



AYUNTAMIENTO DE ALICANTE PLAN DE CALIDAD

1.- Creación de una estructura política y administrativa que dé soporte al Plan de Calidad.

- 1.1.- Estructura de apoyo al Plan de Calidad.
 - 1.1.1.- Departamento de Calidad y Atención a la Ciudadanía.
 - 1.1.2.- Comisión Técnica de Calidad.
 - 1.1.3.- Comisión Específica del Pleno para el Plan de Calidad.
 - 1.1.4.- Comisión Técnica para la formación en calidad.

2.- Medir y analizar la calidad.

- 2.1.- Evaluación de la situación de la calidad al inicio y fin del Plan.
 - 2.1.1.- Aplicación del Marco Común de Evaluación (CAF).
- 2.2.- Sistema común de indicadores de gestión (cuadro de mando integral) .
 - 2.2.1.- Determinación de los indicadores de calidad.
- 2.3.- Sistema de evaluación de la percepción ciudadana.
 - 2.3.1.- Elaboración y análisis de encuestas de opinión y satisfacción. Otras herramientas.

3.- Adquirir compromisos de calidad.

- 3.1.- Cartas de servicios
 - 3.1.1.- Sistema de Cartas de Servicios.
 - 3.1.2.- Equipos de trabajo para las Cartas de Servicios.

4.- Mejorar la atención a la ciudadanía, aproximando la información y la gestión.

- 4.1.- Sugerencias y reclamaciones.
 - 4.1.1.- Oficina de Sugerencias y Reclamaciones.
 - 4.1.2.- Modificación del Reglamento de la Comisión de Sugerencias y Reclamaciones.
- 4.2.- Atención a la ciudadanía.
 - 4.2.1.- Impulso a la creación de un Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía (SAIC).

5.- Implantar la gestión por procesos.

- 5.1.- Determinación de procesos.
 - 5.1.1.- Identificación y documentación de procesos: inventario y mapas de procesos.
- 5.2.- Organización Administrativa por procesos.
 - 5.2.1.- Definir la estructura administrativa a partir de la gestión por procesos.
- 5.3.- Mejora de procesos.
 - 5.3.1.- Constitución de grupos de mejora (círculos de calidad y equipos de proyecto).

6.- Motivar y formar en calidad.

- 6.1.- Formación y sensibilización en calidad.
 - 6.1.1.- Encuestas de clima laboral.
 - 6.1.2.- Sistema de sugerencias a través de la Intranet municipal.
 - 6.1.3.- Plan municipal de formación continua en materia de calidad.
 - 6.1.4.- Manual de atención a la ciudadanía.
- 6.2.- Intercambios de experiencias y buenas prácticas en la implantación de sistemas de calidad.
 - 6.2.1.- Jornadas sobre buenas prácticas en gestión de calidad.
 - 6.2.2.- Detección de un servicio o departamento piloto.
- 6.3.- Reconocimientos a la calidad.
 - 6.3.1.- Premios a la calidad.

7.- Divulgar los avances y resultados en la gestión de la calidad.

- 7.1.- Observatorio de la Calidad.
 - 7.1.1.- Portal de Transparencia.

OBJETIVO 1.- CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA QUE DÉ SOPORTE AL PLAN DE CALIDAD.

PROYECTO 1.1.- ESTRUCTURA DE APOYO AL PLAN DE CALIDAD.

ACCIÓN 1.1.1.- Departamento de Calidad y Atención a la Ciudadanía

- La existencia de un Departamento de Calidad es fundamental para la supervisión y el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de una organización. De él dependerá la correcta aplicación de la Política de Calidad trazada por la dirección y la alineación de recursos implementados por el capital humano que interviene en el proceso.
- Un Departamento de Calidad debe responder a los siguientes objetivos:
 - Armonizar la Política de Calidad con las herramientas de gestión de la calidad existentes, como el Marco Común de Evaluación (CAF), desarrollada por y para el sector público e inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).
 - Liderar proyectos para asegurar la calidad en la organización y direccionar las distintas iniciativas de mejora continua que puedan surgir en los distintos niveles de la organización.
 - Impulsar la interacción entre los equipos que participan de una manera u otra en los procesos de mejora continua. Es importante que cada integrante sea consciente del papel que juega en el conjunto de la organización y que, además, conozca el del resto. En esto también consiste la ejecución estratégica de la Política de Calidad de una organización.
 - Administrar la documentación relacionada con los procesos de calidad y los marcos legales y jurídicos que los sustentan.
 - Velar por el adecuado entrenamiento y la formación del personal. Antes de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, es necesario asegurarse de que trabajadoras y trabajadores están bien capacitados para la elaboración de las tareas que se les delegan.
 - Participar activamente en los procesos de diseño y elaboración y en el lanzamiento de nuevos servicios. Esto ayudará a que el Sistema de Gestión evolucione a partir de soluciones y nuevas prácticas.
- Funciones del Departamento de Calidad y Atención a la Ciudadanía del Ayuntamiento de Alicante:
 - Gestionar el Plan de Calidad y observar su cumplimiento.
 - Apoyar la gestión de la Comisión Técnica de Calidad y trasladar las actuaciones que desde ella se propongan al resto de la Organización.
 - Gestionar el Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía (SAIC), el cual:
 - Ofrecerá:
 - Información:
 - Municipal, tanto administrativa (ubicación y competencias de los servicios, trámites y requisitos, seguimiento de expedientes, trámites en la Sede Electrónica, etc.) como de servicios y actividades ofrecidas a la ciudadanía.
 - Sobre asuntos de interés de la ciudad: transporte, horarios comerciales, etc.

- Sobre otras Administraciones y organismos públicos, autonómicos o estatales.
- La posibilidad de realizar ciertos trámites que se hayan acordado con otras unidades administrativas, facilitando información, los correspondientes impresos y su registro.
- Facilitará una atención multicanal, homogénea y coordinada. La atención presencial será mediante Oficinas de Atención; la telefónica mediante números y servicios centralizados; y la atención por medios electrónicos mediante publicaciones en la web y redes sociales, aplicaciones para ordenadores o “*smartphones*”, etc. Respecto a las redes sociales, gestionará aquellas en las que el Ayuntamiento en su conjunto esté presente como tal.
- Gestionar la Oficina de Sugerencias y Reclamaciones, que registrará y tramitará los avisos de incidencias, sugerencias, reclamaciones y felicitaciones sobre el funcionamiento de los servicios municipales. Asimismo, elevará a la Comisión Especial las reclamaciones en queja que se produzcan, y le trasladará los informes que ésta requiera.
- Facilitar formación, asesoramiento y apoyo técnico a los equipos de trabajo encargados de la elaboración, seguimiento y actualización de las Cartas de Servicios, conforme a la Instrucción relativa al Sistema que las regula y el Mapa de Cartas de Servicios.
- Medir y evaluar la percepción ciudadana y el nivel de calidad de los servicios, a través de instrumentos como:
 - Herramientas de gestión de la calidad total, como el Marco Común de Evaluación (CAF) o el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).
 - Indicadores de calidad, entre ellos los vinculados a los compromisos adquiridos en las Cartas de Servicios.
 - Encuestas de opinión y satisfacción.
- Elaboración y actualización del Inventario y de los Mapas de Procesos del Ayuntamiento, proponiendo mejoras en la gestión de los servicios municipales.
- Promover la constitución de grupos de mejora (círculos de calidad y equipos de proyecto) en las unidades administrativas que así lo requieran, y facilitar formación a sus miembros.
- Impulsar la sensibilización y formación en calidad de los empleados y empleadas municipales mediante la elaboración de encuestas de clima laboral, un sistema de sugerencias a través de la Intranet municipal y un plan de formación continua en materia de calidad.
- Fomentar las buenas prácticas por parte de quienes trabajan directamente con el público, estableciendo directrices respecto a la manera de relacionarse con la ciudadanía, empresas y otras organizaciones públicas o privadas.
- Difundir en el Portal de Transparencia los resultados de la evaluación de los servicios municipales, obtenidos a través de los indicadores de calidad, encuestas de opinión y satisfacción, sugerencias y reclamaciones presentadas, etc.
- La Igualdad de Género no es una perspectiva que esté integrada de forma expresa en la mayor parte de las normas y modelos más extendidos en el ámbito de la gestión de la calidad. Por tanto, es en la aplicación práctica, en la adaptación de los modelos a cada organización, donde se debe tener presente el enfoque de Igualdad de género. El Departamento de Calidad y Atención a la Ciudadanía desarrollará sus funciones tendiendo en cuenta dicha perspectiva en cuanto:
 - Comunicación no sexista que cuide tanto el uso de lenguaje escrito, como las representaciones gráficas y los modelos que se utilicen.
 - Equipos de trabajo paritarios: se procurará en la medida de lo posible conformar los grupos de trabajo con una participación igualitaria.

OBJETIVO 1.- CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA QUE DÉ SOPORTE AL PLAN DE CALIDAD.

PROYECTO 1.1.- ESTRUCTURA DE APOYO AL PLAN DE CALIDAD.

ACCIÓN 1.1.2.- COMISIÓN TÉCNICA DE CALIDAD.

- Desde el primer momento, el Plan de Calidad debe contar con la implicación de los Servicios y Departamentos Municipales que ofrecen servicios a la ciudadanía. Por ello, incluso previo a su aprobación, se constituirá la Comisión Técnica de Calidad, de la cual surgirá un Grupo de Proyecto que, coordinado por el Departamento de Calidad y Atención a la Ciudadanía, se encargará de la redacción del Proyecto de Plan.
- Aprobado el Plan de Calidad, la Comisión Técnica lo evaluará periódicamente, realizará su evaluación final, y, de nuevo, el Grupo de Proyecto de la Comisión redactará otro que venga a ser continuación del que hasta esos momentos estaba vigente .
- Funciones de la Comisión Técnica de Calidad del Ayuntamiento de Alicante, con el soporte administrativo del Departamento de Calidad y Atención a la Ciudadanía:
 - Elaborar el Proyecto del Plan de Calidad (Sistema de Gestión de la Calidad), impulsarlo y evaluarlo.
 - Proponer acciones dirigidas a medir y analizar la calidad de los servicios públicos municipales: modelos de autoevaluación y evaluación externa; encuestas de opinión y satisfacción; sistema común de indicadores de gestión (de eficacia, de eficiencia, de efectividad, de calidad y de economía).
 - Respecto a las Cartas de Servicios:
 - Proponer el Mapa de Cartas de Servicios.
 - Proponer los indicadores de calidad que formarán parte del sistema común de indicadores de gestión.
 - Informar sobre las solicitudes de nuevas Cartas de Servicios, así como de los proyectos de los equipos de trabajo, previamente a su aprobación.
 - Solicitar una evaluación externa extraordinaria de las Cartas de Servicios, cuando las circunstancias así lo aconsejen.
 - Recibir los informes de seguimiento de las Cartas de Servicios en vigor.
 - Ser consultada previamente a la suspensión o derogación de Cartas de Servicios.
 - Proponer acciones dirigidas a motivar y formar en calidad a las empleadas y empleados municipales.
 - Proponer acciones dirigidas a mejorar la información y atención integral a las ciudadanas y ciudadanos mediante el sistema de ventanilla única, tanto presencial como telefónica y electrónicamente.
 - Fomentar la gestión por procesos: elaboración del Inventario y Mapa de Procesos del Ayuntamiento.
 - Impulsar la constitución de Grupos de Mejora.

- Proponer acciones encaminadas a garantizar la transparencia en la gestión de calidad.
- Su composición responderá a un doble criterio:
 - Unidades administrativas transversales, que repercuten sobre otras a la hora de ofrecer una mayor calidad de sus servicios.
 - Trabajadoras y trabajadores formados en calidad y / o comprometidos con la calidad de los servicios municipales, que representan al conjunto de la Organización, no a las unidades administrativas en las que realizan sus tareas.

OBJETIVO 1.- CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA QUE DÉ SOPORTE AL PLAN DE CALIDAD.

PROYECTO 1.1.- ESTRUCTURA DE APOYO AL PLAN DE CALIDAD.

ACCIÓN 1.1.3.- COMISIÓN ESPECÍFICA DEL PLENO PARA EL PLAN DE CALIDAD.

- Su finalidad es buscar el apoyo al Plan de Calidad, además del equipo de gobierno, del resto de los grupos políticos de la Corporación Municipal.
- Se regulará por lo dispuesto en el art. 162 del Reglamento Orgánico del Pleno del Ayuntamiento de Alicante.
- Estará constituida por miembros de los distintos Grupos Políticos Municipales, en proporción al número de Concejales y Concejales que cada uno de ellos tenga en el Pleno.
- En tanto en cuanto no se constituya, sus cometidos serán asumidos por la Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones, cuyo Reglamento Orgánico regulador establece en su Preámbulo: *“No es cometido de la Comisión estudiar una por una las sugerencias y reclamaciones. Su función es detectar las deficiencias de funcionamiento y oportunidades de mejora, por lo que trabajará con instrumentos como: series de quejas: por tipos, servicios, etc.; datos de indicadores de gestión y cumplimiento de objetivos; cuadros de medida de indicadores; compromisos de cartas de servicios u otros sistemas de calidad.”*

OBJETIVO 1.- CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA POLITICA Y ADMINISTRATIVA QUE DÉ SOPORTE AL PLAN DE CALIDAD.

PROYECTO 1.1.- ESTRUCTURA DE APOYO AL PLAN DE CALIDAD.

ACCIÓN 1.1.4.- COMISIÓN TÉCNICA PARA LA FORMACIÓN EN CALIDAD.

- Su finalidad es conseguir el apoyo de las y los representantes sindicales al Plan de Calidad.
- Se constituirá en el seno de la Mesa de Negociación de Personal, y tendrá carácter paritario.
- La formación, adaptada a los distintos niveles de la Organización, tendrá carácter obligatorio para todos, y formará parte del Plan de Formación Municipal.
- Ver Acción 6.1.3.

OBJETIVO 2.- MEDIR Y ANALIZAR LA CALIDAD.

PROYECTO 2.1.- EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA CALIDAD AL INICIO Y FIN DEL PLAN.

ACCIÓN 2.1.1.- APLICACIÓN DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN (CAF).

- El Marco Común de Evaluación (CAF) es una herramienta de gestión de la calidad total, expresamente desarrollada para el sector público, e inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).
- Está basada en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la Organización, en los ciudadanos y las ciudadanas / clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos. El modelo examina la Organización desde distintos ángulos a la vez, con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la Organización.
- El CAF tiene cuatro propósitos principales:
 - Identificar las fortalezas y debilidades de la organización
 - Servir como herramienta introductoria para que quienes administran lo público comiencen un proceso de mejora continua.
 - Crear la cultura de Calidad así como introducir los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad total .
 - Facilitar el “benchmarking” entre las organizaciones del sector público.
- Beneficios que para la organización ofrece la implantación del Modelo CAF:
 - Organización orientada a la consecución de resultados excelentes y satisfacción ciudadana.
 - Líderes que dirigen, impulsan y apoyan el cambio en la organización.
 - Aumento de los niveles de calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.
 - Diálogo constructivo en todos los niveles de la organización (gestión participativa)
 - Personas motivadas y capaces de desarrollar su trabajo eficazmente.
 - Cooperación para obtener un beneficio mutuo.
- Se evaluará al conjunto de la organización administrativa del Ayuntamiento el último año de vigencia del Plan de Calidad. Dado el tamaño de la organización municipal, podrá optarse por llevar a cabo autoevaluaciones en una parte de ella (algunos Servicios y Departamentos).

OBJETIVO 2.- MEDIR Y ANALIZAR LA CALIDAD.

PROYECTO 2.2.- SISTEMA COMÚN DE INDICADORES DE GESTIÓN (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) .

ACCIÓN 2.2.1.- DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD.

- Deben unificarse, bajo unos mismos criterios, los indicadores de calidad que servirán para medir el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en las Cartas de Servicios. La finalidad es alinear tales compromisos con el eje de calidad que se defina en el Plan Estratégico de la Ciudad.
- Los indicadores de calidad, junto con los indicadores de eficacia, de eficiencia, de efectividad, y de economía formarán parte del Sistema Común de Indicadores de Gestión (Cuadro de Mando Integral) del Ayuntamiento.
- Ventajas del Cuadro de Mando Integral:
 - Comunica la estrategia de la organización.
 - Proporciona una visión integral de la organización.
 - Permite conocer en todo momento la situación actual de la organización.
 - Permite mirar hacia adelante de forma proactiva.
 - Facilita el alineamiento organizativo con la estrategia.
 - Influye en el comportamiento de las personas clave.

OBJETIVO 2.- MEDIR Y ANALIZAR LA CALIDAD.

PROYECTO 2.3.- SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN CIUDADANA.

ACCIÓN 2.3.1.- ELABORACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE OPINIÓN Y SATISFACCIÓN. OTRAS HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN.

- La satisfacción de las personas usuarias es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por la organización cumplen o superan sus expectativas. Los indicadores que la midan formarán parte del Cuadro de Mando Integral.
- La herramienta habitual para conocer la satisfacción de cliente serán encuestas que utilicen una Escala Likert, que, a diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, permitirá medir actitudes y conocer el grado de conformidad de quienes son encuestados/as con cualquier afirmación que le propongamos.
- Puntualmente se realizarán encuestas de opinión y satisfacción respecto de servicios e instalaciones municipales sobre las que pudiera haber dudas sobre su adecuado funcionamiento, o a solicitud de las unidades administrativas interesadas en conocer el grado de aceptación de los servicios que ofrecen. Dichas encuestas utilizarán, además de un lenguaje no sexista, herramientas diseñadas de forma que se pueda utilizar siempre la variable sexo para el análisis de los resultados.
- Anualmente se realizará una encuesta entre los usuarios y las usuarias del Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía (SAIC).
- Además de las encuestas, podrán utilizarse otros métodos para realizar el estudio de satisfacción:
 - Informes del personal en contacto con la ciudadanía, mediante encuestas con preguntas cerradas.
 - Panel de personas usuarias: selección de un grupo de personas usuarias que conozcan bien el servicio para obtener de ellos, periódicamente, opiniones (enfoques) o sugerencias a partir de sus experiencias con el producto o servicio, y sus expectativas hacia el mismo.
 - Grupos de discusión con personas usuarias y no usuarias.
 - Investigaciones de mercado.
 - Entrevistas o encuestas con la ciudadanía una vez finalizado el servicio, para conocer su grado de satisfacción.
 - Gestión de las sugerencias, reclamaciones, quejas y felicitaciones.
 - Análisis de los comentarios de la ciudadanía en la web y en las redes sociales.

OBJETIVO 3.- ADQUIRIR COMPROMISOS DE CALIDAD CON LA CIUDADANÍA.

PROYECTO 3.1.- CARTAS DE SERVICIOS

ACCIÓN 3.1.1.- SISTEMA DE CARTAS DE SERVICIOS.

- Las Cartas de Servicios son documentos escritos por medio de los cuales las organizaciones informan públicamente a los usuarios y usuarias sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten.
- Son un primer paso para iniciar un proceso de mejora de la Calidad, tratándose de uno de los instrumentos más consolidados para ello en las Administraciones Públicas Españolas.
- Según a quiénes se dirijan los servicios a los que se refieren, las Cartas de Servicios se clasifican, en externas (la ciudadanía), internas (las unidades y/o el personal de la organización), y mixtas (ambas).
- Desde 1996 el Ayuntamiento comienza a trabajar con Cartas de Servicios, si bien éstas responden más a la organización y funcionamiento administrativo que a los servicios ofrecidos a la ciudadanía y a los compromisos a adquirir con ellas. No se han revisado periódicamente, los compromisos que recogen muchas veces no son tales y no se alinean con ningún eje estratégico establecido por la organización. Además, los indicadores que miden su cumplimiento carecen de homogeneidad.
- Un Sistema de Cartas de Servicios es necesario para establecer un conjunto de principios y reglas que permitan normalizarlas en cuanto a su contenido y su proceso de aprobación, actualización, seguimiento y evaluación.
- El Sistema se regulará mediante una Instrucción, que se acompañará de un Mapa de Cartas de Servicios, que organice y dote de coherencia al conjunto. Su desarrollo requerirá de un programa de implantación que identifique:
 - Los sectores o servicios de especial impacto en la ciudadanía y que, necesariamente, deberían tener carta de servicios.
 - Actuaciones a llevar a cabo.
 - Cronograma de implantación.
 - Evaluación de los resultados obtenidos.
 - Impacto en la ciudadanía en general y en los/las usuarios/as de los servicios en particular.
- Para la redacción y confección de las cartas se utilizará un lenguaje claro y no sexista.

OBJETIVO 3.- ADQUIRIR COMPROMISOS DE CALIDAD CON LA CIUDADANÍA.

PROYECTO 3.1.- CARTAS DE SERVICIOS

ACCIÓN 3.1.2.- EQUIPOS DE TRABAJO PARA LAS CARTAS DE SERVICIOS.

- Constitución de Equipos de Trabajo en los Servicios, Departamentos u Organismos Autónomos para la redacción, comunicación seguimiento, evaluación y actualización de las Cartas de Servicios. Se procurará que dichos equipos de trabajo sean paritarios.
- La revisión o redacción de Cartas de Servicios se atenderá a lo establecido en la Instrucción reguladora del Sistema, y se realizará siguiendo el cronograma establecido para el Mapa de Cartas de Servicios.
- Los Equipos de Trabajo recibirán una formación obligatoria y estarán integrados, con carácter general, por:
 - La Jefatura del Departamento de Calidad y Atención a la Ciudadanía.
 - La Jefatura del Servicio o Departamento responsable de la Carta.
 - Uno o dos técnicos o técnicas conocedores de la oferta de servicios y del proceso de trabajo.
 - Una o dos empleadas o empleados en contacto directo con las personas usuarias.

OBJETIVO 4.- MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA, APROXIMANDO LA INFORMACIÓN Y LA GESTIÓN.

PROYECTO 4.1.- SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.

ACCIÓN 4.1.1.- OFICINA DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.

- Se impulsará la Oficina de Sugerencias y Reclamaciones, vinculándola al Departamento de Calidad y Atención a la Ciudadanía, con el fin de diferenciar los avisos de incidencias, las sugerencias, las reclamaciones, las reclamaciones en queja y las felicitaciones de la ciudadanía respecto al funcionamiento de los servicios municipales existentes, - y medir así el grado de satisfacción -, de las propuestas de mejora de ciudad planteadas por la ciudadanía y sus asociaciones, objeto del Departamento de Participación Ciudadana.
- El Sistema de sugerencias y reclamaciones permitirá:
 - Conocer la opinión de los ciudadanos y las ciudadanas sobre los servicios prestados.
 - Identificar las áreas de mejora y aspectos de la Administración municipal que, en opinión de la ciudadanía, presentan un funcionamiento deficiente.

OBJETIVO 4.- MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANIA, APROXIMANDO LA INFORMACIÓN Y LA GESTIÓN.

PROYECTO 4.1.- SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.

ACCIÓN 4.1.2.- MODIFICACIÓN DEL REGLAMENTO ORGÁNICO DE LA COMISIÓN ESPECIAL DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES.

- Elaboración de un nuevo Reglamento en el que, además de regularse la composición, cometidos y funcionamiento de la Comisión Especial de Sugerencias y Reclamaciones:
 - Se definan y diferencien claramente:
 - Las acciones de consulta, aviso de incidencia, sugerencia, queja, reclamación en queja y agradecimiento o felicitación que pueden efectuar los ciudadanos y las ciudadanas.
 - Los procedimientos a seguir en cada caso, teniendo además en cuenta el medio de comunicación empleado: presencial, telefónico o electrónico.
 - Se regule la necesaria colaboración de los Órganos de Gobierno y de la Administración Municipal.
 - Se determine la necesaria centralización de los procedimientos de consulta, aviso de incidencia, sugerencia, queja, reclamación en queja y agradecimiento o felicitación a través de la Oficina de Sugerencias y Reclamaciones, evitando la actual dispersión, que produce:
 - Falta de control sobre iniciativas ciudadanas, que pondrían acumularse.
 - Pérdidas de tiempo de trabajo por duplicidad de iniciativas.
 - Falta de contestación o respuesta tardía a las solicitudes.

OBJETIVO 4.- MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA, APROXIMANDO LA INFORMACIÓN Y LA GESTIÓN.

PROYECTO 4.2.- ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.

ACCIÓN 4.2.1.- IMPULSO A LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LA CIUDADANÍA (SAIC).

- Dentro de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es imprescindible un Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía (SAIC), que ofrezca tanto información como la posibilidad de realizar determinados trámites municipales desde una fórmula multicanal, combinando la atención presencial, telefónica y por medios electrónicos.
- El SAIC debe realizar funciones de información y de gestión, de tal forma que pueda obtenerse, entre otros servicios:
 - Información permanente (organización, servicios, trámites, etc.) y puntual (actividades, convocatorias, etc.).
 - La realización de trámites básicos
 - El registro de documentos.
 - La formulación de avisos, quejas, sugerencias; etc.
- Al margen de su dependencia orgánica, al SAIC deben vincularse funcionalmente la Oficina de Asistencia al Ciudadano en materia de Registros y la Oficina de Sugerencias y Reclamaciones.
- Independientemente del canal utilizado (presencial, telefónico o electrónico), la forma de atención ha de caracterizarse por la homogeneidad y coordinación de los servicios que se presten y por la calidad en la resolución de las consultas.
- Para:
 - La atención presencial, es preciso disponer de una Oficina Central de Atención a la Ciudadanía, a partir de la cual posteriormente se genere una Red de Oficinas en el territorio.
 - La atención telefónica, se ha de disponer de números y servicios centralizados.
 - La atención por medios electrónicos se debe centralizar y normalizar las publicaciones en la web municipal, así como el uso de las redes sociales, las aplicaciones para ordenadores o "smartphones", etc.
- Ventajas:
 - Para la ciudadanía: favorece el trato personal e individualizado; facilita agilidad y rapidez en la atención; y evita desorientaciones y desplazamientos innecesarios.
 - Para la organización y funcionamiento del Ayuntamiento: racionaliza los recursos y favorece la coordinación; filtra las consultas ciudadanas, derivando a las unidades administrativas sólo las especializadas, permitiendo así una mayor concentración y dedicación a la gestión; se mejora globalmente la productividad; y se mejora la imagen que se traslada a la ciudadanía.

OBJETIVO 5.- IMPLANTAR LA GESTIÓN POR PROCESOS.

PROYECTO 5.1.- DETERMINACIÓN DE PROCESOS.

ACCIÓN 5.1.1.- IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS: INVENTARIO DE PROCESOS, MAPA GENERAL DE MACROPROCESOS Y MAPAS DE MICROPROCESOS.

- Frente a la gestión funcional, en la que se trabaja por departamentos, con una clara jerarquía, concentrando la atención en el resultado de las actividades de cada persona o departamento, en la gestión por procesos, sin eliminar la estructura departamental de la Organización, la atención se concentra en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente.
- Conceptos:
 - Proceso: secuencia de actividades y recursos (personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.) interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida (resultados), aportando valor añadido para las personas usuarias (ciudadanía). El propósito de todo proceso es ofrecer a la ciudadanía un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.
 - Procedimiento: forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo. Mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas, los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo,
 - Mapa de procesos : inventario gráfico de los procesos de la Organización.
- Ventajas de la gestión por procesos:
 - Facilita la orientación a la clientela.
 - Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades.
 - Ayuda a estructurar las actividades de la organización.
 - Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.
 - Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y su consecución.
- Se recopilará y analizará toda la información y documentación que pueda ser útil para identificar los procesos de trabajo que se estén realizando en el Ayuntamiento; especialmente de procesos "micro" que, por ser de servicio directo a la ciudadanía, puedan considerarse claves. Se utilizarán fichas o registros normalizados de procesos, con los que se elaborará el inventario de procesos, el mapa general de macroprocesos y los mapas de microprocesos.
- Ventajas de identificar y documentar los procesos:
 - Deja constancia de los pasos a seguir, las entradas y salidas, y los entes o departamentos que interactúan dentro del proceso.
 - Elimina o reduce ambigüedades, confusión o desconocimiento del proceso entre el personal y quienes son usuarios/as del producto o servicio.
 - Sirve de documento para la inducción o adiestramiento del personal.

- Comunica o explica cómo se hace el proceso estableciendo un estándar y promocionando consistencia en la ejecución de los pasos para beneficio de todos.
- Riesgos cuando no existe documentación del proceso:
 - El proceso puede ser alterado involuntaria o accidentalmente.
 - El proceso tiende a ser interpretado o entendido dependiendo de quién lo esté ejecutando.
 - Si el personal que conoce la gestión del proceso deja la organización, se perderá un conocimiento valioso.

OBJETIVO 5.- IMPLANTAR LA GESTION POR PROCESOS.

PROYECTO 5.2.- ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS

ACCIÓN 5.2.1.- DEFINIR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA A PARTIR DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.

- La organización administrativa del Ayuntamiento de Alicante fue aprobada por Decreto de la Alcaldía-Presidencia, de 18 de noviembre de 2013, y ha sido modificada sucesivamente por Decretos posteriores.
- La organización administrativa municipal responde a una combinación de criterios:
 - Criterios de jerarquía y especialización: división y especialización del trabajo por servicios, departamentos o funciones diferenciadas.
 - Criterios políticos: división conforme a la delegación del ejercicio de competencias del Alcalde en los Concejales. Se identifica la organización política con la administrativa, de tal modo que la ciudadanía / clientela
- Problemas que genera la división jerárquica, especializada y política:
 - Establecimiento de objetivos individuales, en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.
 - Proliferación de actividades que no aportan valor a la clientela ni a la organización, generando una burocratización de la gestión.
 - Fallos en el intercambio de información y trámites entre los diferentes departamentos: actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades, etc.
 - Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.
 - Distorsiones en el proceso de servicio a la ciudadanía (servucción): el/la ciudadano/a ha de ser el eje fundamental de la prestación pública municipal y no tener la consideración de mero/a administrado/a.
- Conforme al art. 124 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, la organización administrativa del Ayuntamiento corresponde a el/la Alcalde/Alcaldesa, tratándose de una competencia cuyo ejercicio no es delegable.
- Es necesaria una gestión del cambio que ayude a transformar la actual organización jerarquizada a una gestionada por procesos, partir del inventario y los mapas de procesos.

OBJETIVO 5.- IMPLANTAR LA GESTION POR PROCESOS.

PROYECTO 5.2.- MEJORA DE PROCESOS.

ACCIÓN 5.2.2.- CONSTITUCIÓN DE GRUPOS DE MEJORA (CÍRCULOS DE CALIDAD Y EQUIPOS DE PROYECTO).

- Los grupos de mejora:
 - Son equipos de trabajo dedicados a la mejora constante de la calidad. La idea del trabajo en grupo se basa en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todas y todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.
 - Tienen como misión identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias del propio trabajo o actividad.
 - En ellos deben participar tanto el nivel directivo como técnico y operativo.
- Se distinguirán dos clases de grupos de mejora:
 - Círculos de calidad:
 - Constituidos por un grupo pequeño de la misma unidad administrativa, que se reunirá periódicamente para analizar las mejoras de calidad que se podrían introducir en los procesos de trabajo en los que participan.
 - El alcance de su intervención se refiere a procesos que se sitúan bajo su disponibilidad directa y sus reuniones tienen carácter continuo y periódico.
 - Equipos de proyecto:
 - Se constituirán específicamente para abordar la mejora de un área de actividad o proceso de trabajo considerado globalmente y con una perspectiva de cambio transformacional y no meramente incremental.
 - Podrán ser departamentales o interdepartamentales, bajo un liderazgo determinado por la dirección.
 - Tendrán carácter temporal: su duración dependerá del tiempo necesario para completar el proyecto.
- Las personas participantes en los grupos de mejora recibirán una formación específica sobre metodología de trabajo en equipo, incluida en el Plan de Formación Municipal.
- Se reconocerá la participación de los empleados y las empleadas municipales en los grupos de mejora, favoreciendo así el empoderamiento de trabajadores y trabajadoras.

OBJETIVO 6.- MOTIVAR Y FORMAR EN CALIDAD A LOS EMPLEADOS Y LAS EMPLEADAS MUNICIPALES

PROYECTO 6.1.- FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN CALIDAD.

ACCIÓN 6.1.1.- ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL.

- El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.
- La calidad del clima laboral influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y trabajadoras y, por lo tanto, en la productividad:
 - Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales y favorece el rendimiento.
 - Un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar, y generando un bajo rendimiento.
- La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de la dirección, con los comportamientos de empleadas y empleados, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con los medios que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada cual.
- Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la dirección.
- La herramienta más utilizada para medir el ambiente laboral es la encuesta del clima laboral:
 - Consiste en un conjunto de preguntas sobre las dimensiones del clima organizacional más importantes, recogidas en un documento que se distribuye entre el personal empleado o un grupo de ellos, previamente seleccionadas, cuando la empresa es muy grande.
 - Permite opinar sobre algunos aspectos concretos de la empresa, incluidos la valoración del liderazgo y la gestión de equipos por parte de los y las mandos.
 - El anonimato debe estar garantizado para poder hacer una evaluación realista y ajustada a la situación empresarial.
- El objetivo de la encuesta de clima laboral no es sólo medir el ambiente laboral en la empresa y el nivel de satisfacción laboral del personal empleado, sino intentar realizar un plan de mejoras para aquellas áreas que obtengan resultados negativos o para darle la vuelta a un mal clima laboral.

OBJETIVO 6.- MOTIVAR Y FORMAR EN CALIDAD A LOS EMPLEADOS Y LAS EMPLEADAS MUNICIPALES

PROYECTO 6.1.- FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN CALIDAD.

ACCIÓN 6.1.2.- SISTEMA DE SUGERENCIAS A TRAVÉS DE LA INTRANET MUNICIPAL.

- La comunicación es una de las claves del éxito más importantes en una empresa puesto que el diálogo es la esencia de un equipo.
- El buzón de sugerencias es un medio de comunicación interna sencillo, eficaz y muy económico, que invita a trabajadores y trabajadoras a poder presentar propuestas, recomendaciones, ideas, quejas concretas y felicitaciones que consideren oportunas.
- El buzón de sugerencias interno es un canal de comunicación que permite complementar ideas desde puntos de vista diferentes, y evitar que buenas propuestas se pierdan sin ser escuchadas.
- Para la eficacia del buzón de sugerencias interno son recomendables algunas prácticas:
 - El sistema debe permitir realizar propuestas tanto individuales como colectivas, siempre mediante formulario normalizado.
 - Las respuestas a las propuestas deben ser relativamente breves en el tiempo.
 - Ha de hacerse un seguimiento de las ideas presentadas: una idea que hoy no es viable puede ser fuente de beneficios en el futuro.
 - Puede invitarse a utilizar este medio en:
 - Reuniones de trabajo, donde también se presentarán iniciativas planteadas en su día que, por sus beneficios, van a aplicarse.
 - Cursos de formación, para formular sugerencias de otros cursos a organizar.
- Su verdadera finalidad es la comunicación entre la empresa y el personal trabajador. No se trata sólo de un instrumento para plantear quejas, sino de un medio de comunicación directa con la empresa, a través del cual dejar constancia de todo tipo de sugerencias; es decir, también hay espacio para las felicitaciones.
- Ha de ser posible también presentar ideas para mejorar el funcionamiento del propio buzón de sugerencias.
- Ventajas del buzón de sugerencias interno:
 - Propicia un clima de diálogo, especialmente difícil en empresas con mucho personal.
 - Mejora la salud emocional de los trabajadores y las trabajadoras, eleva su autoestima y amor propio.
 - Incrementa la implicación del equipo en el proyecto.
 - Eleva la creatividad.
 - Al ser constructivo, aporta beneficios tanto para la empresa (nuevas ideas, mayor implicación de empleadas y empleados) como para quienes trabajan en ella (es una invitación al diálogo, uno de los factores más valorado la calidad de vida en la empresa).

OBJETIVO 6.- MOTIVAR Y FORMAR EN CALIDAD.

PROYECTO 6.1.- FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN CALIDAD.

ACCIÓN 6.1.3.- PLAN MUNICIPAL DE FORMACIÓN CONTINUA EN MATERIA DE CALIDAD.

- La formación debe proporcionar técnicas y herramientas que desarrollen potenciales, facilitando el aprendizaje y la integración en la organización.
- En el Plan Municipal de Formación se incluirán acciones que refuercen la estrategia de la Organización y profundicen en el Sistema de Gestión de la Calidad del Ayuntamiento. Dichas acciones:
 - Se dirigirán al conjunto del personal, atendiendo a las necesidades de la Organización, diversificándose según las diferentes categorías de puestos.
 - Tendrán en cuenta la necesidad de una formación especializada para:
 - Quienes participen en grupos para la mejora de la calidad: equipos de trabajo para las Cartas de Servicios, Grupos de Mejora, etc.
 - El personal directivo, para la mejora del liderazgo.
 - Formarán parte de un área modular de calidad, obligatoria en cada itinerario formativo que pudiera establecerse.
 - Tendrán carácter obligatorio.
 - Combinarán la formación presencial con la formación a distancia.
 - Complementarán a las del Plan Agrupado de la Diputación.
- Todas las acciones formativas en materia de calidad:
 - Serán consensuadas en la Comisión Técnica para la Formación en Calidad.
 - Serán objeto de evaluación por quienes asistan y el/la formador/a.
 - Serán evaluadas en la encuesta de clima laboral.
- Algunas ventajas para el Ayuntamiento:
 - Favorece la incorporación de nuevos sistemas de gestión y organización.
 - Ayuda a consolidar y transmitir la cultura, valores y misión de la empresa.
 - Dispone, en los puestos de trabajo, a personas capacitadas e integradas en la cultura de la organización.
 - Aumenta la productividad.
 - Mejora la cualificación y la recualificación.
 - Aumenta la calidad de los servicios y permite la mejora e innovación.

- Favorece los procesos de gestión de calidad.
- Incrementa el compromiso del personal con la empresa.
- Algunas ventajas para las trabajadoras y trabajadores:
 - Adquieren nuevos conocimientos, destrezas y habilidades.
 - Favorece su satisfacción, motivación y su integración en la empresa.
 - Activa la participación.
 - Posibilita el conocimiento de nuevas formas de trabajar.
 - Mejora las posibilidades de carrera profesional.
 - Mejora el nivel de eficiencia en su área (mejora de procesos).
 - Prepara para asumir responsabilidades, tomar decisiones eficientes y resolver problemas.

OBJETIVO 6.- MOTIVAR Y FORMAR EN CALIDAD.

PROYECTO 6.1.- FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN CALIDAD.

ACCIÓN 6.1.4.- MANUAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.

- Dirigido a quienes trabajan directamente con el público y tienen por objetivo mejorar día a día la atención que presta el Ayuntamiento a la ciudadanía.
- Recogerá algunas directrices a seguir en la manera de relacionarse con la ciudadanía, empresas y otras organizaciones públicas o privadas.
 - Principales funciones a realizar por el personal de atención a la ciudadanía, objetivos del sistema de información, así como principales características del proceso de información y asesoramiento.
 - Personas que atienden a la ciudadanía, perfiles requeridos, conocimientos, actitudes y aptitudes.
 - Recomendaciones para la acogida de la ciudadanía.
 - Herramientas para medir las percepciones y expectativas de la ciudadanía en relación con los servicios de atención ciudadana: encuestas de opinión y satisfacción, evaluaciones externas, cliente misterioso, sugerencias y reclamaciones, etc.
- Será elaborado en el seno de la Comisión Técnica de Calidad, y publicado en la Intranet municipal.

OBJETIVO 6.- MOTIVAR Y FORMAR EN CALIDAD.

PROYECTO 6.2.- INTERCAMBIOS DE EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD.

ACCIÓN 6.2.1.- JORNADAS SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE CALIDAD.

- Buenas prácticas: acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, y están pensadas y realizadas por quienes integran una organización con el apoyo de sus órganos de dirección, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos.
- Objetivos de las Jornadas:
 - Obtener información de organismos de las distintas Administraciones Públicas en cuanto a:
 - Experiencias innovadoras y de éxito, principalmente sobre evaluación y calidad en la gestión.
 - Modelos organizativos, de funcionamiento y de buenas prácticas.
 - Generar conocimiento compartido e intercambio de experiencias.
- Organismos colaboradores en la organización de las Jornadas:
 - Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).
 - Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

OBJETIVO 6.- MOTIVAR Y FORMAR EN CALIDAD.

PROYECTO 6.2.- INTERCAMBIOS DE EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD.

ACCIÓN 6.2.2.- DETECCIÓN DE UN SERVICIO O DEPARTAMENTO PILOTO, EN EL QUE PRIMERO SE APLIQUE EN SU INTEGRIDAD EL PLAN DE CALIDAD (SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD).

- Poner en marcha una experiencia piloto de aplicación integral del Plan de Calidad (Sistema de Gestión de la Calidad), con una doble finalidad:
 - Servir de revulsivo y ejemplo motivador al resto de la organización.
 - Comprobar la eficacia del Plan, y determinar las correcciones necesarias a introducir.
- Acciones que incluiría:
 - Implantación del modelo CAF de evaluación.
 - Redacción de un Sistema Común de Indicadores de Gestión (Cuadro de Mando Integral), que incluya los indicadores de calidad, de eficacia, de eficiencia, de efectividad, y de economía.
 - Elaboración y análisis de encuestas de opinión y satisfacción.
 - Revisión de las Cartas de Servicios y certificación de las mismas.
 - Elaboración del inventario y mapas de procesos.
 - Trabajo con grupos de mejora

OBJETIVO 6.- MOTIVAR Y FORMAR EN CALIDAD.

PROYECTO 6.3.- RECONOCIMIENTOS A LA CALIDAD.

ACCIÓN 6.3.1.- PREMIOS A LA CALIDAD.

- La aplicación de instrumentos y acciones de calidad supone la existencia de un compromiso con los objetivos de servicio, un esfuerzo y una dedicación añadidas que no siempre se reconocen o recompensan.
- Una de las premisas básicas en los sistemas de gestión de la calidad es la implicación del personal, su motivación y refuerzo conforme a los esfuerzos realizados.
- Finalidad:
 - Impulsar la participación de los empleados y empleadas en el Plan de Calidad, y corresponder a sus compromisos de mejora.
 - Conseguir una más adecuada prestación de los servicios y, en definitiva, el beneficio para la ciudadanía.
- Los premios tendrán el carácter de retribuciones complementarias, al atender el grado de interés e iniciativa.

OBJETIVO 7.- DIVULGAR LOS AVANCES Y RESULTADOS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

PROYECTO 7.1.- OBSERVATORIO DE LA CALIDAD.

ACCIÓN 7.1.1.- PORTAL DE TRANSPARENCIA.

- **Objetivos:**
 - Proporcionar a la organización municipal información para la toma de decisiones.
 - Incorporar las opiniones e intereses de la ciudadanía a la gestión municipal.
 - Fomentar la transparencia mediante la difusión de los resultados de la evaluación de los servicios municipales.
- **Funciones:**
 - Desarrollar e implantar herramientas y metodologías para obtener información sobre la calidad de los servicios prestados.
 - Evaluar la gestión municipal y difundir los resultados, teniendo en cuenta, especialmente, la percepción ciudadana de la calidad de los servicios municipales.
- El Observatorio integrará los datos procedentes de los siguientes sistemas de información incluidos en el Plan de Calidad:
 - Sistema Común de Indicadores de Gestión (Cuadro de Mando Integral).
 - Sistema de Evaluación de la Percepción Ciudadana: conjunto de estudios de opinión referidos a las necesidades, expectativas y satisfacción ciudadana respecto de los servicios municipales.
 - Sistema de Cartas de Servicios: conjunto de indicadores para el seguimiento y evaluación de los compromisos contraídos en las Cartas de Servicios.
 - Sistema de Sugerencias y Reclamaciones: instrumento para recoger y analizar las sugerencias y reclamaciones presentadas.
- Los datos del Observatorio se publicarán en el portal de transparencia de la web municipal.

