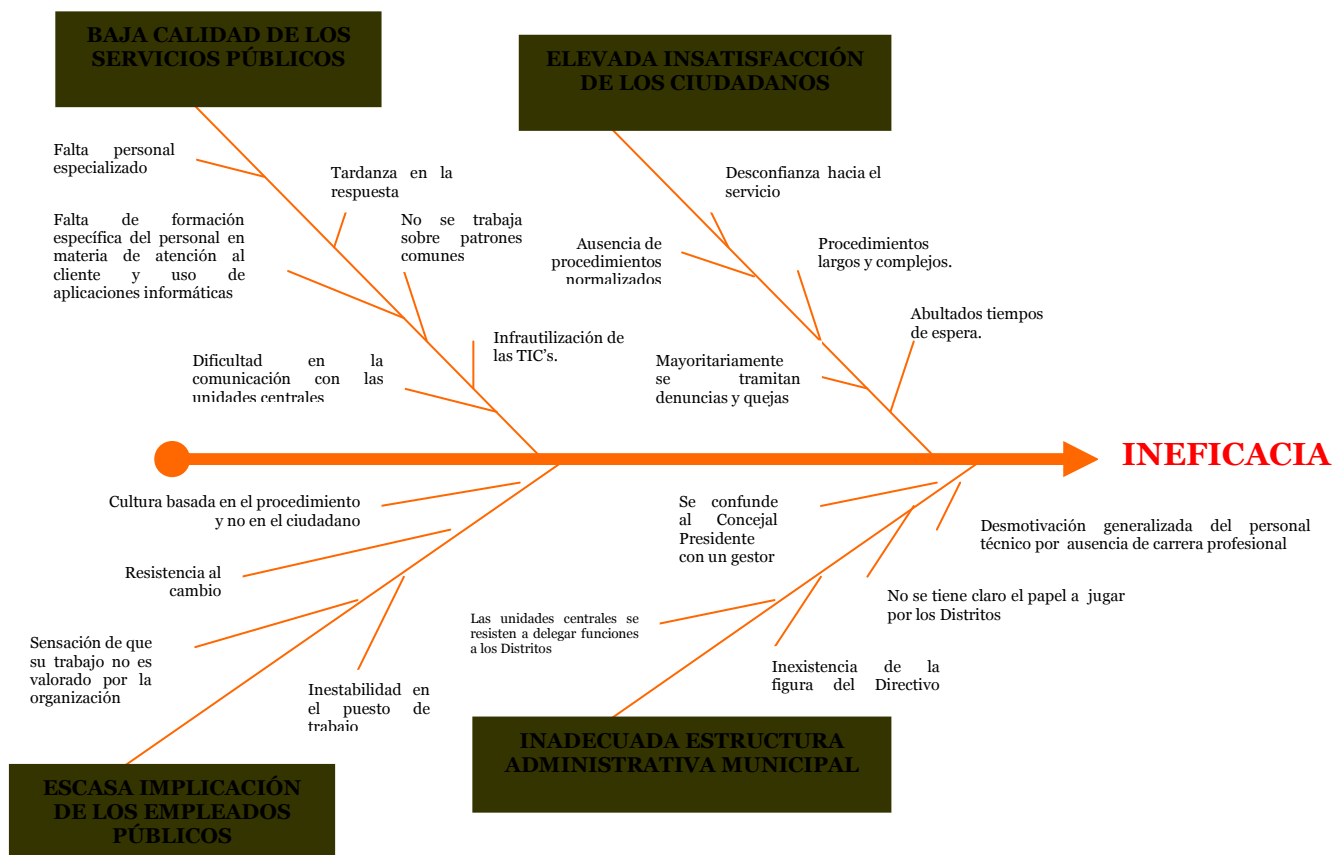
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇓ Cultura basada en el procedimiento y no en el ciudadano.</li> <li>⇓ Ausencia de un Plan de Distrito con asignación de objetivos e indicadores.</li> <li>⇓ Escasez de recursos humanos.</li> <li>⇓ Ausencia de procedimientos definidos.</li> <li>⇓ Los empleados públicos municipales del Distrito no obtendrán recompensas directas inmediatas a consecuencia de la aplicación del Plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇓ Cultura ciudadana más proclive a la queja o la denuncia que a la colaboración.</li> <li>⇓ Ausencia de instrumentos estables de información municipal y comunicación con los ciudadanos.</li> <li>⇓ El aumento de población extranjera dificulta el conocimiento del cliente.</li> <li>⇓ Declive del comercio de proximidad.</li> <li>⇓ El envejecimiento de la población puede especializar el tipo de servicio a prestar.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇑ La situación municipal de escasez de recursos alienta la necesidad de cambio.</li> <li>⇑ Voluntad del Gobierno de la ciudad por modificar el modelo organizativo y las funciones de los Distritos.</li> <li>⇑ Intranet municipal, equipos informáticos y programas infrautilizados.</li> <li>⇑ Proceso de cambio ya iniciado. Es voluntad del Gobierno de la ciudad delegar la función de pago a los Distritos en el ámbito de su presupuesto asignado e, incluso, ampliar éste.</li> <li>⇑ No hay antecedentes negativos que frenen u obstaculicen este proceso de cambio iniciado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇑ Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.</li> <li>⇑ El nuevo estatuto básico del empleado público, Ley 7/2007, de 12 de abril, que promueve la figura del directivo profesional y la evaluación del desempeño.</li> <li>⇑ Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local.</li> <li>⇑ Aplicación y generalización de una metodología con rigor científico.</li> <li>⇑ Transferencia de experiencias de otras organizaciones tendente al establecimiento de un modelo de consenso y participativo.</li> </ul>

Con el fin de determinar las causas que originan la situación descrita, se ha elaborado un Diagrama de Ishikawa o Causa – Efecto, en el que se recogen varios

indicadores que advierten de la necesidad de afrontar una experiencia del alcance como la que supone el presente Plan de Mejora:



Figura 9  
**DIAGRAMA ISHIKAWA**



# Plan de Mejora

04

Entre los expertos existe el acuerdo sobre cómo el vértice de un Departamento puede crear “valor público”<sup>1</sup>. Desde diferentes planteamientos, todos convergen en que el director público debe satisfacer la demanda de liderazgo en materia de desarrollo de las personas que conforman el grupo de trabajo de la organización institucional. Esto, que por sí justificaría la existencia de una dirección profesionalizada, implica a la vez una concepción de la función directiva pública muy diferente a la convencional. El director así no es sólo un garante de la norma y un administrador del personal. Es, sobre todo, el definidor de una visión, el alentador de un equipo de trabajo que selecciona y forma sobre criterios de idoneidad al puesto de trabajo, y el que procura integrar y cohesionar a este grupo conforme a unos valores compartidos.

Pero afrontar un proceso como el que se propone supone algo más; a saber: establecer mecanismos que posibiliten al directivo profesional realizar el control y seguimiento del mismo. Desde nuestro particular punto de vista, esto sólo resultará posible si de forma homogénea se integra, dentro del mismo y de los diferentes proyectos que conforman el Plan, un sistema de gestión. Es

imprescindible para ello, casi tanto como los propios contenidos del mismo, establecer una sistemática adecuada. La gestión por proyectos, además de la incorporación de la nueva figura directiva, posibilitará este control y seguimiento, de forma que resulte factible la monitorización continua de cada uno de los diferentes proyectos que se pongan en marcha, como del propio Plan considerado como un macroproyecto.

Así, para los diferentes Proyectos resultará imprescindible definir los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** deben ser claros y definidos, que resulten entendibles no solo por los implicados, sino también por la mayor parte de la organización; realistas, pues tienen que resultar alcanzables; consensuados especialmente con aquellos más directamente implicados en su consecución, y mensurables, que permitan su comprobación con unidades de medida (esto es especialmente importante en el análisis de las posibles desviaciones).
- **Responsables:** deben fijarse las responsabilidades en el desarrollo de los proyectos, vinculando a cada uno de ellos los recursos humanos necesarios para su desarrollo.

---

<sup>1</sup> Javier Cuenca Cervera, *Plan Estratégico de Recursos Humanos para el Ayuntamiento de Alboraya*, II Curso de Dirección Pública Local 2003, Banco de Buenas Prácticas del INAP.

- **Recursos vinculados a cada proyecto:** recursos humanos, económicos, materiales e incluso tecnológicos. La tecnología, junto a las personas, está llamada a convertirse en el elemento clave de éxito de cada proyecto y del Plan como un todo.
- **Tiempos:** deben fijarse unos claros marcos temporales, calendarios que posibiliten realizar un seguimiento de los proyectos y de los objetivos vinculados. Asimismo, se deben prever diversos momentos de análisis del desarrollo.

→ **Indicadores de seguimiento:** es necesario garantizar el correcto desarrollo y seguimiento de cada proyecto, mediante objetivos periódicos que permitan analizar de forma continua la evolución.

Todo lo anterior, considerado como un ciclo continuo, siguiendo el esquema PDCA: Planificar, hacer, revisar y actuar, según el gráfico explicativo ampliado por el Dr. Miyauchi.

Figura 10  
**CÍRCULO DE DEMING O PDCA**

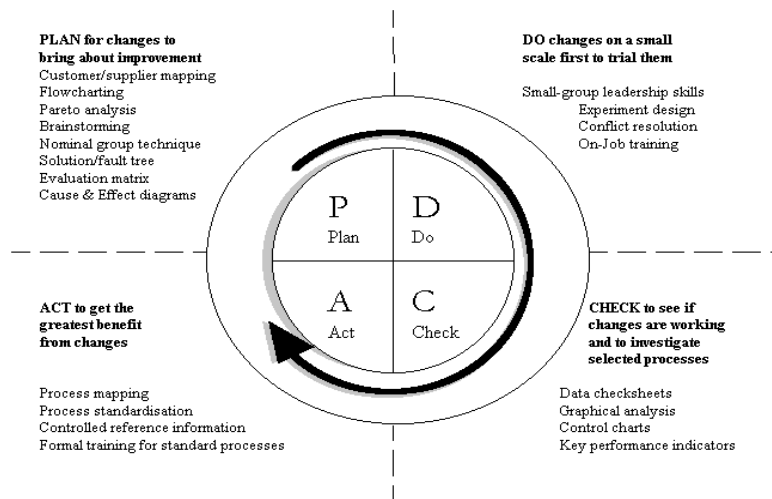
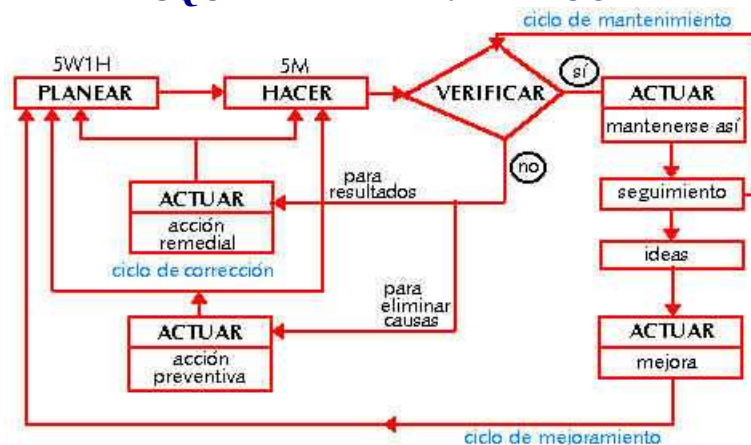


Figura 11  
**ESQUEMA DEL DR. MIYAUCHI**



## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La obligada alusión que este Plan debe contener a los conceptos de “Visión” y “Misión”, acuñados ya hace tiempo en la teoría de las organizaciones, dimana de la necesidad de tener un marco de referencia que actúe como guía en el desarrollo de las actuaciones concretas, no sólo las que se contienen en este Plan y que se traducen en los proyectos particulares previstos en el mismo, sino aquellas que tienen que ver con el desempeño habitual de las funciones encomendadas a la organización como tal y a cada uno de sus miembros en particular, ya sean políticos o empleados<sup>2</sup>.

Este marco de referencia, que no es otro que la responsabilidad social que como corporación asume la organización<sup>3</sup>, debe contener una referencia obligatoria a los principios que deben regir la actuación, entendidos como los valores fundamentales que, al margen de las diversas sensibilidades o posturas existentes en la organización, sirvan de nexo de unión y de impulso para asentar ésta en unas bases firmes y duraderas.

---

<sup>2</sup> En el Esquema del Dr. Miyauchi, 5W1H es una expresión común para definir el proceso de planificación, compuesto por 5W y 1H, que son los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada: What – Qué , Who – Quien; When – Cuando; Why – Porqué; Where – Donde; How – Como. 5M es una ayudamemoria usado comúnmente para recordar los factores de producción: Materiales; Mano de Obra; Métodos; Máquinas; Medio Ambiente.

<sup>3</sup> Véase el documento “Responsabilidad Social en América Latina: una visión empresarial”, redactado por la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2004.

Las teorías organizacionales apuntan la conveniencia de que estas construcciones aparezcan como fruto del consenso entre todos los miembros de la organización. Dada la complejidad existente en el ámbito de la Administración Pública, es preferible introducir unos apuntes acerca de cuáles deberían figurar como tales, y proponer el Plan la constitución de un grupo de trabajo multidisciplinar que se ocupe de redactarlos definitivamente, recogiendo las diversas sensibilidades existentes, y de proponer las actuaciones concretas que deben llevarse a cabo para trasladar a toda la organización dichos conceptos, de forma que sean interiorizados por todos sus miembros.

### Misión de la Oficina municipal de Ciudad Alta

Debemos entender por misión cuál es la razón de ser y de existir de la organización, más allá de las consideraciones legales, teniendo en cuenta lo que aporta y lo que ofrece tanto a los ciudadanos como a los empleados y directivos que forman parte de la organización.

De acuerdo con esto, una formulación de la “Misión” de la Oficina Municipal del Distrito de Ciudad Alta podría ser la siguiente:

**“La razón de ser de la Oficina municipal del Distrito de Ciudad Alta, como organización pública, es poner todo el potencial, tanto humano, como técnico y económico del que disponemos, o somos capaces de generar, al servicio de nuestros convecinos, de los ciudadanos y habitantes de los barrios del distrito, de forma que los servicios que prestamos y la forma de hacerlo**

contribuyan a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, mejorando la calidad de vida individual y colectiva, dentro de un marco integrador y participativo, sirviendo a su vez de elemento dinamizador de la actividad ciudadana”.

Los objetivos de la Oficina Municipal, como organización pública, deberán girar al menos en torno a los siguientes conceptos:

- Prestación de servicios de calidad, sin olvidar la eficiencia.
- Dinamización de la vida de los barrios del Distrito en todos sus aspectos.
- Consideración de los ciudadanos como clientes con derechos. Ellos deben ser el elemento central de los servicios a prestar, y alrededor de sus necesidades y expectativas girar toda la actividad de la Oficina, desde las fases de diseño, hasta la de revisión de los servicios que se presten.
- Consideración de las personas que integran la organización como el elemento estratégico de la misma. En esta línea, se deberá ser consciente de las obligaciones con los clientes y los servicios que desarrollen, por lo que la implicación con la Oficina debe convertirse en un elemento cultural fundamental.
- La gestión por procesos y la tecnología deben convertirse en aliados en la prestación de los servicios y de la participación de los usuarios en éstos.

### **Visión de la Oficina municipal de Ciudad Alta**

Resulta, por tanto, necesario, como ya se ha apuntado, contar con una referencia compartida de hacia dónde se quiere ir, cuál es el horizonte hacia el que se quiere caminar.

**“La vocación de la Oficina Municipal del Distrito de Ciudad Alta es convertirse en el referente de una gestión y un desarrollo de políticas hechas a la medida de los ciudadanos, que sirvan de revulsivo para dinamizar la actividad ciudadana pública que se desarrolle en su ámbito de influencia”.**

### **Valores de la Oficina municipal de Ciudad Alta**

Tal y como se ha manifestado en la introducción de este apartado, es necesario definir y establecer cuáles son las normas y el conjunto de valores que deben guiar la conducta de aquellos que forman la organización. En este sentido, se debe tener un marco compartido, interiorizado y asumido que inspire su forma de actuar. Valores que, más allá de imperativos legales, se formulen, mediante el correspondiente proyecto, en torno al menos a los conceptos de:

- ↑ **Voluntad de servicio público, colocando al ciudadano en el centro de la actividad.**
- ↑ **Respeto a los derechos de los ciudadanos y cumplimiento de**

las normas del ordenamiento jurídico.

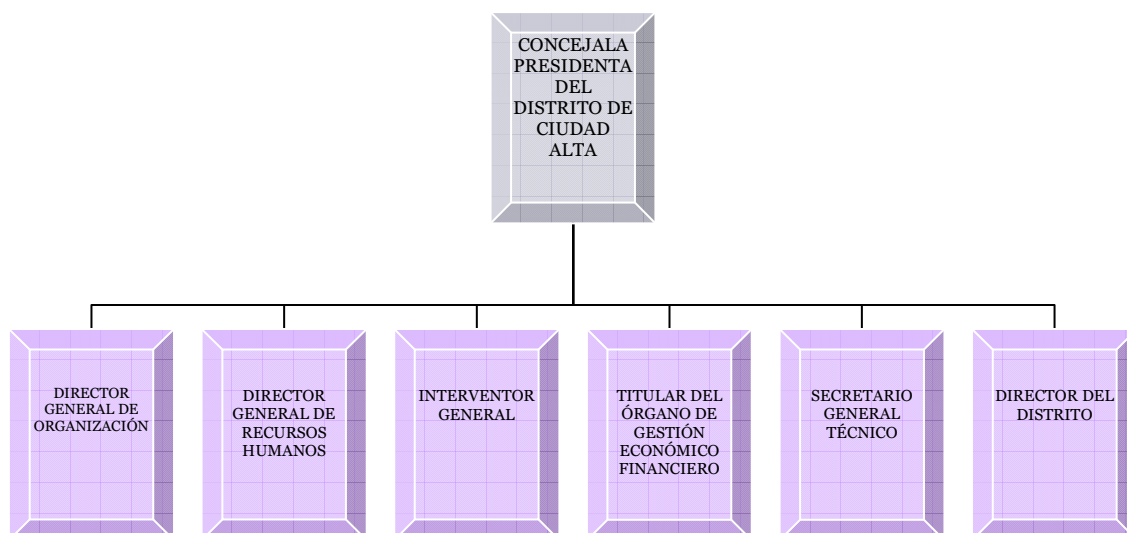
- ↑ Eficacia y eficiencia.
- ↑ Diligencia y transparencia en la atención a los ciudadanos.
- ↑ Compromiso con la mejora continua como eje transversal de toda la actividad de la Oficina municipal para alcanzar la máxima calidad en la atención a los ciudadanos.
- ↑ Participación de ciudadanos y empleados en el análisis de la situación y la toma de decisiones para el futuro de los barrios que conforman el Distrito.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS OPERATIVOS

En consecuencia con la MISIÓN y la VISIÓN anteriormente propuestas, se establecen una serie de Líneas Estratégicas acordes con las áreas de mejora que se han considerado susceptibles de ser analizadas y con posibilidad de introducir objetivos cuantificables que permitan la introducción de indicadores susceptibles de ser implantados.

Para su definición definitiva, el Plan prevé la creación de las siguientes figuras y órganos de planificación, gestión - dirección y seguimiento:

Figura 12  
**ORGANIGRAMA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**



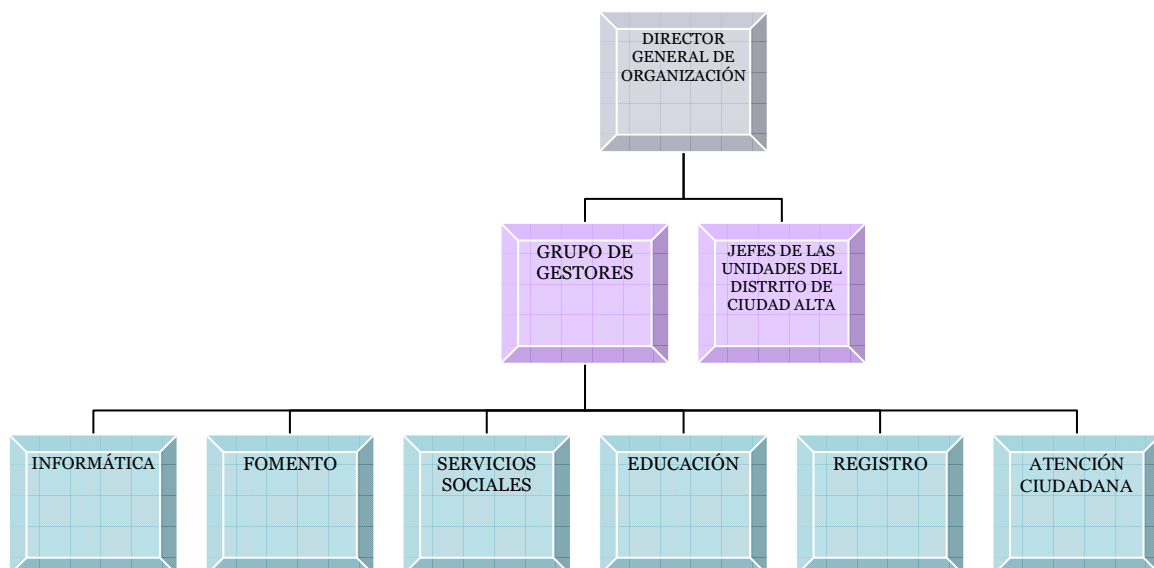
**Dirección Estratégica:** estará constituido por el Concejal Presidente del Distrito, los Directores Generales de Organización y Recursos Humanos, los titulares de los órganos de Intervención General, Gestión Económica Financiera y Secretaría General Técnica y el Director del Distrito. La presidencia de este

órgano recaerá en el Concejal Presidente del Distrito o el Director General en el que delegue. Este órgano hará las veces de órgano planificador y Comité de Evaluación y Seguimiento del Plan.

**Dirección Operativa:** El Director del Plan será el Director General de Organización o el técnico en el que delegue. Sus funciones serán:

- ☞ Dirigir, supervisar y coordinar la realización y desarrollo de los trabajos.
- ☞ Proponer a la Dirección Estratégica el programa de realización de los trabajos.
- ☞ Asegurar el seguimiento del programa de trabajos.
- ☞ Proponer a la Dirección Estratégica las normas internas de funcionamiento y las condiciones que estime conveniente.
- ☞ Proponer el cronograma de actuación y las actuaciones concretas a desarrollar para su posterior aprobación y evaluación por parte de la Dirección Estratégica.
- ☞ Dirigir el Equipo de Mejora del Plan.
- ☞ Aprobar los resultados parciales para su posterior debate y dictamen por parte de la Dirección Estratégica.

Figura 13  
**ORGANIGRAMA EQUIPOS DE MEJORA**



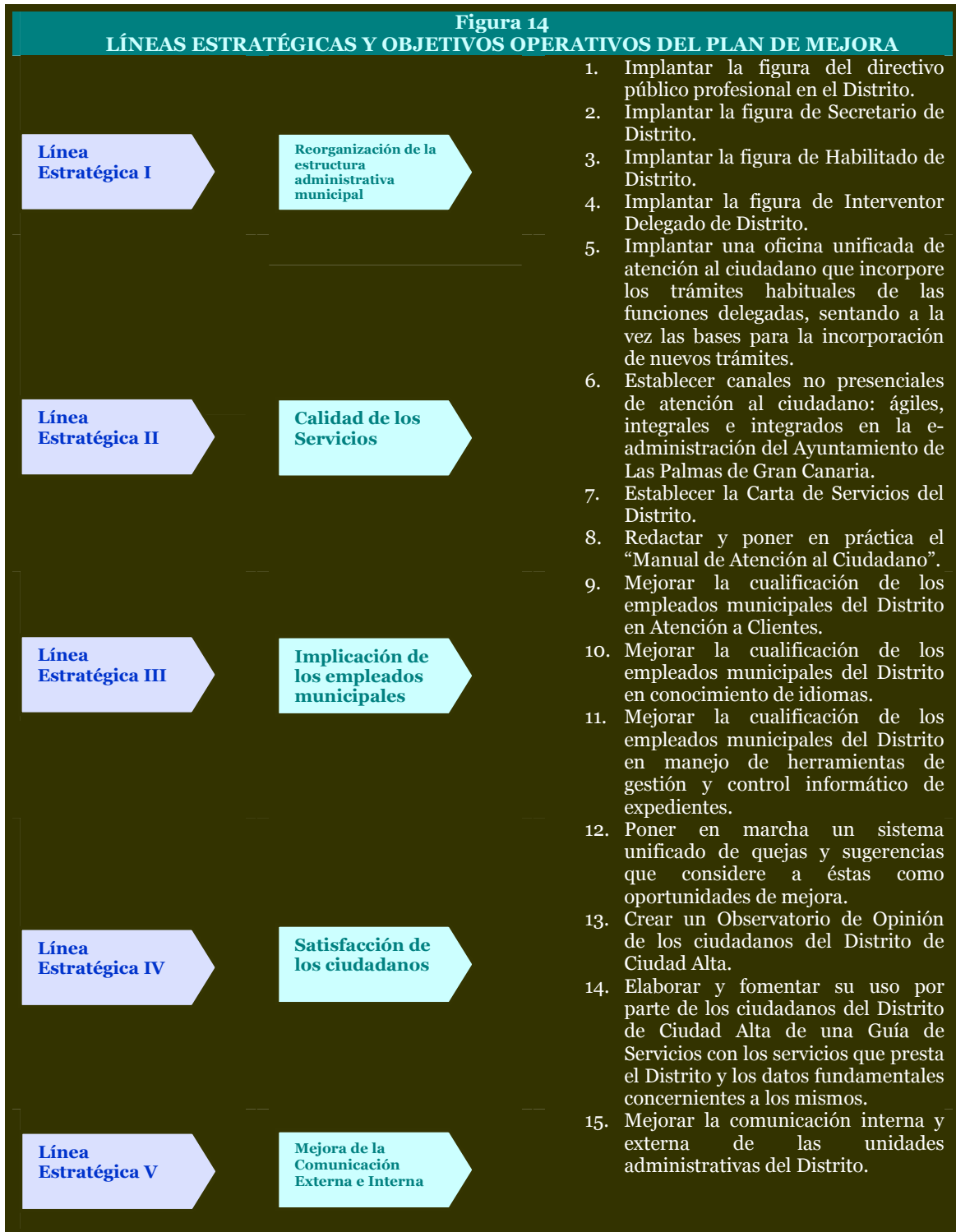
**Equipos de Mejora:** Para el buen desarrollo de este Plan se contará con gestores cualificados del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria y la implicación de los jefes de las unidades del Distrito de Ciudad Alta. Será fundamental para ello que las indicaciones que se transmitan sean claras y precisas, y respondan a los acuerdos alcanzados con los titulares de las unidades centrales. Tanto los gestores como los jefes de unidad tendrán

dedicación parcial, no significando ésta nunca más del 30 por 100 de la jornada laboral. Las unidades centrales de las que procederán estos grupos gestores son, preferentemente, Informática, Fomento (Gobernación, Oficina Técnica, licencias y actividades clasificadas), Servicios Sociales, Educación (Universidad Popular), Registro y Atención ciudadana.

Las líneas estratégicas que se proponen, junto con los objetivos

operativos de los que emanan los proyectos que integran el presente

Plan de Mejora son las siguientes:



## CONTENIDO DE LOS PROYECTOS

Se pasa a exponer a continuación el contenido de los distintos proyectos

propuestos que se consideran necesarios para poder implantar el presente Plan. Si bien se ha tratado de sintetizar todos aquellos aspectos que se han considerado relevantes, se ha buscado homogeneizar su



presentación por motivos prácticos, descartando exponer aspectos particulares de alguno de los objetivos o de alguna acción de mejora concreta.

En todos los casos, sin embargo, la descripción del contenido sigue el mismo esquema; a saber:

- ⇒ Código (Línea Estratégica + objetivo específico sobre el que incide).
- ⇒ Nombre del Proyecto.
- ⇒ Acciones de Mejora.
- ⇒ Quién es el responsable de su implementación.
- ⇒ El calendario.
- ⇒ Los indicadores de seguimiento.

**Figura 15**  
**CONTENIDO DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE MEJORA**

**Línea Estratégica I: Reorganización de la estructura administrativa municipal**

Código	Nombre Proyecto	Acciones de Mejora	Responsable	Calendario	Indicadores
01.001.	“Implantación de la figura del Director Público profesional en el Distrito de Ciudad Alta”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactar y aprobar por el Pleno el Catálogo de puestos directivos del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, decidir y aprobar el Reglamento de Selección y Evaluación e incorporar a la Comisión de Selección expertos en la materia.</li> <li>- Crear el ÓRGANO TERRITORIAL DESCONCENTRADO por delegación de funciones a su titular del Alcalde y la Junta de Gobierno.</li> <li>- Reorganizar la estructura administrativa del nuevo Órgano territorial desconcentrado así como terminar de definir su Misión, Visión y Valores.</li> <li>- Reasignar los efectivos a los nuevos puestos de trabajo.</li> </ul>	Director General de Organización.	Enero 2009 – Junio 2009.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Semanas de desviación con los plazos establecidos.</li> <li>- Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.</li> </ul>
01.002.	“Implantación de la figura de Secretario de Distrito en el órgano territorial desconcentrado de Ciudad Alta”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar la figura de Secretario de Distrito por delegación de funciones a su titular del Secretario General Técnico de la Junta de Gobierno y la Secretaria General del Pleno.</li> <li>- Reasignar los efectivos a los nuevos puestos de trabajo.</li> </ul>	Secretario General Técnico de la Junta de Gobierno.	Enero 2009 – Junio 2009.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Semanas de desviación con los plazos establecidos.</li> <li>- Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.</li> </ul>
01.003.	“Implantación de la figura de Habilitado de Distrito en el órgano territorial desconcentrado de Ciudad Alta”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar la figura de Habilitado de Distrito por delegación de funciones a su titular del titular del Órgano de Gestión Económica Financiera.</li> <li>- Reasignar los efectivos a los nuevos puestos de trabajo.</li> </ul>	Titular del Órgano de Gestión Económica Financiera.	Enero 2009 – Junio 2009.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Semanas de desviación con los plazos establecidos.</li> <li>- Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.</li> </ul>
01.004.	“Implantación de la figura de Interventor Delegado de Distrito en el órgano territorial desconcentrado de Ciudad Alta”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar la figura de Interventor de Distrito por delegación de funciones a su titular del Interventor General.</li> <li>- Reasignar los efectivos a los nuevos puestos de trabajo.</li> </ul>	Interventor General.	Enero 2009 – Junio 2009.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Semanas de desviación con los plazos establecidos.</li> <li>- Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.</li> </ul>

Figura 16  
**CONTENIDO DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE MEJORA**

Línea Estratégica II: Calidad de los Servicios					
Código	Nombre Proyecto	Acciones de Mejora	Responsable	Calendario	Indicadores
02.005.	“Oficina Unificada de Atención al Ciudadano”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del funcionamiento de la Unidad de Atención al Ciudadano de Ciudad Alta.</li> <li>- Reducción de los tiempos de espera de los ciudadanos en la oficina.</li> <li>- Reducción de los tiempos de tramitación de los expedientes.</li> <li>- Implantación de la tramitación electrónica.</li> <li>- Instalación de un Sistema Informático de Control de Expedientes.</li> </ul>	<p>Jefe de Atención Ciudadana.</p> <p>Jefe del Servicio de Informática.</p>	<p>Enero 2009 – Junio 2009.</p> <p>Julio 2009 – Febrero 2010.</p> <p>Julio 2009 – Febrero 2010.</p> <p>Marzo 2010 – Noviembre 2010.</p>	<p>-Semanas de desviación con los plazos establecidos.</p> <p>- Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.</p>
02.006.	“Canales no presenciales de Atención al Ciudadano”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar un sistema telefónico de atención al ciudadano ágil, integral e integrado en la e-administración del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.</li> <li>- Generalización de la e-administración en el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.</li> <li>- Implantar las terminales autoservicio (4 unidades).</li> </ul>	<p>Jefe de Atención Ciudadana.</p> <p>Jefe del Servicio de Informática.</p> <p>Director General del Distrito de Ciudad Alta.</p>	<p>Julio 2009 – Febrero 2010.</p>	<p>-Semanas de desviación con los plazos establecidos.</p> <p>- Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.</p>
02.007.	“Carta de Servicios del órgano territorial desconcentrado de Ciudad Alta”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la Carta de Servicios como modelo de relación con los ciudadanos sobre la base de la asunción de compromisos y el control de los mismos.</li> <li>- Revisar cada dos años esta Carta de Servicios.</li> <li>- Controlar el cumplimiento de compromisos.</li> </ul>	<p>Jefe de la Unidad de Registro y Atención Ciudadana del Órgano Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta.</p>	<p>Diciembre 2010 – Septiembre 2011.</p>	<p>-Semanas de desviación con los plazos establecidos.</p> <p>- Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.</p>
02.008.	“Manual de Atención al Ciudadano”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un Manual de procedimientos adaptado a la e-administración del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria: licencias de ocupación de suelo público, actividades clasificadas, certificados de empadronamiento y residencia, licencias de obra menor y mayor, gestión de ayudas y subvenciones.</li> </ul>	<p>Jefe del Servicio de Fomento.</p> <p>Jefe de Atención Ciudadana.</p> <p>Jefa de Sección de Servicios Sociales.</p>	<p>Enero 2009 – Febrero 2010.</p>	<p>-Semanas de desviación con los plazos establecidos.</p> <p>- Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.</p>

Figura 17  
**CONTENIDO DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE MEJORA**

**Línea Estratégica III: Implicación de los empleados municipales**

Código	Nombre Proyecto	Acciones de Mejora	Responsable	Calendario	Indicadores
03.009.	Plan de Formación I	- Mejorar la cualificación de los empleados municipales del Órgano Desconcentrado en Atención al Cliente.	Director General Recursos Humanos.	Febrero 2009 de – Junio 2009.	-Semanas de desviación con los plazos establecidos. - Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.
03.010.	Plan de Formación II	- Mejorar la cualificación de los empleados municipales del Órgano Desconcentrado en inglés, francés y árabe.	Director General Recursos Humanos.	Febrero 2009 de – Junio 2009.	-Semanas de desviación con los plazos establecidos. - Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.
03.011.	Plan de Formación III	- Mejorar la cualificación de los empleados municipales del Órganos Desconcentrado en manejo de herramientas de gestión y control informático de expedientes.	Director General Recursos Humanos.	Noviembre 2009 de – Octubre 2010.	-Semanas de desviación con los plazos establecidos. - Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.

Figura 18  
**LA SATISFACCIÓN LABORAL**

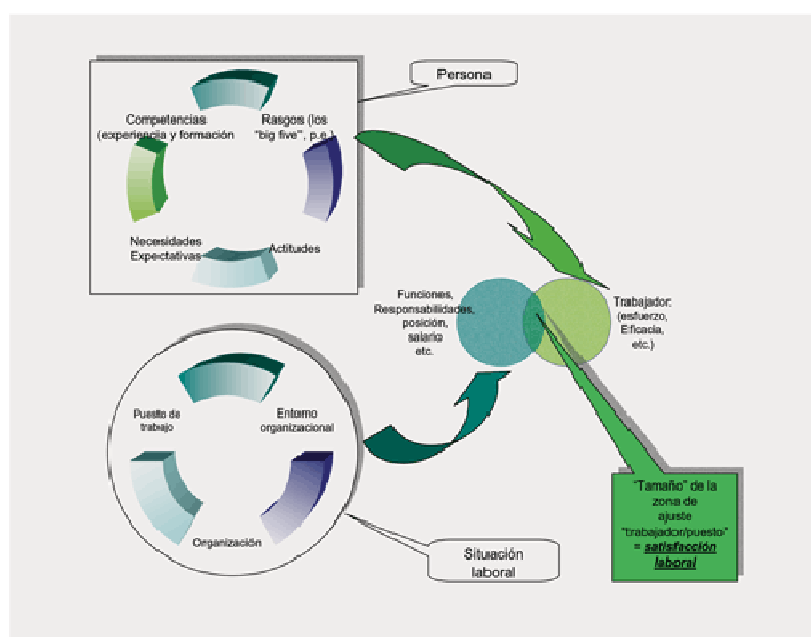


Figura 19

### SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES



Figura 20

#### CONTENIDO DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE MEJORA

##### Línea Estratégica IV: Satisfacción de los ciudadanos

Código	Nombre Proyecto	Acciones de Mejora	Responsable	Calendario	Indicadores
04.012.	“Sistema de Quejas y Sugerencias del Órgano territorial desconcentrado de Ciudad Alta”.	- Implantar un cauce para que los ciudadanos del Distrito de Ciudad Alta trasladen al Órgano territorial desconcentrado aquellas cuestiones de la actividad municipal que puedan ser mejoradas.	Jefe de la Unidad de Registro y Atención Ciudadana del Órgano Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta.	Marzo 2009 – Noviembre y 2010.	-Semanas de desviación con los plazos establecidos. - Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.
04.013.	“Observatorio de Opinión de los ciudadanos del Distrito de Ciudad Alta”.	- Establecer un sistema continuo de detección y análisis de necesidades de los ciudadanos del Distrito de Ciudad Alta, sus expectativas y el grado de satisfacción con relación a los servicios prestados. - Realizar al menos una vez cada año una encuesta sobre satisfacción. - Estudio sobre la utilización de los medios existentes para la captación de necesidades y expectativas y para su posterior tratamiento unificado y uniforme.	Jefe de la Unidad de Proyectos del Órgano Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta.	Marzo 2009 – Noviembre y 2010.	-Semanas de desviación con los plazos establecidos. - Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.
04.014.	“Guía de Servicios del Órgano territorial desconcentrado de Ciudad Alta”.	- Dar a conocer al ciudadano los servicios que presta el Órgano Territorial Desconcentrado a fin de facilitar y mejorar su relación con éste. - Fomentar el uso de esta herramienta. - Incorporar cuantos servicios se vayan creando.	Jefe de la Unidad de Proyectos del Órgano Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta.	Septiembre de 2009 – septiembre 2010.	-Semanas de desviación con los plazos establecidos. - Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.

Figura 21

**CONTENIDO DE LOS PROYECTOS DEL PLAN DE MEJORA**

**Línea Estratégica V: Mejora de la comunicación externa e interna**

Código	Nombre Proyecto	Acciones de Mejora	Responsable	Calendario	Indicadores
05.015.	“Plan de Marketing Corporativo del Órgano territorial desconcentrado de Ciudad Alta”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una identidad corporativa, o lo que es lo mismo, una personalidad y una filosofía propias, que se reflejen en cada una de las acciones de los empleados y en cada elemento de comunicación de la organización.</li> <li>- Definir la cultura de la organización hacia adentro, con el fin de establecer hábitos de trabajo estandarizados que permitan obtener mayores réditos con la misma fuerza laboral.</li> <li>- Volcar, a través de un sistema gráfico, visual y de estilo, esa filosofía, esa personalidad y esa cultura, para transmitirla y difundirla entre todos sus públicos (internos y externos).</li> <li>- Regular el ámbito laboral para mantener un clima de confianza y motivación.</li> <li>- Dar voz y crear consenso entre los empleados de la organización.</li> <li>- Posibilitar que la dirección recoja el feedback, las ideas y la creatividad de los empleados y cuadros intermedios.</li> <li>- Permitir que todos los empleados conozcan mejor sus posibilidades reales de futuro en la organización a fin de que puedan canalizar mejor sus inquietudes.</li> <li>- Poder controlar situaciones de crisis.</li> <li>- Promover la comunicación entre todas las escalas.</li> </ul>	Director General de Recursos Humanos.	Junio 2009 – septiembre 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Semanas de desviación con los plazos establecidos.</li> <li>- Días de desviación de la emisión del Informe mensual de progreso.</li> </ul>

**LOS ASPECTOS TÉCNICO INFORMÁTICOS DEL PLAN<sup>4</sup>**

La idea es que el Organismo Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta aborde el Plan en su vertiente técnico informática como la implementación de un sistema de mejora de su oferta de servicios y no

como una herramienta puntual que “instala y desaparece”. Para ello es preciso que no se obligue en modo alguno al cambio de aplicaciones que tengan ya uso en las unidades centrales municipales. Su éxito dependerá de la capacidad del Plan por adaptarse a lo que ya haya propuesto al respecto el Servicio de Informática. Siendo así, no obstante, es menester que el Plan reflexione sobre los asuntos que a continuación se pasan a relatar.

<sup>4</sup> Sigo en este apartado las recomendaciones del *Plan Director para la automatización de procedimientos* aprobado por el Secretariado de Modernización y Calidad de la FEMP

**Desarrollo de un concepto de la actividad informática** que responda a la visión de hacia dónde necesita dirigirse la Organización. Se trata, en definitiva, de cubrir las necesidades de información, informática y comunicaciones del Organismo, de Intranet/Internet, en un marco de servicio público, asegurando su calidad científico – técnica, la satisfacción de los ciudadanos y de los trabajadores del sistema, con un aprovechamiento óptimo de los recursos.

**Transformación de la misión en objetivos específicos de resultados.** La misión anteriormente enunciada, se debe traducir, como se ha intentado hacer, en objetivos específicos, donde los sistemas de información, informática y comunicaciones juegan un papel trascendental. Más en concreto, se trata de reducir los costes operativos, con un control de la información al servicio de la dirección y de los responsables de los servicios, mejorando la calidad en la atención de los ciudadanos, aportando calidad, eficacia y productividad a la cadena de valor del Organismo. En este punto, es obvio considerar la importancia de un adecuado uso de la Intranet/Internet Corporativa implantada como metodología de información y comunicación en el concepto más integral del término que se pueda pensar.

**Elaboración de una estrategia que permita lograr el resultado pretendido,** en la clave esencial de la participación: la consecución de los objetivos en informática, con los que se está comprometido, no es posible sin tener en cuenta a los profesionales en el sentido más genérico del término, rescatando la esencia de la gestión integral e

integrada. Es una responsabilidad estratégica y así se debe recoger en las líneas básicas definitivas de actuación del Organismo.

**Implantación y puesta en práctica de la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.** Dicha estrategia se centra en la búsqueda de la mayor eficacia, desconcentración y coordinación, aunque el efecto facilitador de las comunicaciones en vía telemática, de voz, dato e imagen, es decir, la utilización de navegadores/ browsers, deje de cuestionar en sentido estricto en qué lugar se tomen las decisiones o se sitúen los servicios de información. Es indudable el denominador común en estas acciones específicas, a través de la economía y el beneficio de escala.

**Evaluación del proceso, la estructura y el resultado,** revisando la situación e iniciando ajustes correctivos en la misión, objetivos, estrategias e implantación, donde lo importante será emitir juicios bien informados. Los agentes e impulsores del Plan deben convertirse en sustitutos correctamente informados de las preferencias, usos y costumbres del usuario del sistema. A este fin es primordial que se siga el esquema de la evaluación formativa, siendo la piedra angular de la ética profesional en dicho trabajo evaluativo: trabajar con una conciencia social informada.

El Organismo debe avanzar, en consecuencia, en una estrategia de adelgazamiento progresivo del aparato informático municipal, de forma que se aplane la curva actual de incremento de costes de implantación y mantenimiento informáticos e, incluso, se llegue a

su reducción, mediante estas acciones:

- ⇒ Iniciar el proceso de migración de aplicaciones y repositorios hacia Internet (soluciones .Net o Java)
- ⇒ Modernización progresiva del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.
- ⇒ Reemprender el camino hacia la calidad y mejora continua.
- ⇒ Basarse en experiencias demostrables avaladas de alguna forma por la FEMP.

En el mismo orden de cosas, la estrategia informática implica, en síntesis, los siguientes aspectos:

**Sistemas para el tratamiento de la información:** diseño, desarrollo e implantación de sistemas de información y bancos de datos.

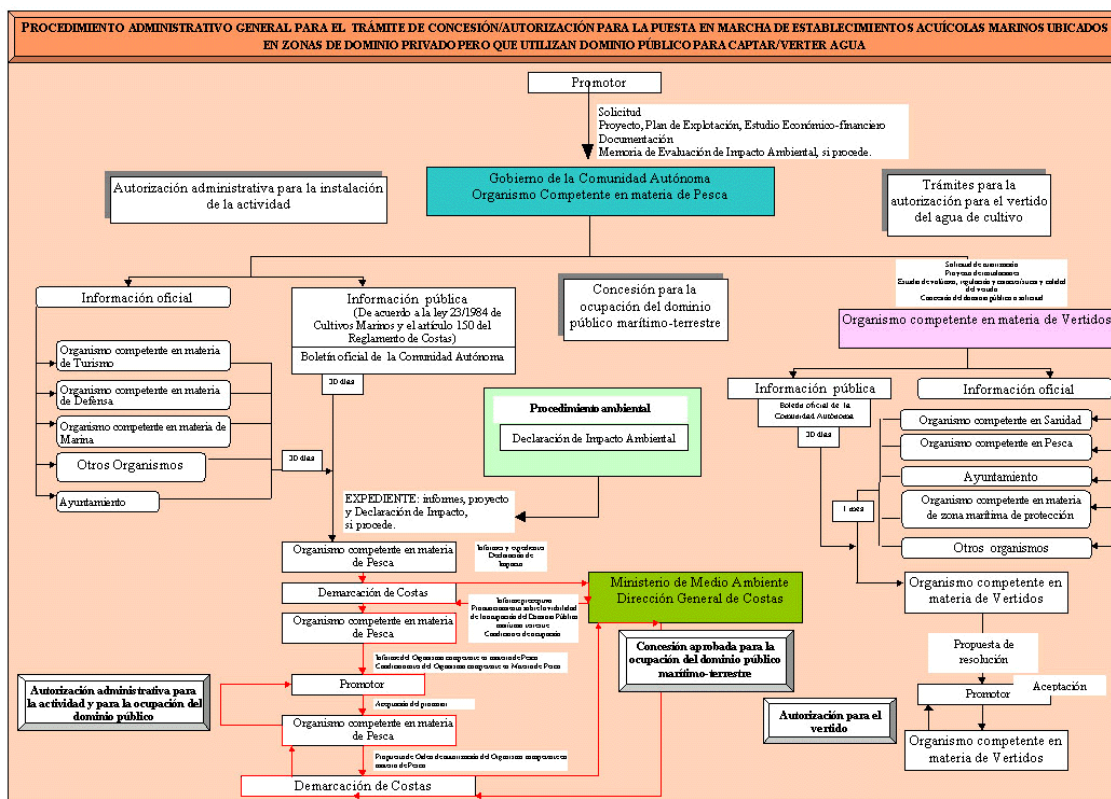
**Redes de comunicación y transmisión de datos:** creación de la Red Corporativa de Comunicaciones, en una clara apuesta por la conectividad integral de sistemas y comunicaciones, con objeto de definir los protocolos de comunicaciones más convenientes para la organización e integrar todos los circuitos y protocolos actualmente existentes a través del sistema más adecuado a cada necesidad.

**Sistemas para la automatización de los centros, unidades administrativas y servicios,** a través de la mejora y optimización del actual sistema de comunicaciones interno y externo en la plataforma Intranet Corporativa, con la transformación de la *Web Site*.

**La protección y seguridad de los datos y medios informáticos,** mediante la implantación rigurosa de lo dispuesto en la Ley Orgánica Reguladora del Tratamiento Automatizado de Datos de Carácter Personal (LORTAD), en todas las plataformas de comunicación que utilice el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, atendiendo igualmente a lo previsto en la Directiva 95/46/CE, que desarrolla y clarifica las condiciones en que son lícitos los tratamientos de datos personales.

Ello implica desarrollos relativos a la calidad de los datos, a la legitimación del tratamiento de datos, de las categorías especiales de datos personales y de la libertad de expresión, a la información del interesado, al derecho de acceso del interesado a los datos, con excepciones y limitaciones al derecho de oposición, a la confidencialidad y seguridad del tratamiento, y a los procedimientos de notificación a la autoridad de control, controles previos y publicidad de los tratamientos.

**Figura 22**  
**EJEMPLO DE LA COMPLEJIDAD DEL PROCEDIMIENTO**  
**ADMINISTRATIVO COMÚN**



**MEJORA DE LA APLICACIÓN DE LOS MEDIOS INFORMÁTICOS**

Una parte muy importante de la actividad de la administración local gira en torno a la tramitación de expedientes. Los expedientes se generan en las distintas unidades administrativas y su tramitación está regulada por normativa estatal, autonómica o por acuerdos municipales. Es decir, un expediente implica una serie de pasos establecidos y regulados que, en la mayoría de los casos, tienen una incidencia en sujetos físicos o jurídicos. Un expediente debe considerarse desde una perspectiva interna (trabajo administrativo municipal) y también desde una perspectiva externa (de interés para el solicitante o afectado).

Un expediente, visto desde la perspectiva administrativa municipal, es un nuevo trabajo a desarrollar. Probablemente estarán afectados varios empleados públicos en su tramitación, serán necesarios acuerdos de Junta de Gobierno o Pleno, deberán ser notificados los acuerdos, etc. Además de todo esto, están los plazos a cumplir, hay que resolver determinados expedientes en un determinado periodo de tiempo, realizar una o varias notificaciones en un momento concreto de la tramitación, etc. Resumiendo, cada expediente tiene multitud de trámites y es necesario realizarlos en unos plazos establecidos.

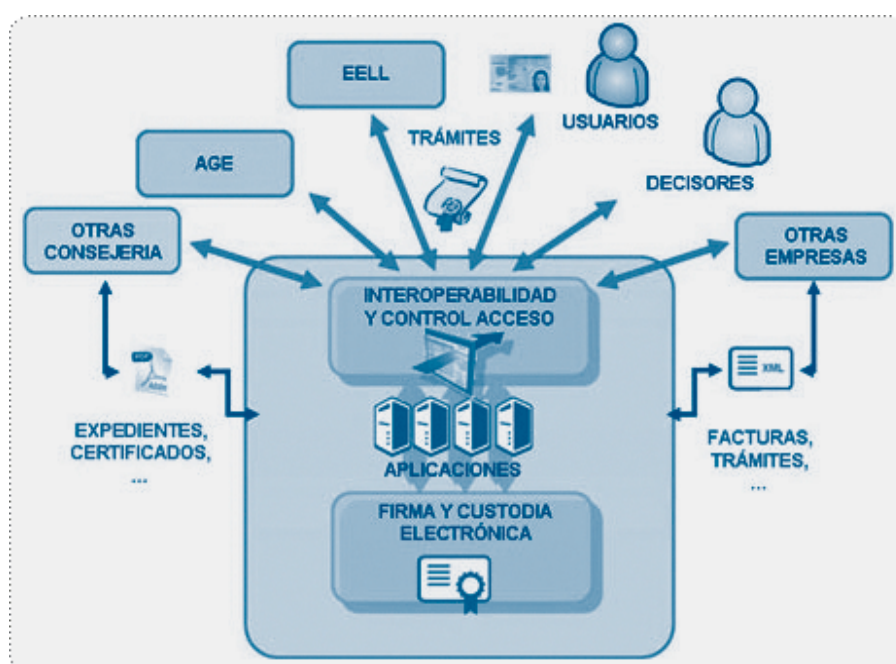
Desde la perspectiva externa, el ciudadano espera la resolución del expediente siempre con



impaciencia. Las tramitaciones toman cierto tiempo y el ciudadano desea, en determinados momentos, conocer en que situación se encuentra “su expediente”. Hasta ahora el método utilizado para conocer el estado de su expediente era la visita al empleado municipal que se encargaba, o se encargó en determinado momento, de la

tramitación; la respuesta a la solicitud del ciudadano puede requerir buscar el expediente, examinarlo, contactar con el empleado que ahora lleva determinado trámite, etc. Resumiendo, el ciudadano desea conocer la situación actual de su expediente y de lo que falta para su conclusión.

Figura 23  
**LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y LA FIRMA DIGITAL**



#### INFRAESTRUCTURA INFORMÁTICA NECESARIA PARA IMPLEMENTAR LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

La puesta en funcionamiento de un programa informático de control de expedientes requiere determinadas actuaciones preliminares y la construcción de cierta infraestructura informática. Por ejemplo, si un Organismo como el planteado va a utilizar el programa Control de Expedientes es necesario

que la información de los tipos de expedientes, los documentos de esos expedientes, las personas que pueden tener acceso a la información y multitud de datos más, residan en una base de datos relacional (Oracle, Informix, SQLServer, etc.). Debe además estar conectado a la red local, a fin de que posibilite la comunicación entre los diversos ordenadores, y también debe existir un mínimo de tecnología para Intranet e Internet.

Figura 24

## UN EJEMPLO DE LAS POSIBILIDADES QUE OFRECE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA



Estas tecnologías son baratas, fáciles de instalar y de utilizar. Los costes de la inversión realizada se amortizan rápidamente y, dependiendo de las posibilidades económicas, se puede ir expandiendo las prestaciones iniciales.

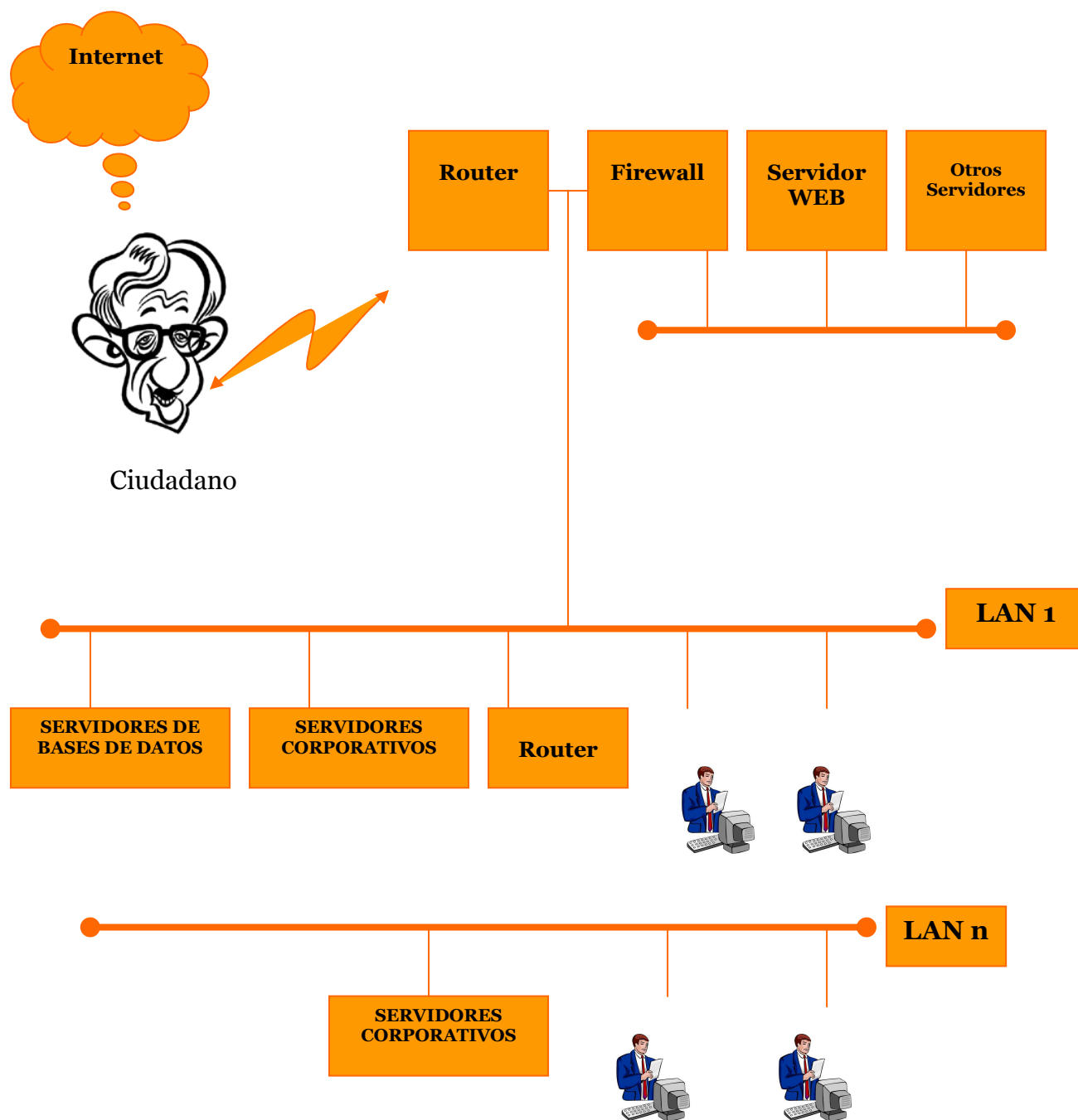
Las actuaciones a desarrollar dependerán de la infraestructura informática que actualmente tiene el Ayuntamiento más que (o además de) el número de habitantes del municipio. En el caso del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, con un sistema informático sofisticado, plenamente desarrollado, en el que todas sus dependencias están interconectadas y comparten los recursos de una manera eficiente, con control de usuarios, Intranet, presencia en la Web, etc., las actuaciones necesarias a desarrollar para lograr la eficiencia deseada se limitan a instalar un Control de Expedientes.

El sistema informático es la red local interconectada con Internet. Consta de:

- ⇒ La red local corporativa con los mecanismos de seguridad adecuados.
- ⇒ Un sistema gestor de base de datos alfanumérica (Oracle, Informix, SQLServer, etc.) y, si se puede, un sistema de información geográfico y catastral además de una base de datos documental.
- ⇒ Intranet e Internet.
- ⇒ Herramientas ofimáticas.
- ⇒ Los programas informáticos necesarios para gestionar los datos almacenados en las bases de datos (contabilidad, gestión tributaria, padrón de habitantes, Control de Expedientes, etc.).

Estos puntos se observan en la figura 25:

Figura 25  
**MODELO BÁSICO DE SISTEMA INFORMÁTICO**



Determinada esta infraestructura básica, lo importante es establecer el **Manual de Procedimientos** al que se refiere el proyecto 02.008 del presente Plan.

Un Manual de Procedimientos debe comprender la

totalidad de los detalles de tramitación de cada tipo de expediente que gestiona cada unidad del Ayuntamiento. A fin de ilustrar su contenido, a continuación se recoge el diagrama de tramitación de tres tipos de expedientes distintos.

Figura 26  
**LICENCIA DE APERTURA DE NUEVA ACTIVIDAD INOCUA**

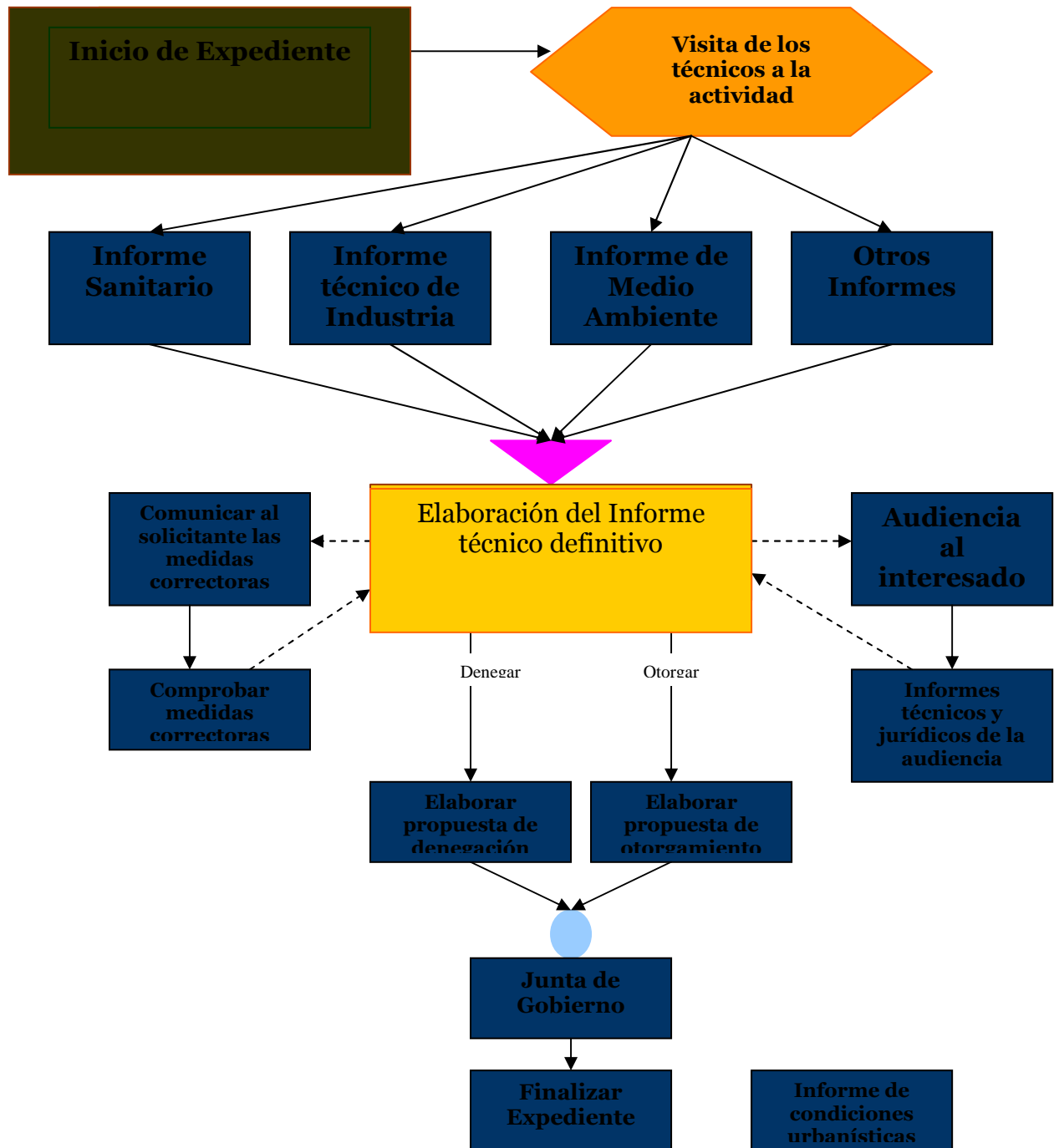


Figura 27  
**LICENCIA DE APERTURA DE NUEVA ACTIVIDAD CALIFICADA**

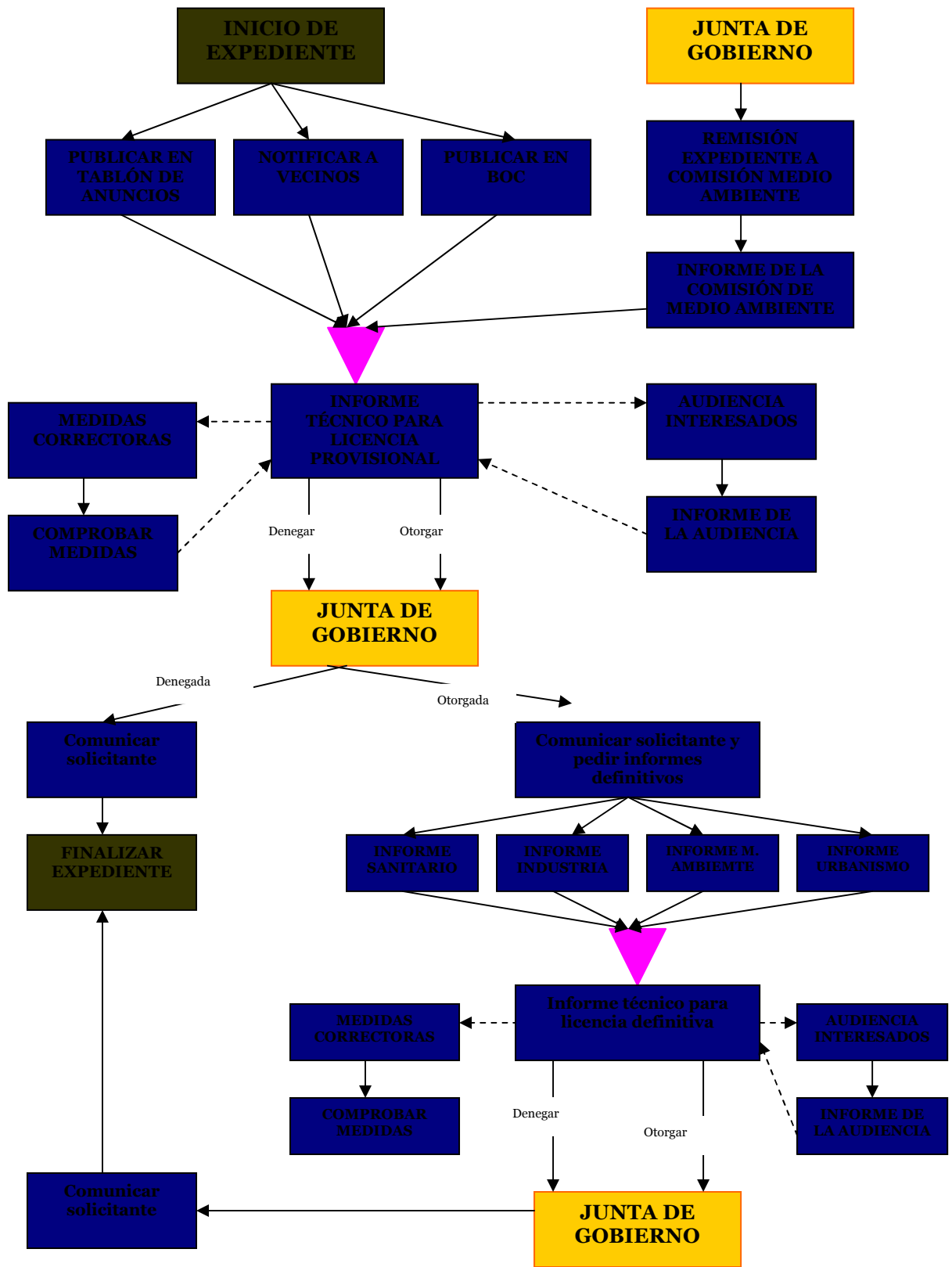
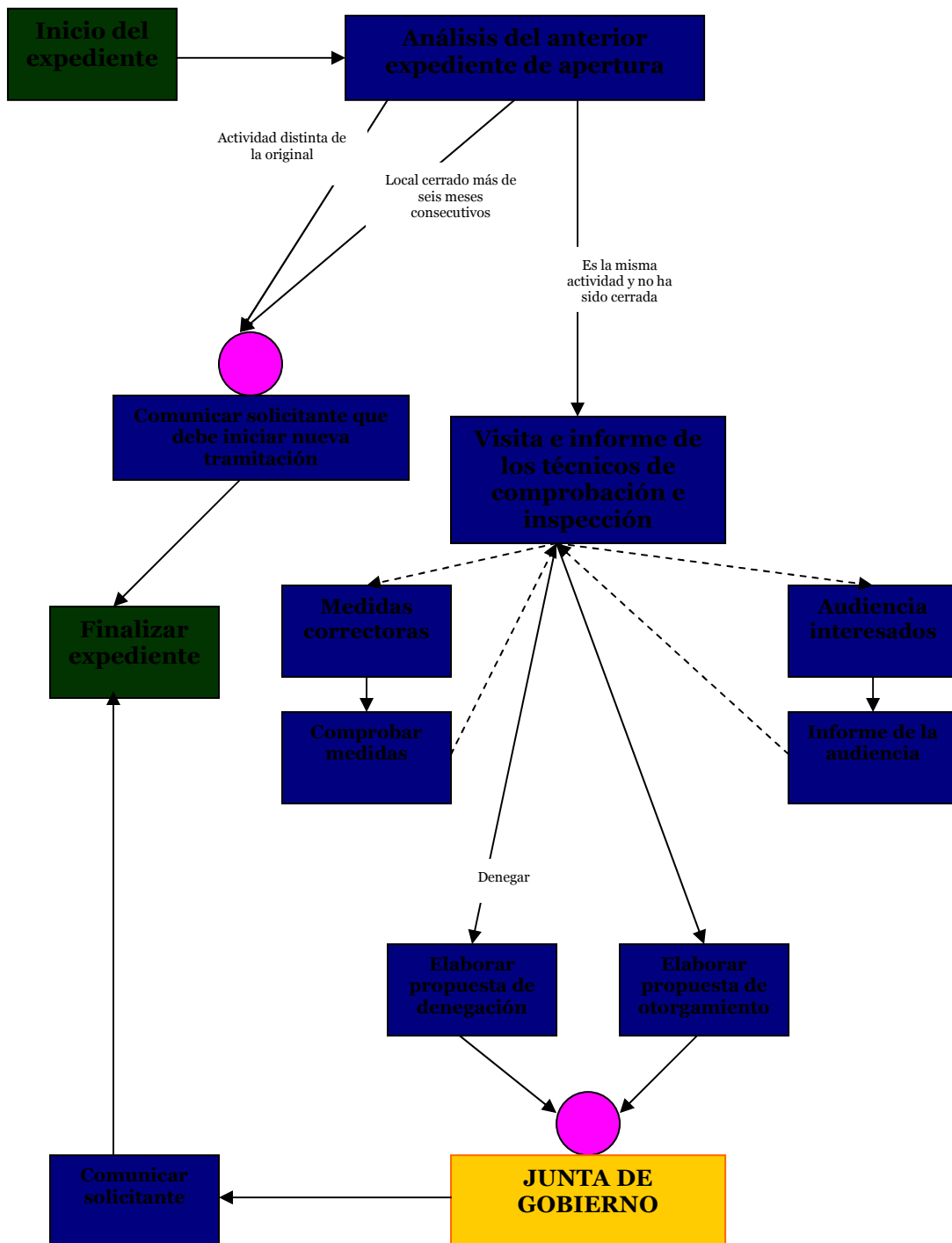


Figura 28  
**CAMBIO DE TITULARIDAD EN LICENCIA DE ACTIVIDAD INOCUA**



### LA APLICACIÓN CONTROL DE EXPEDIENTES

Las organizaciones públicas y privadas se enfrentan cada día con

una demanda de servicios y productos más sofisticados, de más calidad y a un precio más barato. Además, los productos deben cambiar rápidamente y se debe

colaborar muy estrechamente con otras empresas para la realización del producto final.

Es necesario, por tanto, que el flujo de trabajo que genera cada proceso esté debidamente estudiado, sistematizado y optimizado; que las tareas las efectúen las personas adecuadas, en el tiempo estipulado y con el menor coste.

El análisis y solución de esta importante actividad ha sido estudiada ampliamente y existen en el mercado productos muy sofisticados capaces de adaptarse a prácticamente todas las situaciones. Todos ellos se agrupan bajo la denominación de sistemas gestores de flujo de trabajo o *workflows*.

La idea central es independizar las tareas a realizar de su procesamiento en el espacio y tiempo; de la misma forma que los sistemas gestores de base de datos independizan el proceso o tarea de los datos.

Se consideran los siguientes aspectos de un *workflow*:

- ⇒ Cómo se definen los procesos o expedientes a realizar.
- ⇒ Cómo se controla, en la práctica, su realización.
- ⇒ Integración general en el proceso productivo.

## DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS

La definición de un proceso o un tipo de expediente es una fase imprescindible y se debe poder realizar lo más rápida y sencillamente posible para que en la práctica pueda funcionar. Los *workflows* generalistas admiten multitud de variantes, condiciones de disparo de procesos, definiciones de datos, etc. que resulta imposible implementar en muchos casos porque exige una especialización

muy importante; el tiempo de aprendizaje puede consumir el tiempo disponible y la complejidad puede arruinar los factores de éxito más críticos.

## REALIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez que se ha definido el proceso o tipo de expediente, el motor del *workflow* debe hacer que una vez creado dicho proceso o expediente, vaya controlando las tareas a realizar, los plazos, las personas que lo ejecutan, los documentos que se generan, etc.

La aplicación Control de Expedientes debe adoptar la filosofía general de los sistemas *workflow* y debe especializarlo en los procesos administrativos directos o indirectos. Es por ello que sería conveniente hablar de tipos de expedientes en vez de procesos y de trámites en vez de tareas.

Un proceso administrativo directo es, por ejemplo, la concesión de un préstamo bancario, el pago de determinados impuestos, etc. La idea fundamental es que se producen documentos entre distintos departamentos internos y alguien explícitamente termina su trámite con cierto grado de responsabilidad sobre él.

Un proceso administrativo indirecto es aquel que controla la secuencia de tareas físicas que realizan otros sistemas pero que no los controla o dispara. Por ejemplo, un taller realiza una serie de piezas que tienen un proceso y unos plazos. Se puede seguir la traza de que procesos hay que hacer, en que orden deben ser realizados y por que personas, pero no disparan o controlan los procesos de producción.

El objetivo de un Control de Expedientes es controlar los procesos administrativos directos o

indirectos de una forma sencilla. Lo que se persigue es que este proceso de control pueda ser realizado por personas con poco entrenamiento y, a la vez, pueda ser implantado de una forma rápida en el proceso productivo de la organización.

Un Control de Expedientes necesita un sistema gestor de bases de datos como Oracle, DB2, Informix, etc., obligatoriamente para poder funcionar.

Opcionalmente el cliente puede utilizar una base de datos documental para la gestión de los documentos o utilizar el sistema de archivos que considere oportuno. Los documentos pueden ser instancias en papel, cintas de vídeo, planos de CAD, etc. Todo este conjunto de documentos debe ser incorporado a un expediente y visualizado y editado de forma rápida y sencilla.

También puede referir los expedientes a elementos del territorio mediante el enlace con el SIG (sistema de información geográfica) si lo desea.

#### **INTEGRACIÓN GENERAL**

Independientemente del control que el *workflow* ejerza sobre el conjunto de herramientas productivas, siempre será necesario implementar la comunicación interpersonal entre los distintos actuantes. La comunicación personal es necesaria por múltiples motivos: Los *workflows* no pueden abarcar el 100% de los trabajos a realizar, existen condiciones no previstas, es necesario atender consultas, etc. La integración general se consigue por medio de un sistema de correo electrónico integrado en la herramienta.

#### **SUBSISTEMAS**

La aplicación en la que se piensa debe constar al menos de los siguientes subsistemas o programas específicos:

- ⇒ Diseñador de procedimientos administrativos
- ⇒ Definición de expedientes
- ⇒ Gestión de expedientes
- ⇒ Administración del área de gestión
- ⇒ Consultas del ciudadano

#### **Diseñador de procedimientos administrativos**

Es una herramienta de análisis y diseño que permite la descripción de la reforma administrativa que se pretende realizar, analiza sus objetivos y propone un conjunto de soluciones y alternativas; especifica los tipos de expedientes a realizar, los estados y sus tareas asociadas, etc. Este subsistema se desarrolla en tecnología cliente/servidor de dos niveles.

Los objetivos de este subsistema son:

- Descripción de los objetivos fundamentales de la reforma administrativa tales como mayor rapidez en la resolución de los expedientes, menor costo administrativo, mayor información a los ciudadanos y a los órganos políticos, mejora de la organización departamental y de personal, etc.
- La elaboración del Manual de Procedimientos donde se muestra los distintos tipos de expedientes, los estados por los que pasan, etc. El Manual de Procedimientos elaborado servirá para su utilización como fuente de referencia en la oficina de Atención al



Ciudadano del Órgano Territorial Desconcentrado, la edición de folletos informativos, etc.

- La elaboración del organigrama municipal de departamentos, negociados, etc. y el conjunto de roles y personas que desempeñan las diferentes funciones administrativas. El personal y sus categorías laborales puede ser cargado desde un fichero ya que normalmente será controlado desde un programa específico de recursos humanos.
- El número de los diferentes tipos de expedientes que se pueden gestionar.
- La elaboración de los criterios de funcionamiento como pueden ser la categoría del personal en los distintos departamentos, la infraestructura requerida, etc.
- Debe permitir la realización de simulaciones y realización de estadísticas de los distintos tipos de expedientes.
- También deberá permitir la actualización del subsistema definición de expedientes mediante la carga de un fichero tipo *script* en el lenguaje de definición de procesos administrativos.

### **Subsistema de definición de expedientes**

Este subsistema deberá permitir la definición de la organización y de los tipos de expedientes que el sistema controlará. El subsistema se desarrolla en tecnología cliente/servidor de dos niveles.

Los objetivos de este subsistema deben ser:

- Contener toda la lógica de actualización de la base de datos de definición de los expedientes
- Contener una interfaz de usuario para ser utilizado por el administrador de la aplicación en la que se puede definir y actualizar directamente datos de organización y de tipos de expedientes. La actualización desde este subsistema se realizará contra el sistema en producción, lo que puede ocasionar inconvenientes de funcionamiento si no lo hace la persona con la adecuada preparación. El mejor mecanismo es realizar los cambios en el subsistema diseñador de procedimientos administrativos y, una vez comprobada su validez, cargarlos desde este módulo.
- El módulo de configuración se ocupará de los procedimientos de configuración y del control de los accesos a los expedientes y documentos dependiendo de los usuarios.

### **Subsistema gestión de expedientes**

Registra los expedientes y documentos reales, las fechas de ejecución de los distintos trámites, etc. Este módulo se utiliza en Intranet y es accesible, con los permisos adecuados, por todos los actuantes.

Los objetivos de este subsistema son:

- Crear los expedientes reales de acuerdo con las definiciones dadas en los tipos de expedientes.

- Crear y controlar los documentos de cada expediente.
- Avisar en caso de superar los días críticos o de aviso.
- Señalar a cada actuante su lista de trabajos pendientes.

### **Subsistema administración área de gestión**

Comprende todos los procesos específicos del administrador del área de gestión. Estos procesos se realizan a través de la Intranet.

Los objetivos de este subsistema son:

- Permitir que el administrador dentro de su área controle los

roles necesarios para cada tarea.

- Asignar actuantes a roles.
- Poner a los actuantes como disponibles o no.

### **Consultas del ciudadano**

Permite a los ciudadanos la consulta del estado de sus expedientes. Estos procesos se realizan a través de Internet.

Los objetivos de este subsistema son:

- Permitir la consulta del estado de los expedientes.
- Enviar y recibir documentos del expediente.

# Implantación

05

El presente Plan de Mejora es ante todo una herramienta de planificación. Resulta, en consecuencia, obligado realizar un análisis detallado de cada uno de los componentes del Plan, así como sus procesos de implantación, los procedimientos a desarrollar y sus costes.

Un trabajo de esta naturaleza podría presentarse de múltiples formas. Ahora bien, para facilitar su comprensión se ha optado por exponer este análisis siguiendo el orden establecido en la propuesta; esto es: por objetivo estratégico y programa operativo.

## Proyecto 01.001 “IMPLANTACIÓN DE LA FIGURA

## DEL DIRECTOR PÚBLICO PROFESIONAL EN EL DISTRITO DE CIUDAD ALTA”

El Plan concibe la idea de que en realidad el Órgano Territorial Desconcentrado no podrá materializarse si previamente no se ha implantado la figura del Director público profesional en el Distrito. Ahora bien, para entender el alcance de la implantación de esta figura es menester abordar una primera reflexión que sirva para definir sus perfiles y umbrales, por cuanto sigue siendo difuso el encaje de su función en la actividad y estructura del gobierno local.

Figura 29

### EN LO QUE NUNCA DEBE CONSISTIR LA FUNCIÓN DIRECTIVA



Figura 30

## EL ESPACIO DIRECTIVO PROFESIONAL EN EL ÁMBITO PÚBLICO: VARIABLES DE CONTINGENCIAS

	Dirección Profesional	Dirección Política
MATERIA	Políticamente neutra	Políticamente diferenciadora
ROL	Despolitizado	Politizado
PRODUCTO	Estable Estandarizable	Inestable No estandarizable
SISTEMA DE GESTIÓN	Sofisticado	Simple

**Fuente:** Francisco Longo, "La profesionalización de la gestión pública", *X Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, Santiago de Chile, octubre 2005

### MARCO CONSTITUCIONAL DEL DIRECTIVO PÚBLICO

En la organización pública, la función directiva puede ser ejercida tanto desde una perspectiva subjetiva como substantiva. Desde una perspectiva netamente subjetiva, esta función puede ser ejercida por dos grandes grupos de personas; a saber: las que ejercen funciones de gobierno y las que no. Los primeros tienen como referencia esencial la legitimación política directa o indirecta en su acceso, mientras que los segundos responden (o deberían hacerlo al menos) a criterios puramente profesionales. Desde una perspectiva substantiva se puede indicar, por tanto, que la desarrollada por los indicados en segundo lugar es realmente una función de administración y que, en consecuencia, tiene que responder a las reglas esenciales de ésta, aunque pueda tener pautas y estructuras diferentes a las del resto de los empleados públicos. Lo que no cabe negar es, sin embargo, que, al margen de las reglas y de la configuración, se trata de una función que tiene la misma

naturaleza que la del resto del empleo público.

Los perfiles y la forma de trazar la línea divisoria entre una y otra no dejan de ser realmente complejos y ciertamente aleatorios. No es igual en las diferentes Administraciones Públicas y no ha sido igual en los diferentes períodos históricos. Pero sin efectuar en este momento una larga consideración sobre la función de Gobierno, cabe indicar que el modelo constitucional es realmente claro al respecto: el artículo 97 de la Constitución establece que corresponde al Gobierno la dirección de la Administración, y el artículo 103.3 prevé que existe un aparato administrativo, de composición pluriforme<sup>5</sup>, que de manera neutral y profesional cumple los designios del Gobierno<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Esta función pluriforme se resalta en el trabajo de Parejo Alfonso, L, "¿Existe una reserva constitucional de "ejecución"? Apuntes para la individualización de la función ejecutiva de las funciones estatales", *Cuadernos de Derecho Público*. Mayo-agosto. Madrid. 1997.

<sup>6</sup> El carácter neutral fue resaltado en el trabajo de Garrido Falla, F "La posición constitucional de la Administración Pública", en la obra colectiva *La*

Esta idea nos sirve para apuntar que, pese al actual debate existente, el modelo constitucional no deja fisura alguna al respecto: existe un ámbito posible de desarrollo profesional directivo entre lo que es propiamente Gobierno (lo que se vincula a la representatividad política) y lo que es Administración (subordinación a actuación objetiva, imparcialidad y selección conforme a los principios generales de acceso a la función pública previstos en el artículo 103.3 de la Constitución)<sup>7</sup>. O, lo que es lo mismo, pese al carácter de empleado público del directivo profesional al servicio de la Administración hay un territorio que es posible transitar para mejorar la calidad de la gestión administrativa.

#### MARCO DE GESTIÓN PÚBLICA

Una primera conclusión por ello es que, en este contexto tan delicado desde la perspectiva jurídica, no parece posible trasladar directamente modelos ni soluciones propias del ámbito empresarial al sector público. Más bien es preciso establecer en las Administraciones Públicas un marco propio de responsabilidades que permita fructificar esta figura directiva. Los elementos que a continuación se detallan no son sino una simple referencia de los requisitos básicos que esta dirección profesional debería cumplir para afianzar su papel en el seno de las Administraciones Locales<sup>8</sup>:

---

*Administración en la Constitución*. Madrid, 1980.

<sup>7</sup> Véase, *El gobierno del Futuro*, Madrid, 2003.

<sup>8</sup> Véase al respecto de Rafael Catalá Polo, "Directivos Públicos", en *Presupuesto y Gasto Público 41/2005*, Instituto de Estudios Fiscales; de K. Echevarría, *La Administración Pública en la era del Management*, Universidad de Deusto,

⇒ **Creación de un ámbito de discrecionalidad** que permita a los directivos el ejercicio de su actividad. Un entorno rígido y limitativo no permite el ejercicio de la función directiva. Por ello, el ámbito político debe establecer los objetivos estratégicos y asignar recursos adecuados. El ámbito burocrático debe desarrollar las funciones ejecutivas, también de control y supervisión, respecto de la función directiva. Pero entre ambos estratos (político y técnico), debe existir el margen adecuado para el desarrollo de la función directiva. La extensión excesiva de uno u otro (o de ambos) trae consigo la desaparición del espacio propio del directivo público profesional. Sólo cuando este ámbito de discrecionalidad existe, podrá desarrollarse la función directiva profesional.

⇒ Inmediatamente, y en relación con lo indicado en el apartado anterior, **deben existir mecanismos de responsabilización por la gestión desarrollada**. Los sistemas de evaluación del

---

1993; y de F. Longo, *Mérito y Flexibilidad*, Paidós, 2005. El artículo 13 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, establece definitivamente la figura de Personal directivo con independencia de la naturaleza de su condición. Siguiendo el mandato constitucional, su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia. Ahora bien, siguiendo a Jiménez Asensio, el modelo actual no implica necesariamente que se haya de opositar o que el hecho de haber superado una oposición antes para el desempeño de otra función exonere de a nadie de este examen si resultara exigible.

desempeño y control del resultado, tanto en un momento final del proceso como en los límites intermedios, son un requerimiento básico para la gestión directiva del sector público contemporáneo<sup>9</sup>.

- ⇒ En el contexto definido por un sistema de discrecionalidad y responsabilidad, **la existencia de un régimen de recompensas y sanciones asociado a la evaluación** constituye otra de las piezas básicas del sistema que permita el ejercicio de la función directiva. Dotar a esta función directiva de un conjunto de reglas propias que establezcan los sistemas de valoración, permanencia en la condición, salarios, promoción, cese, etc., presenta singularidades respecto de las condiciones de empleo del resto de los trabajadores públicos de manera que justifica sobradamente contar con un estatuto propio del personal directivo de la organización.
- ⇒ El último elemento que actúa como requisito básico para la existencia en la gestión pública de un marco adecuado para la dirección es **la existencia de un conjunto de valores centrados en la racionalidad económica**, cuyo propósito es la maximización del impacto de la gestión pública (*value for money*). Este valor es propio de los directivos y no de los políticos o los técnicos, que actúan con valores y objetivos

bien diferentes al de la eficiencia.

## DIRECCIÓN PÚBLICA Y ACTIVIDAD POLÍTICA

Los elementos aquí señalados redundan en la idea ya esbozada al comienzo de este apartado; a saber: la necesidad de delimitar claramente el ámbito político del directivo público profesional (figura 30). Parece aceptado<sup>10</sup> considerar que los directivos públicos son el nexo de unión entre Política y Administración en el sentido de que los directivos son los encargados de transformar en proyectos concretos (y gestionarlos) los programas electorales y los objetivos de los políticos.

Esta interrelación lleva a un ciclo continuado de interacción (figura 31) en el que los directivos desempeñan sus funciones como interfaz entre los representantes políticos y los aparatos burocráticos de las organizaciones. La eficacia en esa realización y el acierto en el diseño de las políticas públicas permitirán que el ciclo electoral revalide el mandato político o sustituya al partido actual en el Gobierno. Por ello, cualquiera de los tres niveles tiene importancia sustancial en el ciclo pero la capacidad de los directivos para interpretar los objetivos políticos y ser capaces de conseguir resultados a través de los profesionales que conforman la Administración, aparece como una función especialmente relevante.

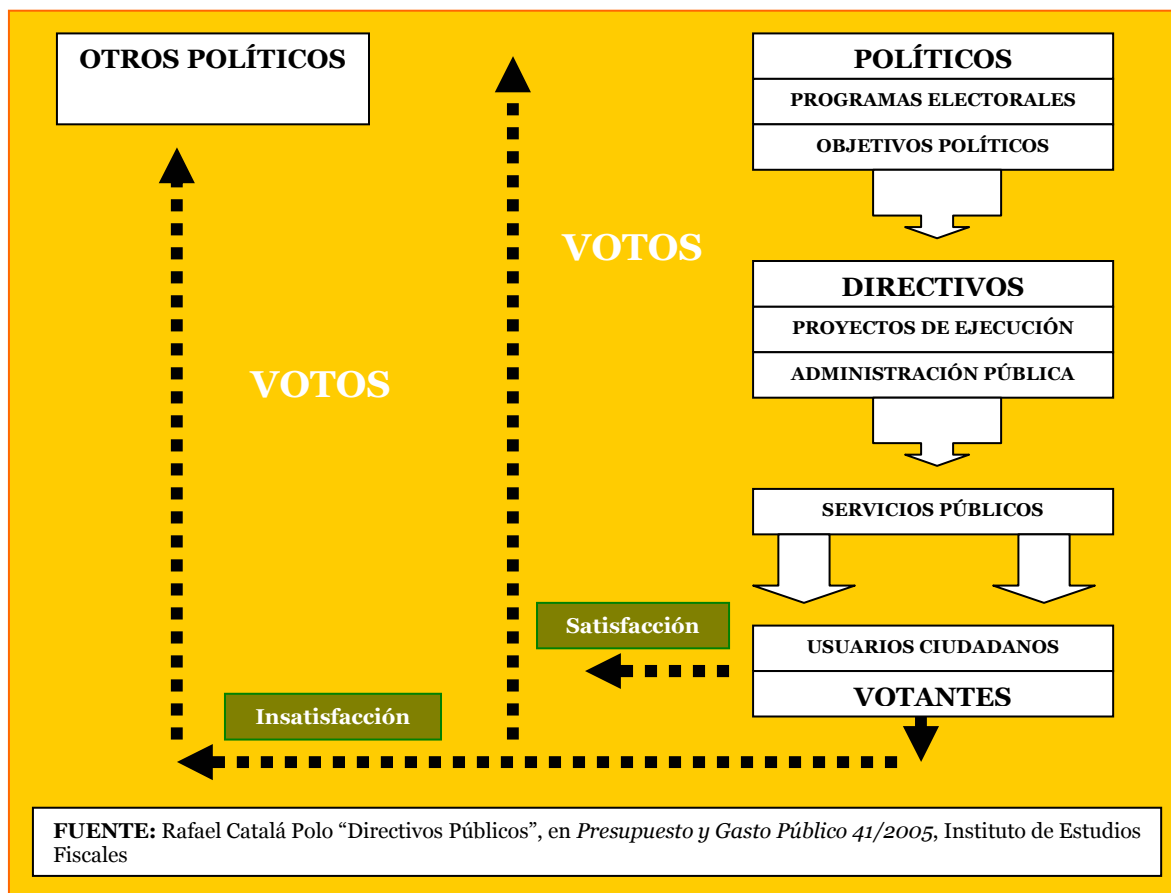
---

<sup>9</sup> El apartado 3 del Estatuto Básico del Empleado Público antes citado ordena esta evaluación con arreglo a “los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados”.

---

<sup>10</sup> J. Valero, *Ideas para el tratamiento de los directivos*, Barcelona, 2004.

Figura 31  
**RELACIÓN ENTRE POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN**



### LÍNEAS DE ACTUACIÓN

En cuanto la situación en el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria se parece poco a buena parte de las consideraciones que hasta ahora se han efectuado, a continuación se sugieren algunas ideas sobre las diversas políticas que esta Administración Local puede abordar a lo largo del proceso de implantación de este Plan para hacer efectiva la demanda constatada de contar con directivos públicos profesionales que se constituyan en el factor dinamizador y líderes de los procesos de reforma y mejora continua en los que necesariamente se está viendo ya enfrascado como organización pública.

### Planificación

La complejidad demostrada de la función directiva, la escasez de recursos adecuadamente capacitados de la organización, el poliédrico perfil de competencias del directivo, ponen de manifiesto la necesidad de abordar la planificación de directivos como una actividad de valor estratégico en el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria donde, además, los escenarios temporales requieren contar con un trabajo a medio plazo si lo que de verdad se desea es obtener resultados de calidad. No puede improvisarse un buen

directivo,<sup>11</sup> por lo que la definición de los puestos directivos requeridos por la organización constituye un *prius* necesario para la determinación del número y los perfiles requeridos.

Evidentemente este es un trabajo propio de cada institución en el que las reglas generales valen de poco. Pero tal vez por ello mismo el Plan sugiere definir previamente su perfil de competencias a fin de que esta Administración Local disponga de un catálogo de puestos directivos y sus principales características, como primer elemento de planificación. Se entiende que en este catálogo genérico quedará definido el perfil y las características del titular del Órgano Territorial Desconcentrado.

### Selección

No resulta menos importante tomar en serio el proceso de selección. Es ya tradicional en este país el debate en torno al sistema de provisión de puestos directivos<sup>12</sup> y la conveniencia de promover la cobertura mediante la utilización exclusiva del mercado interno de las

Administraciones, mediante la incorporación de profesionales del sector privado o a través de sistemas mixtos que recurran indistintamente a uno u otro mercado en la búsqueda del candidato más adecuado con independencia de su vinculación previa o no al empleo público.

Lo cierto es que la mayor probabilidad de éxito en el desempeño del puesto directivo se concentra cuando el candidato se adecua más estrechamente al perfil de competencias definido anteriormente. En esa definición ocupará, sin duda, un factor singular el conocimiento técnico de la función a desempeñar junto al conocimiento de la propia organización, sus reglas de funcionamiento, la cultura en la que haya de desarrollarse la actividad, etc. Pero esta idea, que nos llevaría a concluir que los profesionales de la organización fuesen con carácter exclusivo los candidatos para el desempeño de los puestos directivos, ha de matizarse con la constatación de la existencia de perfiles profesionales cualificados en otros sectores o ámbitos profesionales provenientes de otras organizaciones públicas o del sector privado.

La identificación de estas capacidades externas a la propia organización, junto a la utilización de procedimientos de selección, cualificados y transparentes, puede legitimar el sistema mixto que prevé en actual ordenamiento jurídico, en el que los mejores sean elegidos para el desempeño de los puestos directivos en función de su perfil de competencias, la experiencia acreditada y su calidad profesional. Sin duda la singularidad de la gestión pública y sus especiales requerimientos de capacidades, conocimientos, idoneidad y

---

<sup>11</sup> C. Losada, "Las especificidades en la gestión pública: implicaciones en la función directiva pública", *Documentación Administrativa*, INAP, 1995.

<sup>12</sup> Véanse de Rafael Jiménez Asensio: *Altos Cargos y Directivos Públicos*, Instituto Vasco de Administración Pública, Oñate, 1996; "Políticos, directivos y empleados públicos: problemática de la dirección pública en la administración local", en F. A. Castillo Blanco (coordinador), *Situación actual y tendencias de la Función Pública española*, Granada, 1998; "Reflexiones sobre el marco (o el "corsé") jurídico de la gerencia local", *Gobierno Local y modelo gerencial*, Barcelona, *Fundació Carles Pi i Sunyer*, 1999; y "Política y Administración en la reforma del Gobierno Local (Un estudio sobre la forma de gobierno y la alta administración en los municipios de gran población)", en *Anuario de Gobierno Local de 2003*, Madrid, Marcial Pons, 2004.



experiencia orientará la selección a favor de los profesionales de la propia organización, pero la búsqueda de los más capacitados no puede permitir la exclusión *ab initio* de buenos candidatos.

En este sentido, la experiencia reciente de trasvase de profesionales entre las diversas administraciones públicas (estatal, autonómica y local, en todos los sentidos) ha permitido acreditar que la cualificación directiva no es patrimonio de ninguna Administración, por definición, y algo parecido cabría decir en relación con el sector privado.

En consecuencia, este Plan estima que lo más sensato es contar con un sistema acreditado y transparente de selección, capaz de medir capacidades, idoneidades y competencias, que, legitimado en el Pleno, permita la selección profesional de futuros profesionales directivos del sector público. Para evitar a la vez desconfianza por sospecha de arbitrariedad, el sistema debe fundamentar su legitimidad además en la definición previa y motivada de los puestos que pueden ser ocupados indistintamente por funcionarios o profesionales del sector privado y la justificación de esta cuestión, tal y como ha indicado recientemente el Tribunal Supremo en Sentencia de 7 de diciembre de 2005.

Una última reflexión sobre la selección de directivos nos lleva a redundar en la necesidad, ya señalada, que el sistema genere confianza. Para ello el Plan propone que sea requisito imprescindible que la aplicación del mismo se lleve a cabo por expertos en selección de perfiles directivos. Y ello, porque de nada valdría la mejor definición de perfiles directivos, contar con candidatos adecuados y aplicar técnicas de selección que garanticen

el resultado deseado si quienes ejercen la función de selección no son verdaderos expertos en la materia. Siendo esta una de las carencias habituales de los procesos selectivos de las Administraciones Públicas (componer los órganos selectivos con buenos funcionarios ajenos a los conocimientos de las técnicas de selección) es en los puestos directivos donde la capacitación de quien selecciona tiene mayor valor estratégico.

En consecuencia, el Plan propone que el Ayuntamiento de Las Palmas incorpore en los procedimientos de selección a personas expertas dedicadas a estas funciones conforme a un reglamento municipal determinado también por acuerdo plenario.

### **Formación**

La formación orientada a las necesidades, prioridades y estrategias de la organización es uno de los factores creadores de valor directivo más potentes. La incorporación continuada de conocimientos técnicos, de capacidades y habilidades relacionadas con el ejercicio de la función directiva, con la innovaciones vinculadas con las transformaciones de la gestión pública, con el marco normativo, con las innovaciones tecnológicas que afecten al sector o actividad concreta en las que el directivo desempeña sus funciones constituyen una de las áreas de desarrollo directivo que se ha convertido en un requisito para contar con los perfiles profesionales adecuados para el ejercicio de la función directiva.

La definición de un plan de formación personalizado, vinculado con un plan de carrera, para cada persona que forma parte del estrato

directivo de la Administración debe constituir un requerimiento básico del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria a fin de optimizar y desarrollar el potencial de sus empleados más cualificados y en los que más confía como dinamizadores de su organización.

Superar la dialéctica entre la ocupación cotidiana y la asignación de un tiempo destinado a la formación continua del directivo debe suponer un desafío de la política de nuestros días. Precisamente el entorno actual de la formación continua, con un altísimo volumen de recursos, constituye un escenario adecuado para identificar instrumentos suficientes para hacer efectiva esta política de formación que, junto a las capacidades de mejora continua y actualización antes apuntadas, debe aportar también un potencial de motivación relevante respecto de este segmento profesional.

### **Evaluación**

Posiblemente, la ausencia de instrumentos de planificación, determinación de objetivos y de evaluación del desempeño constituye una de las carencias estructurales del sistema de función pública que contamina el conjunto de aspectos que se refiere específicamente a la función directiva. La evaluación, como instrumento que permite articular políticas de carrera, de recompensa y motivación de los colaboradores a través de la identificación del resultado alcanzado, en función de unos objetivos y unos medios asignados, es un instrumento habitual y necesario en cualquier organización que pretenda diferenciar el trato que otorga a sus directivos y que pretende incentivar la excelencia. Ciertamente el

resultado de buena parte de la gestión pública es de difícil cuantificación y medición, pero esto no debería ser argumento suficiente para obviar absolutamente la vinculación de la actividad directiva del resultado de la misma.

Un buen detonante de la situación actual podría ser la instrumentación de un modelo de carrera profesional en el que la evaluación, tanto del rendimiento como de los comportamientos, surgiese como catalizador de la progresión profesional de los directivos públicos e incluso, tras un período de rodaje, constituyese el elemento básico para la continuidad o cese en la condición de directivo. La necesidad de que la evaluación esté soportada en un sistema de planificación y dirección por objetivos, así como en la existencia de un sistema de medición del desempeño acertado y aceptado pone de manifiesto la complejidad de la cuestión y las dificultades en su puesta en práctica. Pero también, una vez más, la identificación de los factores claves para disponer de una auténtica política de directivos públicos no puede quedarse en la fase analítica y descriptiva de la complejidad, como suele ser habitual. Cualquier política de evaluación es más deseable que la ausencia de evaluación. La aplicación de un sistema consolidado de evaluación que aporte los beneficios antes indicados requiere tiempo en su implantación, consenso en su puesta en práctica y constancia en la aplicación. Pero ello no debe ser excusa para la inacción. En consecuencia, el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria debe aprovechar la experiencia que supone la implantación de este Plan para dar un paso más allá de la reflexión y establecer un primer sistema de evaluación de directivos.

## Recompensa

Las teorías de la motivación aplicadas a los directivos de la Función Pública nos hacen concluir en seguida que la retribución no debe ser el único elemento de recompensa del sistema. Y ciertamente en el sector público existen aspectos singulares de recompensa vinculados con el reconocimiento, el logro y otros factores trascendentes. De la misma manera, no sería razonable evaluar el sistema de recompensas sin tomar en consideración los atributos del desempeño del puesto directivo (posición en la organización, status social, acceso a medios de comunicación, asignación de equipos de apoyo y secretaría, uso de vehículos oficiales, viajes oficiales acompañados de trato preferente, relaciones con el sector privado vinculados con la función de que se trate, intervenciones públicas en foros distinguidos, capacidad de acceso a otras áreas de prestaciones de las Administraciones Públicas, etc.). Todo ello configura un complejo sistema de recompensas en el que los aspectos estrictamente salariales tienen, sin duda, relevancia, pero son sólo un elemento más de los sistemas de recompensa.

La actual política salarial del personal directivo del sector público incurre en los dos errores básicos que han de evitarse en todo caso: carece de equidad interna y de equidad externa.

Por lo que se refiere a la primera cuestión, la equidad interna, la estructura de salarios de los diversos puestos directivos presenta profundas anomalías cuyo resultado es que niveles inferiores de la organización (en términos jerárquicos y de responsabilidad)

perciben retribuciones mayores que la de los niveles superiores. Por otro lado, la prestación de servicios en uno u otro Departamento, para puestos de nivel equivalente, puede tener diferencias superiores al 25 por 100 de la retribución con base en criterios no necesariamente vinculado con la complejidad, la carga de trabajo o la responsabilidad sino de carácter meramente circunstancial.

En otro sentido, dentro del mismo sector público, la prestación de servicios bajo un modelo organizativo liberalizado (empresa pública, ente público) permite obtener posiciones salariales que en ocasiones doblan los salarios convencionales. Este grave error es ampliamente reconocido y la opacidad en las cuantías de productividad de algún organismo autónomo o de los salarios de las empresas públicas es una breve demostración.

Por lo que se refiere a la equidad externa, las posiciones salariales de los directivos del sector público se encuentran muy alejadas de las equivalentes del sector privado. Con las dificultades de efectuar una comparación lineal y aún tomando en consideración la existencia de elementos singulares del sector público (reingreso, estatus, vocación de servicio) que deben matizar la comparación, lo cierto es que aún situándonos en el primer cuartil del sector empresarial de que se trate en la comparación, los salarios de los directivos públicos están no menos de un 30 por 100 por debajo de lo que es hoy habitual en la política salarial de las empresas españolas.

Ambas consideraciones, además de la constatación de la inexistencia de una retribución variable real y con una dotación adecuada, hacen necesario revisar

en profundidad la política salarial como instrumento básico de recompensa de los directivos públicos. Avanzar en la línea de dotar de coherencia interna los niveles salariales (ninguna empresa paga más al Director de personal que al Consejero Delegado), diferenciar los salarios por áreas con una base cierta y objetiva (y no histórica y circunstancial como ahora), hacer coherentes los salarios del conjunto del sector público, incluir una parte variable efectiva (basada en la evaluación y diferenciadora) cercana al 30 por 100 de la retribución total y acercarse a los niveles retributivos razonables en la sociedad española actual, se apuntan como elementos de reforma imprescindibles para contar con una política salarial que afiance el objetivo de contar con profesionales motivados para el ejercicio de su función más allá de la siempre deseable vocación de servicio público.

### **Incompatibilidades y responsabilidad**

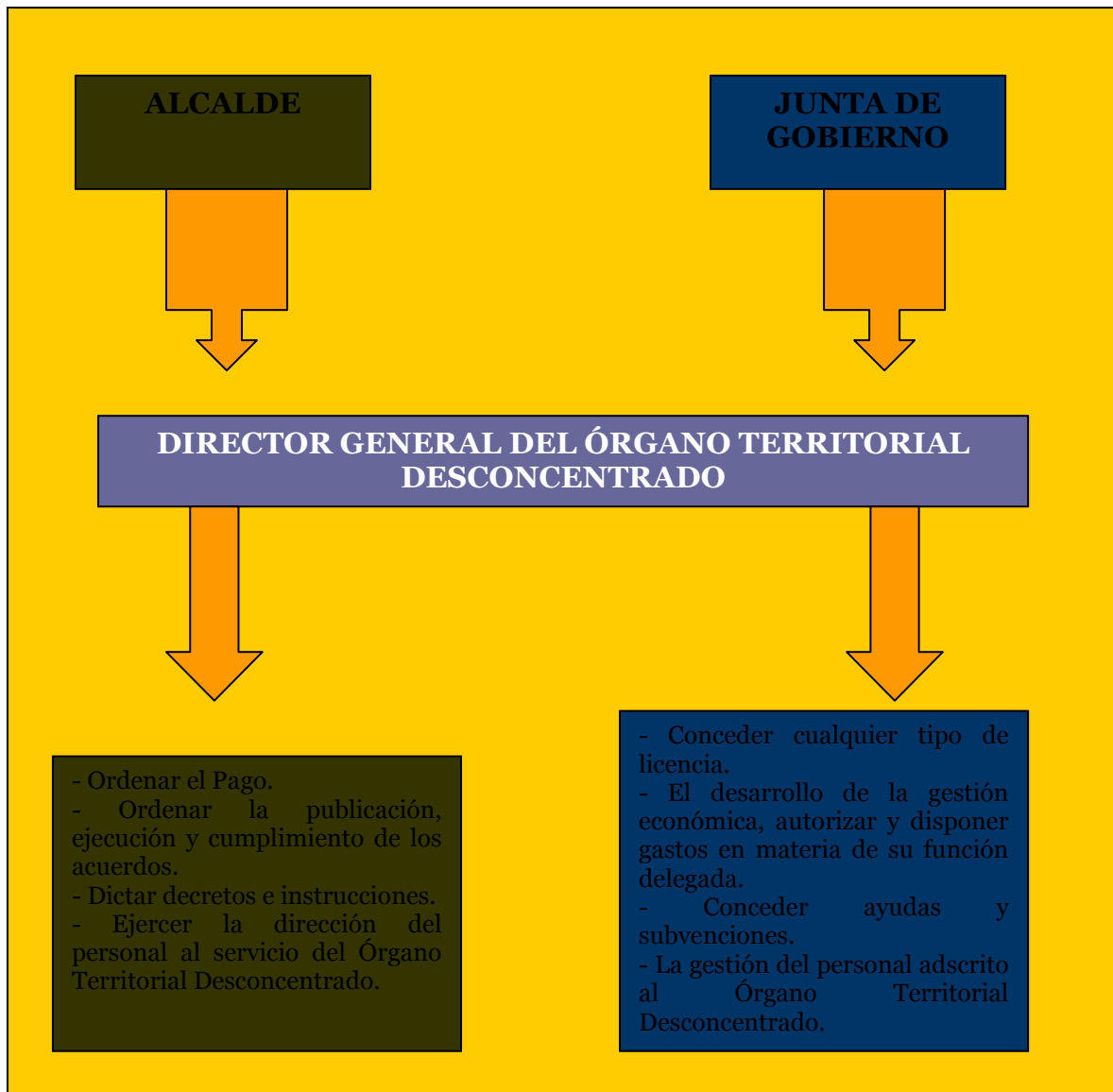
La estricta normativa sobre las incompatibilidades de los directivos pretende garantizar su independencia y objetividad así como evitar la contaminación de intereses mercantiles del sector cuya regulación, supervisión o gestión desempeña el directivo. El modelo actual está dotado de elementos suficientes en este sentido y, por ello, parece innecesario dedicar especial atención en este momento a

estas cuestiones, sobre todo y como se ha indicado, habiendo tanto por hacer en materia de selección, formación, evaluación o recompensas. Las reformas que pretenden hacer público el patrimonio de los directivos, además de atentar contra aspectos de la seguridad personal en algún caso, no hacen sino trasladar a la opinión pública mensajes totalmente contrarios a la realidad honesta y profesional de los directivos públicos.

Cuestión distinta es la referida a la determinación y exigencia de responsabilidad por la gestión realizada. El Plan no entra en lo referente a la del ámbito civil o penal (estas sí exhaustivamente desarrolladas) sino a las del plano profesional de los resultados alcanzados y los recursos empleados. Nada en este terreno es habitual en el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria y aquí es donde más necesario resulta definir sistemas de medición de resultados y asignar consecuencias profesionales (de recompensa y promoción si es el caso o de cese en el contrario) efectivas. Pero la dificultad no puede esgrimirse como argumento para justificar el impasse. El Plan pretende si no resolver de inmediato el asunto de las responsabilidades e incompatibilidades sí ponerlo sobre la mesa y abordar su reflexión sobre criterios objetivos y racionales.

Figura 32

## FUNCIONES DELEGADAS DEL DIRECTOR GENERAL DEL ÓRGANO TERRITORIAL DESCONCENTRADO DE CIUDAD ALTA



### Unidades especializadas

El diseño, la ejecución y el seguimiento de las políticas apuntadas requiere contar con especialistas en política de directivos de los que carece el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria. Nadie entendería que se encomendase la dirección técnica de las infraestructuras públicas a quien no tuviese sólidos conocimientos de

ingeniería o arquitectura y formación *ad hoc* o que llevase a cabo complejos procesos diagnósticos y terapéuticos quien no tiene la cualificación médica suficiente y, sin embargo, la dirección del elemento estratégico de las organizaciones (los profesionales y en particular los directivos) parece que lo puede realizar cualquiera que conozca la normativa reguladora con

independencia del conocimiento de las técnicas de selección, evaluación, desarrollo, motivación, etc.

Salir de este absurdo constituye otra de las líneas de actuación del Plan a la hora de definir una política de directivos públicos en el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria y, en este sentido, la constitución de una unidad centralizada, dotada de medios adecuados en número y cualificación, debería ser la consecuencia lógica de su exitosa implantación.

Desde esta unidad se deberían promover, coordinar y gestionar directamente todos los procesos cualitativos de capacitación en cada uno de los elementos de la organización. Dotar de medios propios de esta naturaleza a una unidad concreta del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria debe ser una decisión no teórica basada en criterios de economía de escala y capacidad real.

#### **FUNCIONES DELEGADAS**

Pero la decisión de crear la figura del Directivo Público profesional como titular del Órgano Territorial Desconcentrado debe suponer, a la vez, un paso más: convertir una oficina territorial de tramitación de expedientes y quejas en un Órgano administrativo de calidad. Para ello el Plan prevé un proceso de delegación de funciones desde el Alcalde y la Junta de Gobierno hacia el titular del órgano a fin de que éste se convierta en un verdadero gestor resolutivo. Estas funciones delegadas son fundamentalmente las que se reflejan en la figura 32 y, como puede observarse, no restan capacidad de representación y orientación política al actual titular de la Concejalía Presidencia. Además de las señaladas son

funciones que podrían también delegarse en el futuro en el titular del Órgano Territorial Desconcentrado:

- ⇒ Vías y Obras.
- ⇒ Parques y Jardines (zonas verdes).
- ⇒ Calidad y Evaluación Ambiental.
- ⇒ Disciplina Urbanística.
- ⇒ Salud y Consumo.
- ⇒ Comercio.
- ⇒ Servicios Sociales, Educación, Juventud y Deportes.
- ⇒ Policía de barrios.
- ⇒ Sanciones Administrativas.
- ⇒ Autorización de Matrimonios Civiles.

#### **EL PAPEL COORDINADOR DE LA CONCEJALÍA DE PRESIDENCIA**

La creación del Órgano Territorial Desconcentrado implicará una consecuente reasignación de efectivos de las unidades centrales a las de este Órgano, pero sobre todo reforzar el papel coordinador de la Concejalía de Presidencia tal y como se indicaba en la figura 2. Esa Concejalía debería contar con una Coordinación General del Área con la función expresa de coordinar la actividad político - administrativa de los cinco distritos de la ciudad. La existencia de esta Coordinación General quedaría justificada por la necesidad de:

- ⇒ Homogeneizar la actuación administrativa.
- ⇒ Supervisar y controlar el cumplimiento de los distintos programas y planes municipales.
- ⇒ Racionalizar las relaciones entre las unidades centrales y las desconcentradas de cada uno de los distritos a fin de garantizar la igualdad de derechos y

obligaciones de los ciudadanos en la totalidad del territorio municipal.

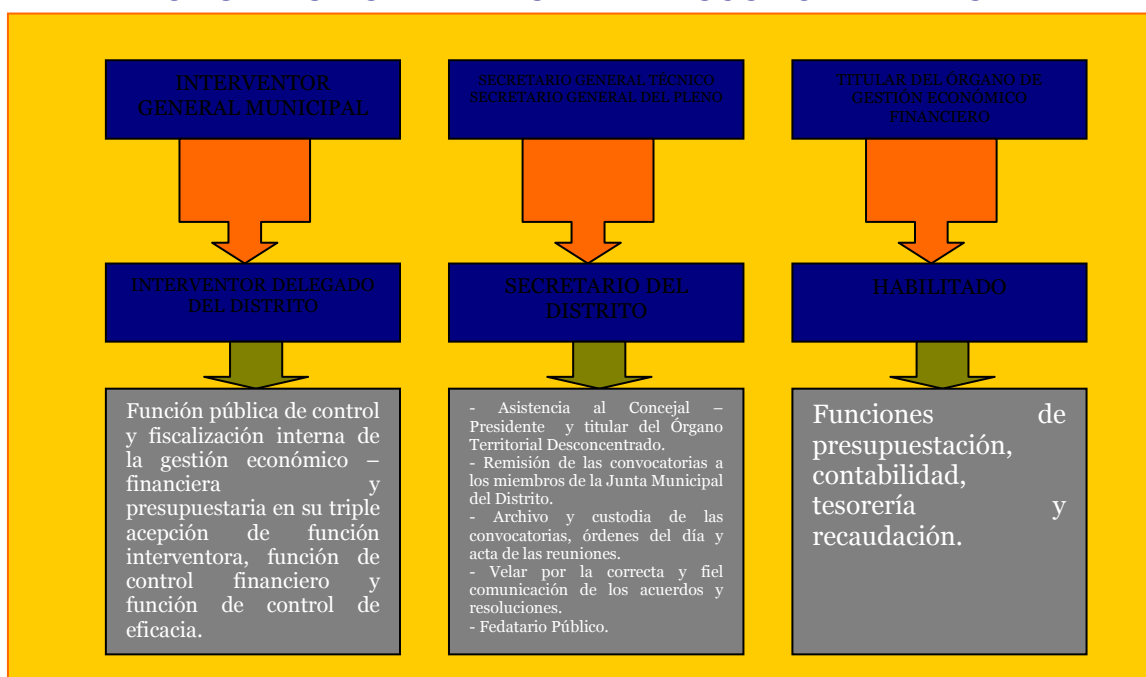
Esta Coordinación General, a su vez, sería la encargada de asumir las siguientes funciones:

- ⇒ Ser el órgano de enlace de los cinco distritos de la ciudad y entre éstos y cada una de las áreas.
- ⇒ Resolver los conflictos de atribuciones.
- ⇒ Recoger las demandas y propuestas y establecer los criterios de unificación.
- ⇒ Dictar instrucciones sobre el carácter práctico de las delegaciones y su correcta interpretación.
- ⇒ Establecer los criterios unitarios de actuación.
- ⇒ Realizar estudios e informes así como evacuar consultas sobre todas las materias competencias de los Distritos.

### **Proyectos 01.002, 01.003 y 01.004. IMPLANTACIÓN DE LAS FIGURAS DEL SECRETARIO DEL DISTRITO, HABILITADO E INTERVENTOR DELEGADO EN EL DISTRITO DE CIUDAD ALTA**

Pero para que este Plan pueda concretar en realidad un proceso de mejora en la gestión y la calidad del Organismo territorial desconcentrado es necesario reinventar también las figuras de Secretario de Distrito, Habilitado e Interventor Delegado. Máxime, si como se planea, este Organismo llega a tener la facultad de contratar, recaudar (tasas), otorgar ayudas y subvenciones y ordenar pagos. Las funciones básicas de este staff de gestión quedan recogidas en la figura 33. El Plan considera que no es necesario que las nuevas figuras de Secretario de Distrito, Habilitado e Interventor Delegado sean exclusivas para cada uno de los Distritos.

**Figura 33  
FUNCIONES BÁSICAS DELEGADAS AL STAFF DE GESTIÓN DEL  
ÓRGANISMO TERRITORIAL DESCONCENTRADO**



**Proyectos 02.005, 02.006, 02.007 y 02.008. IMPLANTACIÓN DE LA OFICINA INTEGRADA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO, CANALES NO PRESENCIALES, CARTA DE SERVICIOS Y MANUAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**

El objetivo general de estos proyectos es crear una oficina territorial en el Distrito de Ciudad Alta<sup>13</sup> que concentre toda la atención que se ofrece al ciudadano desde el Ayuntamiento y que al mismo tiempo sea impulsora de la mejora de su funcionamiento.

El principio organizativo básico consiste en la realización de un trabajo transversal que aglutine en esta Oficina Integrada la atención del 90 por 100 de las demandas de los ciudadanos y la resolución de un porcentaje significativo de las mismas.

Con esta propuesta se intenta alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- ⇒ Facilitar el acceso y la comprensión de los ciudadanos.
- ⇒ Rentabilizar los recursos adecuándolos a las necesidades y la demanda.
- ⇒ Trasladar los papeles en lugar de que se mueva el ciudadano.
- ⇒ Potenciar la imagen global del Ayuntamiento.
- ⇒ Intentar eliminar la cultura organizativa de “esto no es de mi competencia”.

---

<sup>13</sup> Para elaborar este apartado se ha tenido presente el proyecto de Montserrat Simón Circuís, *Oficina Integrada de Atención al Ciudadano*, I Curso de Dirección Pública Local, Madrid, noviembre de 2002.

- ⇒ Generar, impulsar y potenciar la cultura organizativa de servicio al ciudadano.

Para minimizar las normales reticencias que se producen en cualquier propuesta de cambio, hay que tener en cuenta que esto supone un avance y una mejora importante en el servicio que se va a ofrecer, y también en la propia estructura interna del Ayuntamiento.

Como ventajas importantes, cabe mencionar, sin ser exhaustivo, las que siguen:

**PARA LOS CIUDADANOS**

- ⇒ Favorece el trato personal e individualizado con el público.
- ⇒ Resuelve todas las cuestiones generales y normalizadas.
- ⇒ Mayor agilidad en la atención a las demandas.
- ⇒ En los trámites, se mueve el papel en lugar del ciudadano.
- ⇒ Filtra peticiones y consultas que hace el ciudadano.
- ⇒ Mejora la imagen del Ayuntamiento frente a la ciudadanía.

**PARA EL AYUNTAMIENTO**

- ⇒ Racionaliza los recursos humanos y materiales.
- ⇒ Refuerza imagen de voluntad de servicio al ciudadano.
- ⇒ Mejora permanente del funcionamiento para acercarse al ciudadano.
- ⇒ Favorece que el trato del ciudadano con el servicio sea como aliado y no como enemigo.
- ⇒ Elimina flujo de público a diferentes servicios.
- ⇒ Posibilita la atención racional a través de la cita previa.



- ⇒ Produce una mejora global de la productividad.

La atención que debe brindarse en esta Oficina Integrada debe incluir los tres tipos de atención al ciudadano que permiten actualmente las nuevas tecnologías (figura 34):

- 1.- Atención presencial.
- 2.- Atención telefónica.
- 3.- Atención telemática.

#### **ATENCIÓN PRESENCIAL**

Se entiende como atención presencial la que se ofrece directamente a los clientes que se personan en la oficina para realizar cualquier tipo de trámite o gestión.

La atención presencial debe situarse en la planta baja de la Oficina, en un entorno amplio, para facilitar el trabajo de los informadores a los ciudadanos. De la misma forma, la Oficina debe contar con un lugar adecuado para la espera, lo más cómodo posible para el ciudadano, que además garantice su confidencialidad.

Para una correcta atención, el proyecto de creación de la oficina debería contener los siguientes espacios:

- ⇒ Una sala de espera equipada con mobiliario funcional y cómodo.
- ⇒ Un espacio para asesoramiento personalizado.
- ⇒ Un despacho polivalente de Atención confidencial.
- ⇒ Sala para el *back office*.
- ⇒ Módulo interno para material, archivos, fax, fotocopidora, etc.

De la misma manera, el proyecto debe prever contar con un catálogo de servicios (o Manual de Atención al Ciudadano) de los que es

competente la Oficina. Estos servicios serán al menos de:

#### **Registro de entrada de documentos**

- Entrada de documentos en el Ayuntamiento.
- Entrada de documentos en el Ayuntamiento para cualquier otra Administración Pública (previa firma del convenio legalmente establecido).
- Compulsa de fotocopias para expedientes del propio Ayuntamiento.

#### **Trámites de resolución inmediata**

- Actos resolutorios de confirmación de datos. Por ejemplo, volante de empadronamiento.
- Actos resolutorios de actualización de datos. Ejemplo: alta en el padrón de habitantes.
- Actos resolutorios de conocimiento. (Comunicación de obra menor).
- Actos resolutorios de actividad. (Venta de planos y ordenanzas).
- Concertación del servicio de "cita previa" para técnicos o políticos en relación con el tema de gestión de los expedientes.

#### **Trámites de resolución no inmediata**

Este apartado contendría todos los trámites o expedientes que no son de resolución inmediata por su propia naturaleza (por ejemplo licencia de actividades), y que incluiría las funciones de:

- Información sobre el trámite normalizado del procedimiento.
- Entrega de la documentación necesaria.
- Registro de las solicitudes.
- Información sobre el estado de tramitación del expediente.

Sobre los trámites que pueden realizarse en forma inmediata, se propone el siguiente catálogo de competencias a asumir por la Oficina:

### **Servicios generales**

- Volantes de empadronamiento.
- Altas y bajas del padrón municipal de habitantes.
- Cambios de domicilio.
- Corrección de datos erróneos en las bases de datos.
- Consultas al censo electoral.
- Servicio de quejas y sugerencias.
- Recepción y entrega de objetos perdidos.
- Venta de publicaciones.
- Reclamaciones por daños.
- Campañas de información y gestión de carteles publicitarios municipales.
- Registro de parejas de hecho.
- Registro de bodas civiles.
- Servicio de cita previa.
- Información y entrega de documentación sobre procesos de selección de personal.

### **Servicios del territorio**

- Comunicaciones de obras menores en viviendas y locales.

- Ocupación de la vía pública con contenedores, grúas, vallas, etc.
- Copias de planos y documentos de planeamiento urbanístico de la ciudad.
- Copias de licencias concedidas, informes, ordenanzas, etc.
- Licencias de obras mayores.
- Licencias de Ocupación y parcelación.
- Certificados de aprovechamiento urbanístico.
- Licencias de vados y rótulos.
- Informes previos de actividades

### **Hacienda**

- Altas, bajas y modificaciones de los padrones de vehículos de tracción mecánica.
- Expedición de duplicados de recibos de impuestos: IBI, Vehículos, etc.
- Volantes de pago de impuestos municipales.
- Domiciliaciones bancarias.
- Cambios de domicilio fiscal.
- Fraccionamientos de pagos municipales.

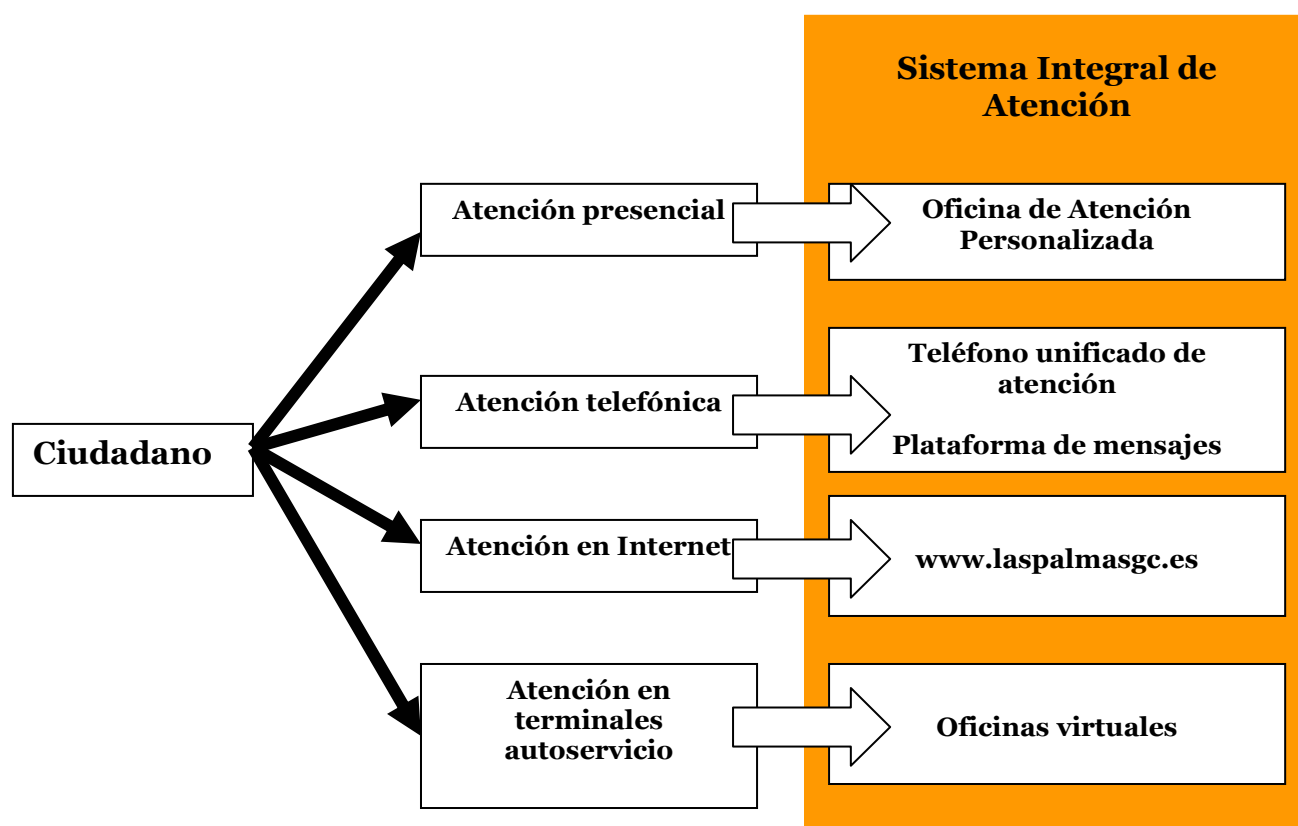
### **Seguridad Ciudadana**

- Copias de atestados.
- Cobro de multas y consulta de estado.
- Autorización de ocupación de la vía pública.

### **Servicios personales**

- Inscripciones a actividades municipales.
- Autorizaciones para uso de instalaciones y equipamientos municipales.
- Tarjeta de minusválidos.
- Censo de animales de compañía.

Figura 34  
**OFICINA INTEGRADA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**



#### ATENCIÓN TELEFÓNICA Y TELEMÁTICA

La atención telefónica se prestaría a través de un teléfono exclusivo cuyo número no tuviera más de tres dígitos (012, por ejemplo). Desde este teléfono se ofrecería una atención personal al ciudadano con un horario similar al de la atención presencial: de 8,00 a 20,00, de lunes a viernes laborables, y de 9,00 a 14,00 los sábados no festivos.

El resto de horario semanal, no cubierto mediante atención personalizada, debería cubrirse mediante la colocación de mensajes grabados, una plataforma para mensajes a móviles (sms) y con oficinas virtuales mediante terminales de servicio

antivandálicas situadas en los centros comerciales del Distrito.

Esta atención telemática como, evidentemente, la que deviene del uso de Internet, por su propia definición, garantiza un servicio a los ciudadanos durante las 24 horas del día los 365 días al año. Lo mismo sucede con la posibilidad de presentación de documentos vía fax.

Pese a que en la actualidad la Oficina de Atención al ciudadano está dotada de una infraestructura y herramientas de funcionamiento suficientes para garantizar un buen nivel de atención al ciudadano, no estaría de más potenciar la atención de trámites telefónicos y la que requiere el uso informático de Internet.

En este sentido, se debería estudiar la posibilidad de realizar

ampliaciones de forma periódica y escalonada de los trámites que se realizan vía Internet, y ampliar la posibilidad del teléfono.

### **CARTA DE SERVICIOS**

La Carta<sup>14</sup> de esta Oficina Integrada debe contener en forma explícita y pública los niveles que la unidad se compromete a ofrecer a los ciudadanos, intentando que estos niveles mejoren progresivamente hasta alcanzar un nivel óptimo que satisfaga plenamente las expectativas de los usuarios.

Como documento-compromiso-contrato entre la administración y los ciudadanos, la carta debería contener al menos cuatro grandes apartados; a saber:

- Información sobre los servicios que se realizan: identificación, contenido, características, etc.
- Compromisos de servicio: determinación explícita de los niveles de calidad en forma de compromisos concretos.
- Participación de los ciudadanos/usuarios: Mecanismos de consulta, de colaboración, y de presentación de quejas, sugerencias y opiniones.
- Información complementaria: localización, formas de acceso, horario, etc.

La propuesta de proceso de trabajo a realizar por el grupo de calidad podría ser el siguiente (sin que ello sea exhaustivo ni inmutable):

---

<sup>14</sup> Se ha seguido en este punto las recomendaciones del MAP en la publicación *Guía para la implantación de Cartas de Servicios*, Madrid, 2000.

- Identificación de los servicios que se presta, elaborando un catálogo que incluya indicadores de calidad.
- Averiguar el nivel de servicio que desean recibir los ciudadanos. Para ello deberían incluir encuestas de opinión, y gestiones mediante la técnica del “ciudadano anónimo”.
- Propuestas de soluciones en materias de fondo: relaciones con las áreas del Ayuntamiento, funcionamiento interno del servicio y tratamiento de la información.
- Establecimiento de los compromisos del servicio.
- Elaboración de la Carta de Calidad.

A partir de aquí debería hacerse un aseguramiento de la calidad mediante una de las fórmulas conocidas: ISO 9002, o bien EFQM.

A pesar de la tendencia actual de certificarse todos los servicios mediante la normativa ISO, el Plan apuesta por la consecución de la excelencia mediante la mejora continua que prevé la EFQM de estándar de calidad.

### **Proyectos 03.009, 03.010 y 03.011. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN**

El personal que deba formar parte del equipo de atención ciudadana deberá recibir formación en cuatro aspectos fundamentales:

- Formación en atención directa a las personas: modos de atender, comprensión de las demandas, búsqueda de

soluciones, resolución de conflictos, etc.

- Formación en circuitos y trámites administrativos, así como en la forma de resolución de los expedientes.
- Formación en nuevas tecnologías: programas de textos, bases de datos, cálculo, Internet, etc.
- Formación en lenguas extranjeras: preferentemente, inglés, francés y árabe.

En función de los perfiles de las personas, deberá elaborarse el plan de formación de cada uno de ellos. Estos planes de formación deberán ser genéricos para todo el personal, en el caso de los temas de carácter general: actualización de legislación, mejoras en las bases de datos, nuevas herramientas electrónicas, etc.; e individualizado para cada uno de ellos en los temas del perfil en que sea necesario incidir.

Figura 35

### PROCESO DE GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES

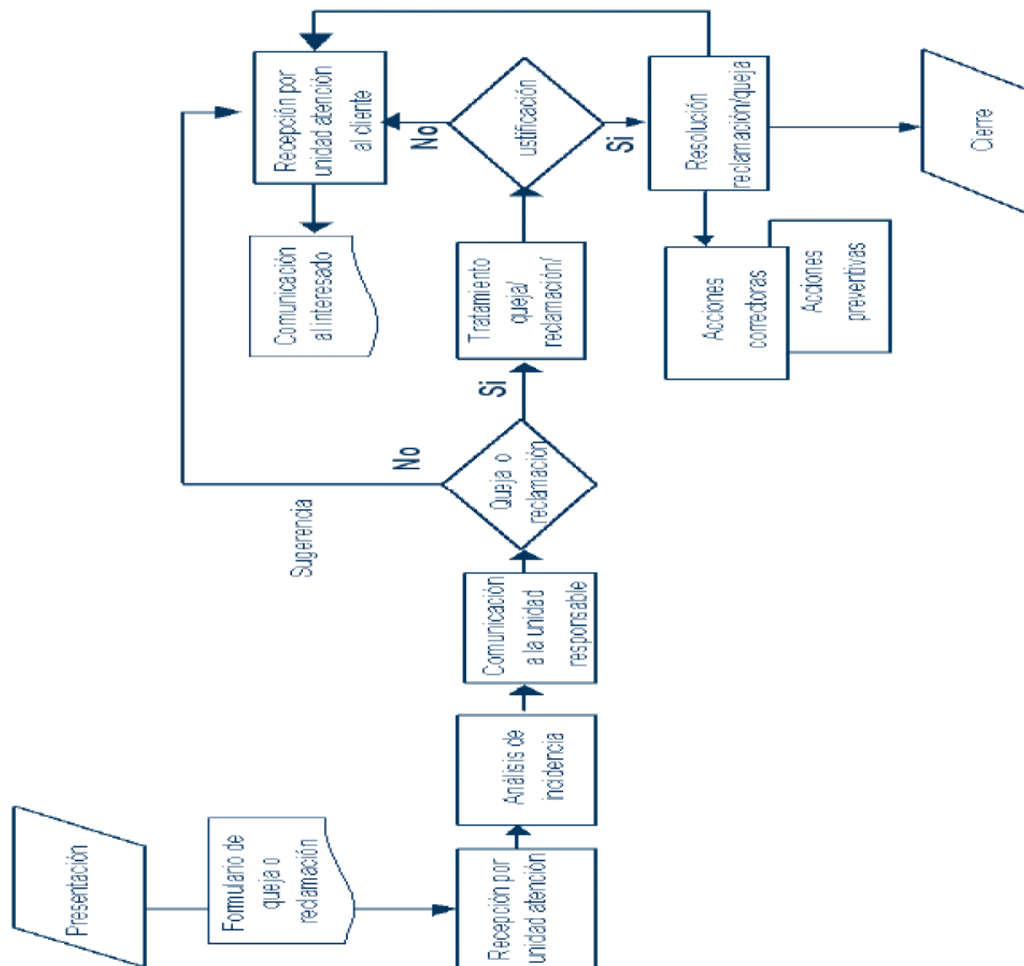
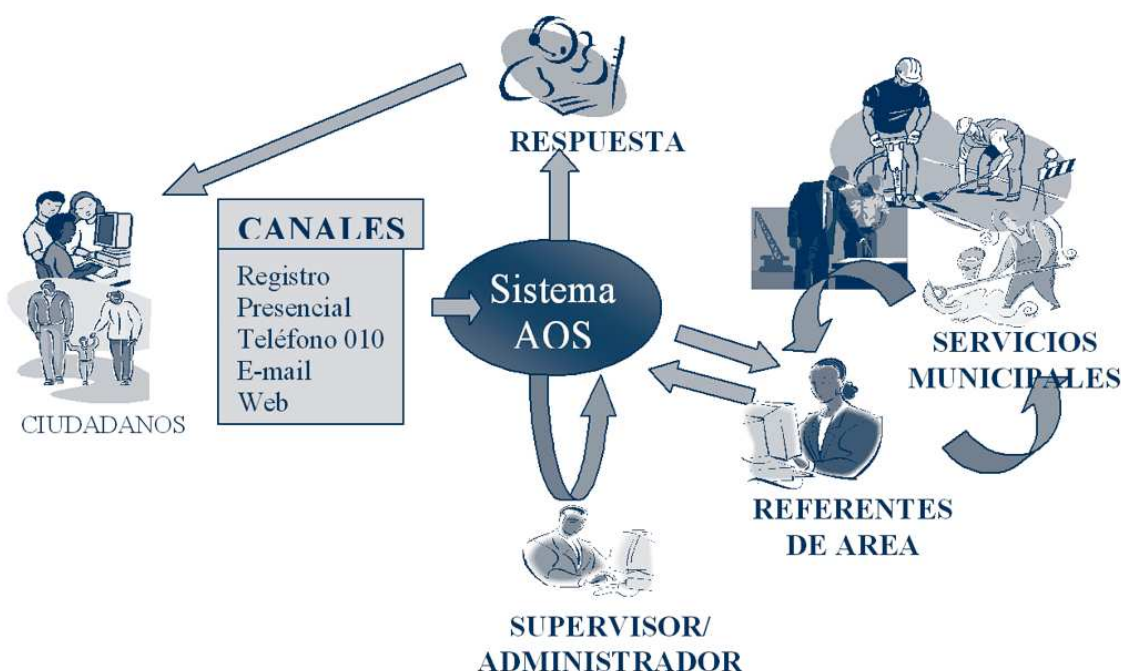


Figura 36  
**MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES**



**Proyecto 04.012  
 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA  
 DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

Este debe ser uno de los proyectos estrella de cualquier oficina que tenga atención directa al ciudadano (figura 36).

En cualquier servicio, las reclamaciones del ciudadano deben tener un tratamiento prioritario ya que proporcionan información precisa sobre el nivel de calidad del servicio que se presta.

Cualquier sistema eficaz de gestión debe intentar implantar un procedimiento de documentación en el que se registre toda la información necesaria (figura 37), así como un procedimiento pormenorizado del trato que se da a esta información, gestión de la queja y reparación de la satisfacción, en su

caso, o explicación de la imposibilidad de proceder a ella (figura 35).

En este sentido, el Plan prevé poner al servicio de los ciudadanos del Distrito de Ciudad Alta diferentes sistemas para que puedan hacer llegar al Órgano Territorial Desconcentrado sus preguntas, quejas y sugerencias.

Los medios a través de los cuales los ciudadanos podrán acceder a este servicio serán:

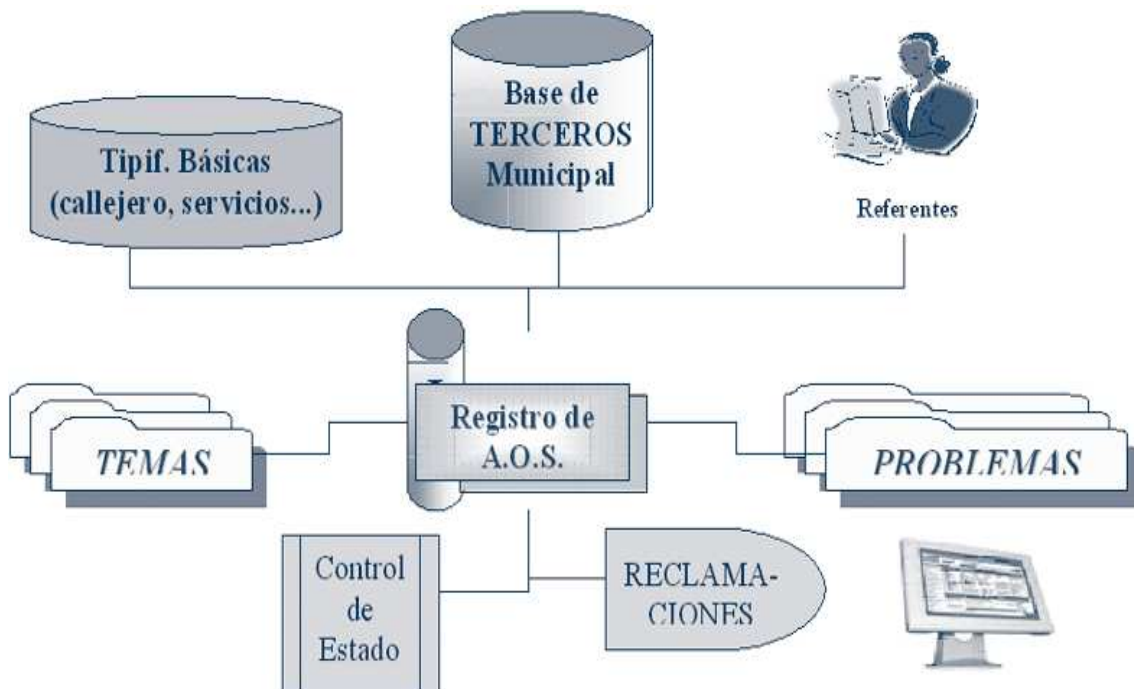
- Presencial.
- Telefónicamente.
- Web municipal.
- Servicio de correo electrónico al ciudadano.
- Terminales autoservicio.
- Buzones físicos de quejas en los diferentes servicios municipales.

La oficina de atención al ciudadano recoge en la actualidad las quejas, por cualquiera de los medios en que se presentan al Distrito, introduciéndolas en el programa general de expedientes, y trasladándolas al servicio que les corresponda en función del contenido.

Lo que se pretende a partir de ahora es organizar también el servicio de respuestas de una forma centralizada y coordinada, con los objetivos siguientes:

- Garantizar que los ciudadanos reciban una respuesta a su demanda en un tiempo razonable y de una forma que no sea indiscriminada.
- Poder generar respuestas evitando contradicciones internas.
- Incremento de la comunicación interna, el trabajo en equipo y por tanto la calidad del servicio.
- Aumento del grado de satisfacción de los ciudadanos a través de la participación en la actuación municipal.
- Disponer de capacidad suficiente para reutilizar las respuestas en relaciones con terceros (entidades ciudadanas, por ejemplo).
- Aumentar la comunicación ciudadanos-ayuntamiento.

Figura 37  
**ESQUEMA BÁSICO DE LA BASE DE DATOS**



La propuesta de funcionamiento para este servicio, que se plantea a través de la oficina integrada de atención al ciudadano, es la siguiente:

- Introducción de todas las peticiones llegadas a la Oficina, con independencia de la forma (presencial, telefónica, Web, etc.) al programa general de expedientes, con una codificación IQ para diferenciarlos de otras peticiones generales.
- Desde la oficina de atención al ciudadano se da traslado al servicio municipal correspondiente, donde serán analizadas y se darán propuestas de solución en su caso, o se determinará la imposibilidad de ellas.
- De esta propuesta se da traslado a la oficina de atención quien elaborará la respuesta pertinente al ciudadano y llevará el control estadístico de las resoluciones, tiempos, etc.
- Para poder hacer un seguimiento exhaustivo del tema se creará una comisión de técnicos municipales que serán los encargados de determinar los mecanismos de mejora en el sistema.

**Proyecto 04.013**  
**IMPLANTACIÓN DEL OBSERVATORIO DE OPINIÓN DE LOS CIUDADANOS**

Los esfuerzos de mejora deben ser canalizados, estableciendo como objetivo final la satisfacción de los ciudadanos. Para ello es indispensable conocer su opinión.

El Plan propone establecer un sistema continuo de detección y análisis de necesidades de los ciudadanos, sus expectativas y su satisfacción con los servicios prestados. A este sistema le denomina Observatorio de Opinión de los ciudadanos y tiene como objetivo fundamental realizar una encuesta con carácter anual sobre satisfacción.

**Proyecto 04.014**  
**IMPLANTACIÓN DE LA GUÍA DE SERVICIOS**

El conocimiento por parte de los ciudadanos de los servicios que se prestan y los datos fundamentales concernientes a los mismos facilita la relación con el Organismo Territorial Desconcentrado. Es por ello que el Plan propone en este sentido:

- Crear una herramienta y asegurar su funcionamiento y actualización.
- Fomentar su uso tanto por parte de clientes/ciudadanos como por usuarios internos.
- Incorporar aquellas nuevas funciones que se vayan delegando, se presten con medios propios o externalizados.
- Ampliar la herramienta incorporando nuevos servicios y ligando los procedimientos correspondientes a todos los servicios.

**Proyecto 05.015**  
**IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING CORPORATIVO**

La comunicación interna es el proceso de intercambio que se desarrolla de una manera



permanente y dinámica entre los miembros que componen una organización<sup>15</sup>.

El Plan de Comunicación Interna del Órgano Territorial Desconcentrado del Distrito de Ciudad Alta pretende establecer una serie de pautas que faciliten la comunicación para que ésta se convierta en una herramienta de apoyo a la gestión de:

- Los recursos humanos.
- La modernización organizativa.

Respecto a la gestión de los recursos humanos, una dirección participativa, con sistemas de trabajo en equipo, sugerencias, etc. hace que la comunicación sirva para que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos y, por tanto, se alcance un mayor rendimiento organizativo. Además, se consigue conocer toda la información circulante en la organización, lo que conduce a una mejor toma de decisiones.

La comunicación interna es una herramienta de transmisión de las nuevas creencias y valores organizativos, por ello constituye un instrumento esencial en la gestión del cambio y en la modernización de la organización.

Por otra parte, una buena comunicación interna que propicie la motivación y la participación hace que los trabajadores transmitan una imagen de la organización positiva hacia el exterior. Además, para que haya una buena comunicación externa es imprescindible una eficaz comunicación interna.

## **DESTINATARIOS DE LA INFORMACIÓN**

Todo el personal que desarrolle su trabajo en el Organismo Territorial Desconcentrado sin excepción (personal de administración y servicios, personal de oficios, etc.).

## **TIPOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN A DIFUNDIR**

La información a difundir será de los tipos siguientes:

- ⇒ Normativa municipal (Reglamentos, Ordenanzas, Acuerdos, Decretos y Resoluciones).
- ⇒ Normas técnicas y Manuales de procedimiento.
- ⇒ Estadísticas.
- ⇒ Actas de reuniones de las Comisiones de Trabajo y Seguimiento.
- ⇒ Informes.
- ⇒ Información de interés profesional.
- ⇒ Oferta de cursos y congresos relacionados con la actividad común de los empleados del Órgano Territorial Desconcentrado.
- ⇒ Formularios en formato electrónico para uso del personal y los ciudadanos.
- ⇒ Presupuestos.
- ⇒ Avisos.
- ⇒ Sugerencias.

## **CANALES DE COMUNICACIÓN**

La comunicación interna se hace a través de los siguientes canales:

- ⇒ Correo electrónico.
- ⇒ Intranet.

Para la difusión de la información se ha creado una lista de distribución cerrada al personal

---

<sup>15</sup> Véase, *Plan de Comunicación Interna de la Biblioteca de la Universidad de Jaén*, 2002.

del Órgano. Toda persona que pase a formar parte del personal del Servicio será dada de alta directamente en dicha lista.

Para el almacenamiento de la información se usará una intranet de acceso también restringido al personal del Órgano.

### **MODO DE TRABAJO**

Toda la información se difundirá a través de una lista de distribución. Para evitar duplicar la información remitida a la lista, ésta será coordinada por el Grupo de trabajo

de Comunicación Interna del Órgano, de forma que si alguien tiene alguna información de interés no la enviará directamente a la lista, sino que se lo comunicará al Grupo.

En cualquier momento, y de forma directa, cualquier usuario de la lista podrá remitir sugerencias o comentarios a alguna información difundida.

A la vez que las informaciones se difundan a través del correo, el Grupo también se encargará de almacenar en la intranet aquellas que sean de interés permanente.

### **ESQUEMA FUNCIONAL**

<b>Tipo de información</b>	<b>Contenido</b>	<b>Periodicidad mínima</b>	<b>Responsable</b>
Normativa municipal	Normativa relaciona con la actividad municipal.	Sin periodicidad	Dirección
Normas técnicas y Manuales de procedimiento.	Normativa técnica elaborada por cada una de las Secciones del Organismo Territorial Desconcentrado	Sin periodicidad	Dirección y Jefes de Sección
Estadísticas	Estadísticas	Estadísticas propias con periodicidad mensual o anual	Dirección
Actas de reuniones	Comisión de los Grupos de Trabajo y Seguimiento	Sin periodicidad	Dirección
Informes	Informes elaborados por cualquiera de las Secciones del Organismo Territorial Desconcentrado	Sin periodicidad	Dirección y Jefes de Sección
Información de interés profesional	Información relacionada con el puesto de trabajo y la carrera profesional de sus ocupantes.	Sin periodicidad	Grupo de trabajo
Formación	Oferta de cursos y congresos	Boletín mensual	Grupo de trabajo

Formularios en formato electrónico	Para los empleados: Solicitud de asuntos propios; Solicitud de formación extrainstitucional, etc. Para los ciudadanos: modelos estándar de los formularios a usar.	Sin periodicidad	Grupo de trabajo
Presupuestos	Estado de cuentas del presupuesto del Órgano Territorial Desconcentrado.	30 de junio 30 de septiembre 31 de diciembre	Dirección
Avisos	Información puntual sobre temas de interés para el personal.	Sin periodicidad	Grupo de trabajo
Sugerencias/Opiniones	Comentarios a las informaciones que circulen	Sin periodicidad	Personal del Servicio

## Presupuestos

Figura 38  
**PRESUPUESTOS DEL PLAN DE MEJORA**

**Línea Estratégica I: Reorganización de la estructura administrativa municipal**

Código	Responsable	Acciones de Mejora	Coste	Calendario	Partida Presupuestaria
01.001.	Director General de Organización	- Redactar y aprobar por el Pleno el Catálogo de puestos directivos del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, decidir y aprobar el Reglamento de Selección y Evaluación e incorporar a la Comisión de Selección expertos en la materia.	4.500 € 4.500 € 4.500 €	Enero 2009 – Junio 2009.	0710A-13003 0710A-13003 0710A-13003
		- Crear el ÓRGANO TERRITORIAL DESCONCENTRADO por delegación de funciones a su titular del Alcalde y la Junta de Gobierno.	63.000 €		0710A-1001
		- Reorganizar la estructura administrativa del nuevo Órgano territorial desconcentrado así como terminar de definir su Misión, Visión y Valores.	4.500 €		0710A-13003
		- Reasignar los efectivos a los nuevos puestos de trabajo.	10.000 €		0710A-12102
01.002.	Secretario General Técnico de la Junta de Gobierno.	- Implantar la figura de Secretario de Distrito por delegación de funciones a su titular del Secretario General Técnico de la Junta de Gobierno y la Secretaría General del Pleno.	6.500 €	Enero 2009 – Junio 2009.	0710A-12102
		- Reasignar los efectivos a los nuevos puestos de trabajo.	2.000 €		0710A-12102
01.003.	Titular del Órgano de Gestión Económica Financiera.	- Implantar la figura de Habilitado de Distrito por delegación de funciones a su titular del titular del Órgano de Gestión Económica Financiera.	6.500 €	Enero 2009 – Junio 2009.	0710A-12102
		- Reasignar los efectivos a los	2.000 €		0710A-12102

01.004.	Interventor General.	nuevos puestos de trabajo. - Implantar la figura de Interventor de Distrito por delegación de funciones a su titular del Interventor General.	6.500 €	Enero 2009 – Junio 2009.	0710A-12102
		- Reasignar los efectivos a los nuevos puestos de trabajo.	2.000 €		0710A-12102
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS ESPERADOS</b>			<b>116.500 €</b>		

Figura 39  
**PRESUPUESTOS DEL PLAN DE MEJORA**  
**Línea Estratégica II: Calidad de los Servicios**

Código	Responsable	Acciones de Mejora	Coste	Calendario	Partida Presupuestaria
02.005.	Jefe de Atención Ciudadana.	- Análisis del funcionamiento de la Unidad de Atención al Ciudadano de Ciudad Alta.	4.500 €	Enero 2009 – Junio 2009.	0710A-13003
		- Reducción de los tiempos de espera de los ciudadanos en la oficina.	0 €	Julio 2009 – Febrero 2010.	0710A-13003
		- Reducción de los tiempos de tramitación de los expedientes.	0 €	Julio 2009 – Febrero 2010.	
	Jefe del Servicio de Informática.	- Implantación de la tramitación electrónica. Instalación de un Sistema Informático de Control de Expedientes.	40.000 €	Marzo 2010 – Noviembre 2010.	0710A-22779
02.006.	Jefe de Atención Ciudadana.	- Implantar un sistema telefónico de atención al ciudadano ágil, integral e integrado en la e-administración del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.	25.000 €	Julio 2009 – Febrero 2010.	0710A-22779
	Jefe del Servicio de Informática.	- Generalización de la e-administración en el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.	25.000 €		0710A-22779
	Director General del Distrito de Ciudad Alta.	- Implantar las terminales autoservicio (4 unidades).	28.000 €		0710A-22779
02.007.	Jefe de la Unidad de Registro y Atención Ciudadana del Órgano Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta.	- Establecer la Carta de Servicios como modelo de relación con los ciudadanos sobre la base de la asunción de compromisos y el control de los mismos.	15.000 €	Diciembre 2010 – Septiembre 2011.	0710A-22779
		- Revisar cada dos años esta Carta de Servicios.	4.500 €		0710A-22779
		- Controlar el cumplimiento de compromisos.	0 €		
02.008.	Jefe del Servicio de Fomento.	- Elaboración de un Manual de procedimientos adaptado a la e-administración del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria:	4.500 €	Enero 2009 – Febrero 2010.	0710A-13003
	Jefe de Atención Ciudadana.	licencias de ocupación de suelo público, actividades clasificadas, certificados de empadronamiento y residencia, licencias de obra menor y mayor, gestión de ayudas y subvenciones.			
	Jefa de Sección de Servicios Sociales.				
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS ESPERADOS</b>			<b>146.500 €</b>		

**Figura 40**  
**PRESUPUESTOS DEL PLAN DE MEJORA**

**Línea Estratégica III: Implicación de los empleados municipales**

Código	Responsable	Acciones de Mejora	Coste	Calendario	Partida Presupuestaria
03.009.	Director General de Recursos Humanos.	- Mejorar la cualificación de los empleados municipales del Órgano Territorial Desconcentrado en Atención al Cliente.	12.000 €	Febrero 2009 – Junio 2009.	0710A-22779
03.010.	Director General de Recursos Humanos.	- Mejorar la cualificación de los empleados municipales del Órgano Territorial Desconcentrado en inglés, francés y árabe.	21.000 €	Febrero 2009 – Junio 2009.	0710A-22779
03.011.	Director General de Recursos Humanos.	- Mejorar la cualificación de los empleados municipales del Órganos Territorial Desconcentrado en manejo de herramientas de gestión y control informático de expedientes.	15.000 €	Noviembre 2009 – Octubre 2010.	0710A-22779
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS ESPERADOS</b>			<b>48.000 €</b>		

**Figura 41**  
**PRESUPUESTOS DEL PLAN DE MEJORA**

**Línea Estratégica IV: Satisfacción de los ciudadanos**

Código	Responsable	Acciones de Mejora	Coste	Calendario	Partida Presupuestaria
04.012.	Jefe de la Unidad de Registro y Atención Ciudadana del Órgano Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta.	- Implantar un cauce para que los ciudadanos del Distrito de Ciudad Alta trasladen al Órgano territorial descentralizado aquellas cuestiones de la actividad municipal que puedan ser mejoradas.	22.000 €	Marzo 2009 – Noviembre 2010.	0710A-12102
04.013.	Jefe de la Unidad de Proyectos y Servicios del Órgano Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta.	- Establecer un sistema continuo de detección y análisis de necesidades de los ciudadanos del Distrito de Ciudad Alta, sus expectativas y el grado de satisfacción con relación a los servicios prestados.	0 €	Marzo 2009 – Noviembre 2010.	
		- Realizar al menos una vez cada año una encuesta sobre satisfacción.	11.000 €		0710A-22779
		- Estudio sobre la utilización de los medios existentes para la captación de necesidades y expectativas y para su posterior tratamiento unificado y uniforme.	10.500 €		0710A-22779
04.014.	Jefe de la Unidad de Proyectos y Servicios del Órgano Territorial Desconcentrado de Ciudad Alta.	- Dar a conocer al ciudadano los servicios que presta el Órgano Territorial Desconcentrado a fin de facilitar y mejorar su relación con éste.	3.500 €	Septiembre 2009 – septiembre 2010.	0710A-22779
		- Fomentar el uso de esta herramienta.	0 €		
		- Incorporar cuantos servicios se vayan creando.	0 €		
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS ESPERADOS</b>			<b>47.000 €</b>		

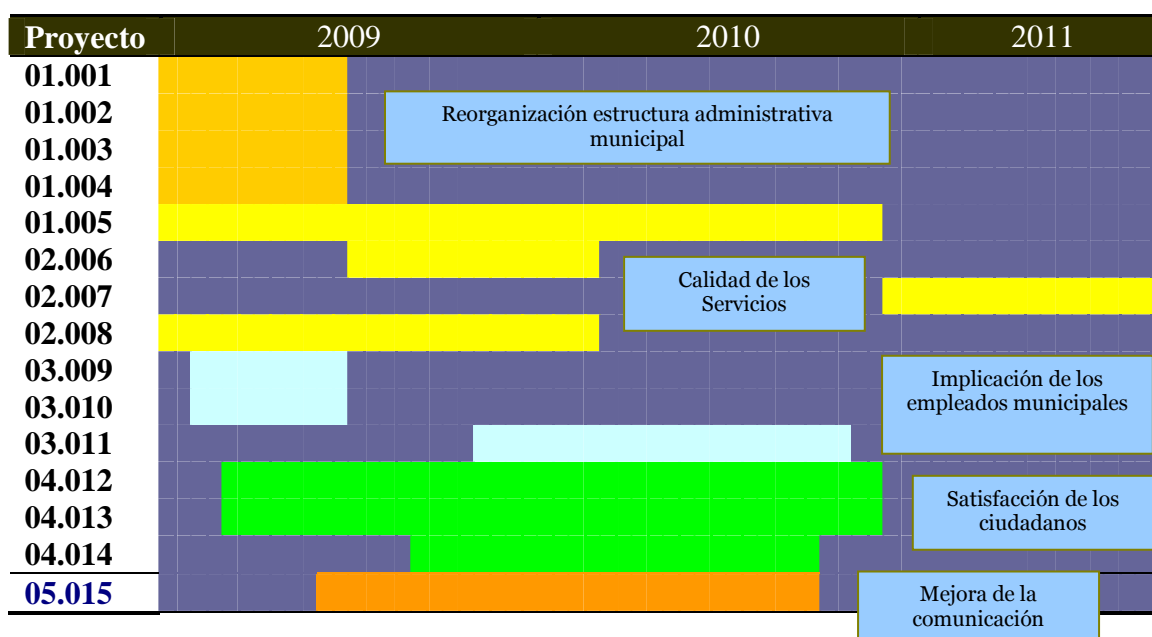
Figura 42

**PRESUPUESTOS DEL PLAN DE MEJORA****Línea Estratégica V: Mejora de la comunicación externa e interna**

<b>Código</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones de Mejora</b>	<b>Coste</b>	<b>Calendario</b>	<b>Partida Presupuestaria</b>
05.015.	Director General de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una identidad corporativa, o lo que es lo mismo, una personalidad y una filosofía propias, que se reflejen en cada una de las acciones de los empleados y en cada elemento de comunicación de la organización.</li> <li>- Definir la cultura de la organización hacia adentro, con el fin de establecer hábitos de trabajo estandarizados que permitan obtener mayores réditos con la misma fuerza laboral.</li> <li>- Volcar, a través de un sistema gráfico, visual y de estilo, esa filosofía, esa personalidad y esa cultura, para transmitirla y difundirla entre todos sus públicos (internos y externos).</li> <li>- Regular el ámbito laboral para mantener un clima de confianza y motivación.</li> <li>- Dar voz y crear consenso entre los empleados de la organización.</li> <li>- Posibilitar que la dirección recoja el feedback, las ideas y la creatividad de los empleados y cuadros intermedios.</li> <li>- Permitir que todos los empleados conozcan mejor sus posibilidades reales de futuro en la organización a fin de que puedan canalizar mejor sus inquietudes.</li> <li>- Poder controlar situaciones de crisis.</li> <li>- Promover la comunicación entre todas las escalas.</li> </ul>	<p>10.500 €</p> <p>0 €</p> <p>4.500 €</p> <p>4.500 €</p> <p>0 €</p> <p>0 €</p> <p>0 €</p> <p>0 €</p> <p>0 €</p>	<p>Junio 2009 – septiembre 2010.</p>	<p>0710A-22779</p> <p>0710A-22779</p> <p>0710A-13003</p>
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS ESPERADOS</b>			<b>19.500 €</b>		

Figura 43 PRESUPUESTOS DEL PLAN DE MEJORA Total costes directos esperados	
Línea estratégica I	116.500 €
Línea estratégica II	146.500 €
Línea estratégica III	48.000 €
Línea estratégica IV	47.000 €
Línea estratégica V	19.500 €
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS ESPERADOS</b>	<b>377.500 €</b>

## Cronograma



## Indicadores

Un indicador es una medida de resumen o de preferencia estadística referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos de una sociedad. La finalidad del indicador es permitir ubicar o clasificar las unidades de análisis con respecto al concepto o conjunto de variables o atributos que se están analizando o proyectando.

Existen indicadores simples e indicadores complejos. Por poner un ejemplo: la tasa de analfabetismo y

el acceso al agua potable son indicadores sociales simples, pues se refieren a atributos que se puede constatar su presencia o nivel de calidad de forma directa y empírica. Diferente es el caso de indicadores como clase social o prestigio, que requieren un marco conceptual más elaborado al ser ambos un *constructo* teórico y carecer de equivalencia empírica concreta. En la composición de indicadores se deben establecer conceptos claros y precisos que no requieran un gran desarrollo matemático o estadístico.

Los indicadores empleados en planes o proyectos sociales,

fundamentados en un marco lógico, son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables que buscan dar cuenta de los cambios producidos por el proyecto. En otras palabras, permiten especificar la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y resultados.

Los indicadores empleados en proyectos sociales, especialmente si se emplea el marco lógico, usualmente son cuantitativos. Ahora bien, es posible emplear indicadores cualitativos para obtener un acercamiento más cercano a los logros esperados. Estos indicadores suelen agruparse tres tipos: impacto, efecto y cumplimiento.

⇒ **Indicadores de impacto:** Miden los cambios que se esperan lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización, y que son definidos en su *Propósito* u *Objetivo general*.

⇒ **Indicadores de efecto:** Miden los cambios que se producirán durante la ejecución del proyecto. Se asocian con sus *Resultados* u *Objetivos específicos*.

⇒ **Indicadores de cumplimiento:** Miden la ejecución de las metas planteadas en las *actividades* del proyecto. También se puede cuantificar el cumplimiento del tiempo y presupuesto programados.

Los indicadores de impacto y efecto corresponden al nivel de evaluación, en tanto los de cumplimiento corresponden al de monitoreo.

Como ha podido apreciarse en las figuras 15 al 21, el Plan se exige el uso de indicadores de cumplimiento. Y, de entre éstos, se ha optado sustancialmente por aquellos que facilitan el control de la ejecución del mismo en los plazos previstos.



# Bibliografía

06

1. **Catalá Polo, Rafael:** “Directivos Públicos”, en *Presupuesto y Gasto Público 41/2005*, Instituto de Estudios Fiscales.
2. **Chomski, Noam:** *El gobierno en el Futuro*, Madrid, Anagrama, 2003.
3. **Equipo redactor:** *Plan de Comunicación Interna de la Biblioteca de la Universidad de Jaén*, 2002.
4. **Cuenca Cervera, Javier:** *Plan Estratégico de Recursos Humanos para el Ayuntamiento de Alboraya*, II Curso de Dirección Pública Local 2003, Banco de Buenas Prácticas del INAP.
5. **Longo, Francisco:** *Mérito y Flexibilidad*, Paidós, 2005.
6. **División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de Naciones Unidas:** *Responsabilidad Social en América Latina: una visión empresarial*, Santiago de Chile, 2004.
7. **Echevarría Ariznabarreta, Koldo:** *La Administración Pública en la era del Management*, Universidad de Deusto, 1993
8. **Garrido Falla, Fernando:** “La posición constitucional de la Administración Pública”, en la obra colectiva *La Administración en la Constitución*. Madrid. 1980.
9. **Jiménez Asensio, Rafael:** *Altos Cargos y Directivos Públicos*, Instituto Vasco de Administración Pública, Oñate, 1996.
10. **Jiménez Asensio, Rafael:** “Políticos, directivos y empleados públicos: problemática de la dirección pública en la administración local”, en F. A. Castillo Blanco (coordinador), *Situación actual y tendencias de la Función Pública española*, Granada, 1998.
11. **Jiménez Asensio, Rafael:** “Reflexiones sobre el marco (o el “corsé”) jurídico de la gerencia local”, *Gobierno Local y modelo gerencial*, Barcelona, *Fundació Carles Pi i Sunyer*, 1999.
12. **Jiménez Asensio, Rafael:** “Política y Administración en la reforma del Gobierno Local (Un estudio sobre la forma de gobierno y la alta administración en los municipios de gran población)”, en *Anuario de Gobierno Local de 2003*, Madrid, Marcial Pons, 2004.
13. **Losada, Carlos:** “Las especificidades en la gestión pública: implicaciones en la función directiva pública”, *Documentación Administrativa*, INAP, 1995.
14. **MAP:** *Guía para la implantación de Cartas de Servicios*, Madrid, 2000.
15. **Parejo Alfonso, Luciano:** “¿Existe una reserva constitucional de “ejecución”? Apuntes para la individualización de la función ejecutiva de las funciones estatales”, *Cuadernos de Derecho Público*. Mayo-agosto. Madrid. 1997.
16. **Simón Circuís, Montserrat:** *Oficina Integrada de Atención al Ciudadano*, I Curso de Dirección Pública Local, Madrid, noviembre de 2002.
17. **Secretariado de Modernización y Calidad de la FEMP:** *Plan Director para la automatización de procedimientos*.
18. **Valero, J.:** *Ideas para el tratamiento de los directivos*, Barcelona, 2004.