



Ajuntament de Castellón

Volumen II. Resumen Ejecutivo

Modernització i Qualitat dels Serveis Municipals

# Pla Marc

Delegació de Modernització i Recursos Humans

Castellón  
Qs



Volumen II

# Pla Marc

de Modernització i Qualitat dels Serveis Municipals

## Resumen ejecutivo

---

**Octubre,** 2.006

2





# Castellón

## Qs



## SUMARIO

1. Antecedentes del Plan.
2. Los elementos facilitadores del Plan.
3. Los principios inspiradores.
4. Los focos de actuación del plan.
5. Los Principios Estratégicos.
6. Líneas estratégicas.
7. Línea estratégica nº 1: La organización.
8. Línea estratégica nº 2: Las Personas.
9. Línea estratégica nº 3: Castelló Digital.
10. Línea estratégica nº 4: La ciudad y sus ciudadanos y ciudadanas.
11. Línea estratégica nº 5: La excelencia en los servicios municipales.



## 1. Alcance del Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales.

El contenido del presente documento tiene el carácter de una declaración de estrategia general, referida a la organización y gestión municipal. Así pues, la aplicación y puesta en marcha de los planes y las acciones programáticas, requerirán la utilización de los instrumentos legales correspondientes, por parte de los órganos municipales competentes, los cuales en su concreción, podrán introducir las variaciones o modificaciones que estimen pertinentes, teniendo en cuenta el contexto general en el que se desarrolle el Plan Marco.

Las líneas estratégicas que se definen en el presente plan deben tener el cometido de direccionar la actuación municipal en el horizonte del año 2.015. Cada una de estas orientaciones para la actuación municipal surge tanto de la visión estratégica que el ayuntamiento tiene del futuro de Castellón, como del rol que quiere y desea ejercer en el contexto actual y futuro de la ciudad.

Este es un documento sin ánimo de exhaustividad, por lo que los planes y acciones que, normalmente, revestirán mayor complejidad, requerirán una posterior elaboración y concreción en un documento propio donde se incluirán las distintas actuaciones, recursos, objetivos, resultados esperados, etc.



## 2. Antecedentes del Plan.

Como consecuencia de la aprobación de la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local, se incorporó a la Ley 7/85, de 2 de abril, reguladora de las bases de Régimen Local (LRBRL, en adelante) un nuevo título X que establece un régimen orgánico específico para los municipios de gran población.

El Ayuntamiento de Castellón se encuentra dentro del ámbito de aplicación del referido Título X *“Régimen de organización de los Municipios de gran población”*, de conformidad con lo dispuesto en el art. 121.1.c) *“Municipios capitales de Provincia (...)”*, siendo necesario para hacer efectiva dicha aplicación que así lo acuerden las Cortes Valencianas, a iniciativa del propio Ayuntamiento.

### Los inicios

---

- El Ayuntamiento en Pleno, en sesión ordinaria celebrada el día 5 de febrero de 2004, acordó por la unanimidad de los miembros presentes en dicha sesión, constituir una **“Comisión Especial para la modernización de la Administración municipal”** integrada por representantes de todos los grupos políticos municipales. Del seno de dicha comisión surgió la propuesta de poner en marcha el proceso y realizar las actuaciones correspondientes.
- El Ayuntamiento en Pleno, en sesión ordinaria celebrada el día **29 de julio de 2004**, acordó por la unanimidad de los miembros presentes en dicha sesión, la iniciativa de aplicar a Castellón el régimen de organización previsto para los Municipios de Gran Población, en el Título X de la citada Ley reguladora de las Bases de Régimen Local, solicitando en el mismo acuerdo que por las Cortes Valencianas se decida incluir a este Municipio en dicho régimen.



- El Gobierno Valenciano, en sesión celebrada precisamente en Castellón, el **11 de marzo de 2005**, aprobó el Anteproyecto de Ley que va a permitir lo anterior. En tal sentido y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 49 de la Ley del Gobierno Valenciano, se dio audiencia a la Diputación de Castellón y a la Subdelegación del Gobierno.
- Cumplidos todos estos trámites se procedió por el Gobierno Valenciano a la aprobación de proyecto correspondiente y a su remisión a la Cortes Valencianas para su tramitación como Ley. Finalmente el **22 de diciembre se aprobó la Ley 12/2005 por la que se establece la aplicación al municipio de Castellón de la Plana del régimen de organización de los municipios de gran población**, publicándose en el D.O.G.V. el 30 de diciembre de 2005 y entrando en vigor al día siguiente de su publicación.

## Actuaciones realizadas

---

- a) La **primera fase** consistente en la puesta en marcha de las primeras actuaciones que era necesario realizar, de forma inmediata, como consecuencia de la entrada en vigor de la Ley, se ha completado en su totalidad. Y así:
- Se ha procedido a una nueva distribución de las atribuciones del Pleno, del Alcalde y de la Junta de Gobierno Local.
  - Se le ha dado una nueva organización a la Junta de Gobierno Local procediendo al nombramiento del nuevo Secretario de la misma y que corresponde a uno de sus miembros que reúne la condición de Concejal.
  - Se ha nombrado al Vicesecretario del Ayuntamiento, Titular del Órgano de Apoyo a la Junta de Gobierno Local.
  - Se han incorporado a las actuales funciones de representación y defensa en juicio del Ayuntamiento que corresponden a la Asesoría Jurídica, las funciones de asesoramiento jurídico al Alcalde, a la Junta de Gobierno Local y a los Órganos Directivos, encomendando estas últimas funciones a la Oficialía Mayor.

---

## Resumen Ejecutivo



- Se ha procedido a hacer efectiva la nueva distribución de funciones entre los funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional.
  - Se está ajustando la gestión económico financiera y presupuestaria a los nuevos criterios fijados en la Ley, distribuyendo las funciones de presupuestación, contabilidad, tesorería y recaudación entre los distintos órganos que constituyen el área económica
- b) En la **segunda fase** consistente en regular el nuevo régimen orgánico específico, se ha procedido:
- Elaborar un **reglamento orgánico del Pleno** y de sus comisiones
  - Elaborar un **reglamento de gobierno y administración** en el que se contienen ya los niveles esenciales de la organización municipal, la división del municipio en distritos y la regulación de los órganos complementarios, incluido el reglamento que permite la creación y regulación de una **comisión especial de sugerencias y reclamaciones**.
  - Elaborar un **reglamento de participación ciudadana** con referencia expresa a la posibilidad de crear un consejo social de la ciudad y un consejo de participación ciudadana.
  - Elaborar un reglamento que permite la creación y regulación de un órgano para la **resolución de las reclamaciones económico administrativas**.
  - Se han elaborado y aprobado los nuevos estatutos de los organismos autónomos

## Proceso de Modernización

---





Para la puesta en marcha de un proceso de estas características debíamos conocer, en primer lugar, el entorno en el que nos movíamos:

Las primeras actuaciones realizadas en materia de modernización en el ámbito de la organización técnico-administrativa han sido las siguientes:

- 1.- Se ha elaborado un **Organigrama** acorde con la R.P.T. actual.
- 2.- Se ha realizado una “**Encuesta de Opinión**”, que nos ha permitido medir el clima social y laboral existente en el Ayuntamiento a través de una empresa contratada a tal fin. Se diseñó un **Plan de Divulgación y Sensibilización** y un **Plan de formación en Nuevas Tecnologías**, al introducir la intranet municipal.
- 3.- **Campaña de divulgación y sensibilización**: estamos informando, haciendo llegar a todos los colectivos que hemos iniciado un proceso de cambio y que deben participar en el mismo.
- 4.- Se ha iniciado un **proceso formativo** dirigido al personal del Ayuntamiento, que nos está permitiendo introducir los conceptos de calidad y modernización, tanto a nivel teórico como a nivel práctico. Las horas invertidas en este proceso alcanzan **14.840 horas** organizadas e impartidas por el propio ayuntamiento.
- 5.- Teniendo en cuenta el organigrama actual, se estructuró el Ayuntamiento en **cinco grandes áreas de trabajo** con el fin de poder coordinar adecuadamente el proceso.
- 6.- Se constituyó un **grupo de coordinación** que tenía como principal misión impulsar el proceso en cada una de las Áreas.
- 7.- Se ha constituido un primer **grupo de dirección** en el que están representadas todas las secciones del Ayuntamiento con el fin de que conozcan la voluntad de poner en marcha un proceso de cambio, lo trasladen al personal a su cargo y participen en el impulso del mismo a nivel estratégico.

#### 8.- Grupos de trabajo del área

#### Resumen Ejecutivo



Estos grupos se constituyeron en cada departamento y tenían como principal misión desarrollar los trabajos decididos por el Grupo de Dirección.

9.- Durante el ejercicio 2006, se ha creado una **Dirección de Modernización**, cuyo cometido básico consiste en el impulso, organización y asesoramiento en la implantación de los distintos planes y programas que se desprenden de este Plan Marco.

### Actuaciones previstas.

Una vez finalizadas las primeras actuaciones, la acción modernizadora debería centrarse en las siguientes acciones:

- 1 diseñar un nuevo modelo organizativo. Es necesaria una nueva organización que combine adecuadamente los elementos más innovadores y los que mayor eficacia han demostrado tener en esta organización.
- 2 Trabajar en un nuevo modelo gestión. Un nuevo modelo de gestión (asentado en los principios de la mejora continua) mediante la incorporación de mejoras en la gestión administrativa que tiene como objetivo final el buscar una mayor satisfacción del ciudadano, inspirado en los principios de Calidad, Proximidad e Innovación.
- 3 Continuar con el desarrollo y profundizar en el proceso de modernización, creando la estructura necesaria para que se consolide el proceso.
- 4 Trabajar con los resultados de la primera "Encuesta de Opinión", preparando planes de acción que nos permitan mejorar el clima social y laboral existente en el Ayuntamiento.
- 5 Trabajar con los actuales grupos de trabajo hasta tanto en cuanto se creen los definitivos que han de coordinar dirigir e impulsar el proceso de modernización. comité de calidad.
- 6 Continuar con el proceso de formación ya iniciado con el fin de que el personal pueda incrementar, de forma notable, su preparación. Para los próximos ejercicios, el objetivo prioritario es la formación en Informática y Nuevas Tecnologías, pero sin descuidar otras materias tanto genéricas (trabajo en equipo, atención al ciudadano, etc.) como específicas (urbanismo, contabilidad, etc.).
- 7 Implantar nuevas formas de trabajo potenciando la comunicación, el diálogo y el trabajo en equipo para la solución de problemas comunes.



### 3. Los elementos facilitadores del Plan.

El nuevo marco del ayuntamiento de Castellón permite la confluencia de una serie de factores o condiciones que garantizan en buena medida la implantación de planes y programas tendentes a una modernización de la organización municipal, estos factores o condiciones que denominamos facilitadores son los siguientes:

- El compromiso político.
- La participación y compromiso de los empleados y empleadas.
- El avance y desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.
- La universalidad organizacional
- La cooperación interadministrativa.
- La comunicación
- La sintonía con la sociedad.
- La previsión presupuestaria.



## 4. Los principios inspiradores.

Los países de la OCDE apostaron por cambiar los parámetros de la relación entre *administrador y administrado* y convertir las administraciones en organizaciones cuya consideración del ciudadano se basara en *“que la Administración es un servicio cuyo cliente es el público”*<sup>1</sup>. Los diversos países miembros de la OCDE propusieron un cambio de la actual cultura administrativa hacia una *“administración receptiva”*. El término **receptividad** acuñado del inglés (*reponsiveness*) significa: ser capaz de responder ante la evolución de las demandas<sup>2</sup>. Es poseer y desarrollar una sensibilidad especial ante las demandas, cambios y necesidades de la comunidad local y de los intereses de sus ciudadanos.

### **La universalidad y accesibilidad:**

Universalidad: servicios públicos municipales para todos, que frenen la exclusión, eviten la discriminación y la marginación de algún ciudadano o grupo de los mismos.

Accesibilidad: eliminación de obstáculos y facilidad en la comunicación y en el uso de los servicios.

### **Participación.**

Interlocución con los actores del plan, ciudadanos, agentes sociales y empleados públicos en la definición de las políticas y acciones de modernización y mejora.

### **Excelencia en los servicios.**

Prestando servicios de calidad mediante la implantación de sistemas y modelos que garanticen una gestión eficaz, eficiente y equitativa de los mismos.

### **La orientación a los ciudadanos.**



Como foco estratégico de todas las actuaciones municipales. Toda la organización debe ser vista a través del ciudadano en el doble sentido de individualidad (ciudadano) y colectividad (ciudad).

**Compromiso con la innovación y las nuevas tecnologías.**

Las nuevas tecnologías conformarán de forma inmediata nuevas formas de trabajar, comunicarse, relacionarse, de realizar, negocios y de prestar servicios, en consecuencia el ayuntamiento de Castellón debe adoptar el compromiso de encontrarse entre los primeros para el desarrollo y cualificación de su personal en las nuevas tecnologías.



## 5. Los focos de actuación del plan.

El logro de los objetivos del plan se debe desarrollar en una determinada zona de proyección o ámbitos de actuación. Éstos serán:

### **La organización municipal.**

Mediante la reorganización, flexibilización y adaptación a las nuevas formas sociales de trabajo, que comportan una mayor racionalización y adecuación a las demandas ciudadanas, cuyo resultado deberá ser una configuración estructural y un modelo de gestión que modernice la actual estructura adaptándola a los servicios y clientes o usuarios del ayuntamiento.

### **Los procesos.**

La gestión por procesos se configura como una alternativa muy eficaz y potente en la identificación, gestión, revisión y mejora de todas las actividades estratégicas, clave y de soporte para el funcionamiento de la organización municipal. La gestión de procesos es una magnífica, junto con otras herramientas para asegurar y garantizar la calidad y la excelencia en el servicio a los ciudadanos.

### **Las personas.**

Este ámbito de actuación parte del supuesto que las personas constituyen no solo el factor estratégico e indispensable del plan, sino que con la colaboración activa, la complicidad, la implicación y la ilusión, seremos capaces de que el ciudadano sienta que su ayuntamiento le escucha y le responde, que le valora y le aprecia, para ello se deberán prever acciones en el ámbito de la gestión de las personas.

### **La ciudad y los ciudadanos y ciudadanas.**

Una ciudad integradora es la que ofrece al conjunto de ciudadanos y ciudadanas los instrumentos y los espacios necesarios para desarrollarse con plenitud. Las personas son la razón de ser de cualquier administración. Servirles con eficacia y calidad requiere aproximarse al máximo a sus necesidades, demandas y aspiraciones.



## 6. Los Principios Estratégicos.

La Misión del ayuntamiento de Castellón es:

*Prestar los servicios públicos municipales con eficacia y eficiencia a satisfacción de sus ciudadanos y ciudadanas, proporcionándoles un elevado nivel de bienestar y calidad de vida, al mismo tiempo que vertebra una ciudad moderna, emprendedora, abierta, dinámica, cohesionada territorial y socialmente.*

Valores.

Una serie de valores deben ser facilitadores en el cumplimiento de esta misión, para ello, la organización debe ser:

- moderna,
- emprendedora,
- abierta,
- accesible,
- receptiva,
- comprensible
- proactiva
- Orientada a sus ciudadanos,
- que sea capaz de motivar, implicar y comprometer a las personas que la integran
- debe revisar permanentemente sus actuaciones para mejorarlas y
- debe convertirse en un referente de excelencia para los ciudadanos y todos sus grupos de interés.



## Líneas Estratégicas.

---

El éxito de un Plan de estas características depende del consenso, la continuidad y del equilibrio y la satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés que participan en la organización: la sociedad castellonense y sus ciudadanos, los empleados, y la corporación. De aquí que los grandes ejes del Plan traten responder a las distintas necesidades y demandas de las partes interesadas.

Para orientarse en el cumplimiento de la misión se establecen las siguientes líneas estratégicas:

- línea nº 1: **desarrollo organizativo.**

---

**Objetivo:** Modernizar la organización municipal adecuándola a las necesidades de la ciudad y maximizando la capacidad de gestión para lograr la máxima proximidad a los ciudadanos.

- línea nº 2: **la gestión de las personas.**

---

**Objetivo:**

- Apostar con firmeza por un personal altamente cualificado con fuerte vocación de servicio público, orientado al ciudadano y a los resultados.
- Alinear las políticas de gestión de las personas con la orientación al ciudadano y a los resultados

---

Resumen Ejecutivo





---

- Línea nº 3: **Castellón digital.**

---

**Objetivo:**

- Potenciar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para mejorar la accesibilidad, información, participación y comunicación entre ciudadanos y ayuntamiento, facilitándole a estos, todas las gestiones públicas que tengan que realizar, telemática, telefónica o presencialmente.
- Favorecer el acceso de los ciudadanos a la sociedad de la información mediante la implantación progresiva de la administración electrónica.

- Línea nº 4: **la ciudad y sus ciudadanos y ciudadanas.**

---

**Objetivo:** En esta línea se define otro de los principios estratégicos enumerados en páginas anteriores.

**Visión: Castellón quiere ser:**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Una ciudad líder y con visión de futuro.</li><li>▪ Una ciudad moderna, emprendedora y competitiva.</li><li>▪ Una ciudad segura, limpia y saludable.</li><li>▪ Una ciudad integradora y solidaria.</li><li>▪ Una ciudad sostenible y respetuosa con el medio.</li><li>▪ Una ciudad humanizada.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Una ciudad culta, educada y cívica.</li><li>▪ Unos ciudadanos informados, activos y dinámicos.</li><li>▪ Unas empresas, asociaciones y entidades comprometidas con la ciudad.</li><li>▪ Una organización municipal moderna, eficaz y de calidad.</li></ul> |
|---|--|

- línea nº 5: la excelencia en los servicios.
- 

**Objetivo:**

- Prestar servicios de calidad.
- Asegurar la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.



## Líneas estratégicas. 19



## 7. Línea estratégica nº 1: Desarrollo Organizativo.

El objetivo es:

*Dotar al ayuntamiento de una estructura organizativa capaz de desarrollar políticas públicas y estrategias urbanas de ámbito local orientadas a las necesidades de la ciudad y de sus ciudadanos.*

Para ello, será necesaria una actuación fundamental:

- **Reconfigurar** los sectores municipales con el objetivo de dotarlos de capacidad suficiente para responder a las necesidades y demandas de una organización que adopta las medidas de modernización de su Gobierno Local.

20

### Oportunidades de Mejora en la estructura municipal.

Las debilidades más acusadas que se detectan son:

- Acusada verticalidad producida por un elevado número de niveles jerárquicos y por una gran fragmentación (considerable número de secciones, negociados, etc.).
- Es un sistema de organización poco operativo, porque la verticalidad implica un distanciamiento entre los centros decisores y los centros de operaciones, lo que supone poca rapidez y escasa versatilidad en la implementación de decisiones.
- La comunicación presenta escasa fluidez en la transmisión descendente y ascendente de la información.
- Escasos mecanismos de coordinación técnica, en el ámbito técnico-administrativo, al no existir estructuras organizativas de coordinación con carácter estable.
- Desequilibrio organizativo, existen algunos macroservicios frente a secciones de reducido tamaño.

### Resumen Ejecutivo



- La segmentación dificulta la elaboración de políticas integradas, facilita la descoordinación de políticas complementarias y multiplica las disensiones entre sectores organizativos.
- Intensiva fragmentación de la estructura administrativa, es decir cada centro parece ser un departamento con un alto grado de desvinculación de los demás y con escasas conexiones entre ellos. La excesiva fragmentación de las estructuras administrativas propicia una visión con escasa integración o visión de globalidad. (departamentalismo versus visión global de la organización).
- Por la misma cuestión fragmentaria se produce una elevada densidad orgánica, es decir, un elevado número de unidades administrativas, la densidad orgánica se da de forma desigual en las Áreas de servicios comunes y en las prestatarias de servicio, observándose algunos desequilibrios.
- Lógica de personajes frente a lógica organizativa.
- Ausencia de un modelo de Gestión Directiva profesionalizada.

## La opinión de los empleados respecto de la necesidad de cambio en la organización y funcionamiento del ayuntamiento.

---

En la encuesta de opinión realizada a lo largo de octubre del año 2.005 y con un índice de participación del 62%, se observan una serie de datos, entre otros muchos que para este informe contienen unas consideraciones relevantes:

### En relación a la actual organización:

- el 89 % de los empleados y empleadas municipales consideran necesario (32%) o muy necesario (57%) un cambio en la organización y gestión municipal.
- El 59 % del personal se encuentra insatisfecho o muy insatisfecho con el nivel con que el ayuntamiento implica a su personal en el desarrollo y puesta en práctica de sus planes y objetivos.
- El 92 % de los encuestados considera que la participación de los empleados en la identificación y solución de los problemas que afectan a su trabajo es importante (26%) o muy importante (66%) para el éxito de la organización.



- el 61 % del personal encuestado considera que no se utiliza adecuadamente su capacidad profesional.

En relación a la mejora y la gestión de la calidad:

- el 85 % de los encuestados opina que es necesario o muy necesario que se defina y publique una política de calidad y mejora continua en el ayuntamiento.

En relación a la necesidad de mantener el compromiso de cambio por todos los dirigentes políticos de la corporación a lo largo del tiempo.

- La opinión del 93 % de los encuestados expresa que los compromisos de cambio en la organización municipal se deben mantener por los dirigentes políticos para dotar al proceso de cambio de estabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

En resumen, la opinión de los empleados y empleadas municipales señala una clara dirección de cambio en el funcionamiento y formas de organización, así como en la forma en la que éstas personas son gestionadas, mostrando un deseo de participar activamente en ese proceso de cambio participando con su profesionalidad, implicación y demandando una dirección clarificadora en las mejoras a introducir.

## Modelo de Gestión.

Se propone un modelo de gestión distinto del actual para acometer el proceso de cambio y garantizar su éxito. Sin la adopción de formas de gestión distintas, más innovadoras y más en sintonía con los tiempos actuales y las demandas ciudadanas, difícilmente se podrá garantizar la modernización municipal.



Para ello se deberían definir o en su caso potenciar con mayor énfasis una serie de órganos e instrumentos necesarios para una gestión más eficaz, en cualquier caso se desarrollará un reglamento orgánico y de funcionamiento donde se contemplen todos estos extremos.

- Los Órganos superiores y de Gestión Directiva.
  - El Comité de Dirección Ejecutiva.
  - Las Áreas de Gestión Municipal.
- Dirección del Plan Marco de Modernización y Calidad
- El Plan de Gestión Municipal
  - Los Programas de Gestión Municipal
  - Los Programas Sectoriales de Gestión Municipal.
  - Los Programas Departamentales.

## Los órganos superiores y de gestión directiva.

---

Atendiendo a las funciones que desarrollan los órganos del Ayuntamiento de Castellón se clasifican en Órganos Superiores y Órganos Directivos Municipales.

- Órganos superiores:

Los órganos Superiores de Gobierno y Administración del Ayuntamiento de Castellón son el Alcalde y los miembros de la Junta de Gobierno Local, tienen, además, la consideración de órganos superiores, la Junta de Gobierno Local y los demás Concejales con responsabilidades de gobierno, así como en el ámbito de los Distritos, sus Concejales-Presidentes.

- Órganos directivos.

Son órganos directivos:

- Los coordinadores generales de cada área o concejalía.

---

## Resumen Ejecutivo



- El Titular del Órgano de Apoyo a la Junta de Gobierno Local y al Concejal-Secretario de la misma, cuyo titular será nombrado entre funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional.
  - El Titular de la Asesoría Jurídica.
  - El Secretario General del Pleno.
  - El Interventor General Municipal.
  - La Viceintervención
  - Los titulares del área económica que así se determinen.
  - Los titulares de los máximos órganos de dirección de los organismos autónomos y entidades públicas empresariales.
- Resto de órganos y unidades.

Los demás órganos y unidades del Ayuntamiento de Castellón se hallan bajo la dependencia de alguno de los órganos anteriores en el ámbito de sus competencias.

## Áreas de gobierno.

---

Las Áreas de Gobierno constituyen los niveles esenciales de la organización municipal y comprenden, cada una de ellas, uno o varios sectores funcionalmente homogéneos de la actividad administrativa municipal.

### Estructura y organización de las áreas de gobierno.

El número y ámbito de las Areas de Gobierno será determinado por Resolución de la Alcaldía para el establecimiento de la organización y estructura de la Administración Municipal Ejecutiva.

- **Área de Servicios Generales.** Donde se localizan los servicios internos y generales de la organización municipal.
- **Área Económico-financiera.** Asume el ejercicio de las siguientes funciones:
  - La Intervención, o función pública de control y fiscalización interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria.

---

## Resumen Ejecutivo





La gestión presupuestaria.

La Tesorería municipal, que supone la administración y rentabilización de los excedentes líquidos y la concertación de operaciones de Tesorería.

Las funciones de Contabilidad.

- **Área de Tecnologías de la Información y Comunicación.**
- **Área de Servicios a las Personas.** Su misión es la dirección ejecutiva de la prestación de servicios personales (servicios dirigidos al bienestar y la calidad social, en los ámbitos sociocomunitarios y sociosantarios).
- **Área de Gestión del Territorio y Desarrollo de la Ciudad.** Presenta una doble misión.

Por una parte, la dirección ejecutiva de los servicios urbanísticos de la ciudad en su dimensión de ordenamiento y planeamiento, proyectos urbanos, gestión del suelo, normas, ordenanzas y disciplina urbanística.

Por otra, la dirección ejecutiva de los servicios de mantenimiento de la Ciudad, así como los servicios relativos a la vía pública y los compromisos de sostenibilidad con el medio ambiente y el territorio.

- **Área de Seguridad Pública.** Cuya misión consiste en garantizar y proteger la seguridad de personas y bienes, en ella se integran los servicios de policía local, los servicios de salvamento y protección civil y la prevención y extinción de incendios, así como la coordinación y gestión de las emergencias.
- **Área de Gestión de la Calidad y Participación Ciudadana.** Este sector municipal recoge todos los recursos y procesos de transversalidad municipal con fuerte impacto en la ciudadanía, en él se integra la gestión de las personas, los procesos de información, comunicación social y participación ciudadana, se ocupa, asimismo, del sistema de calidad.

## Dirección del Área.

---



Al frente de cada Área de Gobierno y como Jefe Superior de la misma estará un Concejal designado por el Alcalde y en su caso, con competencias delegadas del Alcalde y/o de la Junta de Gobierno Local.

- Los Concejales delegados.
  - a. A los Concejales designados para ejercer la jefatura de cada Area corresponde la dirección de los ámbitos de la actividad administrativa integrados en su Area.
- Los Coordinadores Generales.

En cada una de las Áreas de Gobierno podrán existir uno o más coordinadores generales, que dependerán directamente del Concejal jefe del Área. A los Coordinadores Generales les corresponden las funciones de coordinación e impulso de las distintas secciones u órganos asimilados que integran el Area de Gobierno, los servicios comunes y las demás funciones que les deleguen el Alcalde o la Junta de Gobierno.

- Los Jefes de Sección.

Los Jefes de Sección u órganos similares, ostentan la jefatura de los servicios o las secciones en las que se estructura el área de gobierno, bajo la dependencia directa de un Coordinador General o de un Concejal Delegado.

## Los Comités y Grupos de Trabajo.

---

### Comité de Dirección Ejecutiva.

El Comité de Dirección Ejecutiva (en adelante CDE) estará integrado por los Coordinadores Generales de Área y potestativamente por aquellas figuras o cargos que se estimen convenientes para el adecuado cumplimiento de la misión del mismo, así como, con carácter temporal aquellos otros miembros que se estimen oportunos.



En tanto en cuanto, no esté creado el CDE, se creará el **Comité Estratégico de Calidad**, que se reunirá al menos una vez al mes, y estará integrado por una serie de miembros de la organización municipal, en número no superior a 12, que en su día serán nombrados por resolución de Alcaldía.

#### Los Grupos Impulsores.

- **Un Grupo Impulsor** se constituye como una estructura de coordinación de servicio, donde se integra el director/a de Servicio o Jefe/a de Sección con sus inmediatos colaboradores o Jefes de Negociado.

#### Los grupos de Trabajo.

Los grupos de trabajo y mejora constituyen un sistema participativo de gestión.

- **Grupos de proyecto**

Grupo de proyecto es el equipo que se constituye formalmente para desarrollar un proyecto concreto, un Plan de Mejora o un Plan de Gestión Municipal, tiene un principio y un fin y se extingue cuando ha cumplido sus objetivos.

- **Grupos de Mejora.**

Grupo de mejora es el equipo de personas que, específicamente dedicado a la mejora de la calidad de los servicios municipales, analizará causas, formulará sugerencias y recomendaciones, aportará ideas y propondrá propuestas específicas de mejora a la Dirección del Plan de Modernización y Calidad de los Servicios, los órganos, unidades o centros competentes para su desarrollo y ejecución, en relación con la mejora de la calidad de los servicios sobre los que desarrollan su trabajo.



## El Plan de Gestión Municipal.

---

El Plan de Gestión Municipal (PGM) es el instrumento programático para la acción del gobierno local, en el cual se detallan las líneas políticas y de gestión, tanto a nivel sectorial como territorial para cada mandato.

### Los Programas Sectoriales de Gestión Municipal (PGM's).

El PGM se confecciona a través de la aportaciones de los distintos Planes Sectoriales de Gestión Municipal (PGM's) que debe realizar anualmente cada una de las Áreas de Gestión Municipal, cada Plan Sectorial es confeccionado y elaborado en el seno de los servicios.

### Los Planes Departamentales.

Este plan a nivel de negociado en la estructura actual se construye con los planes que aporta cada negociado.

## Dirección del Plan Marco Modernización y Calidad de los Servicios (PMMCS).

---

El PMMCS necesita una dirección técnica del plan cuya misión consiste en definir, asesorar y proponer previo análisis las políticas, prácticas y acciones en materia de modernización y calidad, así como coordinar los esfuerzos, grupos y recursos organizativos para lograr el pleno desarrollo del Plan Marco.

### Órganos Rectores del Plan Marco de Modernización y Calidad de los servicios.

El Plan prevé la existencia de los siguientes órganos, además de las instancias políticas de orden superior (Junta de gobierno Local y Pleno)



- La Comisión de Dirección Ejecutiva, integrada por los máximos responsables de cada Área o sector municipal y en tanto se crea la mencionada estructura el Comité de Calidad.
- El Área Gestión de la Calidad y la Participación Ciudadana, como sector gestor del Plan.
- Un grupo impulsor en cada área donde se integran los responsables departamentales o de los centros de prestación de servicios y a quienes se les encomienda el impulso, creación y gestión de los grupos de mejora en el ámbito de sus servicios.
- Los grupos de mejora creados en cada área de gestión.

### El sistema de gestión de la calidad.

---

Otro elemento crucial en el modelo de gestión es el sistema de la calidad entendido como un compromiso con la ciudadanía, que conlleva la implicación de todos, en la mejora continua de productos y servicios, mediante el empleo de métodos científicos e innovadores y un sistema de gestión de la excelencia en los servicios municipales.



## 8. Línea estratégica nº 2: las personas.

*Desarrollar una fuerza de trabajo adecuada comprometida y capacitada, para alinear a las personas con los objetivos de la organización, para que ésta sea capaz de responder a las necesidades y las expectativas de sus grupos de interés con eficacia, eficiencia, flexibilidad y calidad.*

### Las opiniones de los empleados y empleadas.

Como un dato más a aportar a este Plan se traen a colación algunos datos de la encuesta de opinión ya citada en relación con el departamento de Recursos Humanos.

- el 60% cree necesario replantear la actual estructura de RRHH para impulsar el cambio
- Insatisfacción con el soporte del Departamento de RRHH (55%) en cuanto a consultas y quejas.
- Mayor satisfacción del Dpto. de RRHH en cuanto a servicio de nóminas y Administración en general.
- Insatisfacción generalizada con la formación y con el desarrollo profesional.
- Existe escasa formación y pocas oportunidades de mejora.
- Insatisfacción y malestar con la influencia de personas concretas que tienen gran influencia en las decisiones de promoción y cambio del personal.
- Es necesario revisar las oportunidades de promoción y que se muestren criterios claros como únicos valores para estas decisiones.

Estudio de clima social y opinión. Plan de Acciones de clima social.



El estudio de clima y opinión de los empleados viene siendo un clásico de los inicios de los procesos de cambio, no falta razón a quienes piensan que conocer lo que los empleados sienten y piensan es un factor decisivo del éxito del proceso, pero no solo esto, también orienta en las medidas inmediatas a adoptar, ya que el proceso toma credibilidad cuando de los resultados de las encuestas se pasa a un plan que concreta medidas de acción relacionadas con las dimensiones analizadas. De la encuesta realizada a lo largo de 2.005 se desprenden una serie de acciones integradas en el Plan de acción de clima social.

## Plan de Gestión de las Personas

---

El Plan de Gestión de las Personas contempla una serie de medidas en los procesos relativos a recursos humanos para transitar de la situación actual, anclada en la mera administración de personal hacia una auténtica gestión de las personas.

Dentro de esta línea estratégica se incluirá:

**La evaluación de la gestión del personal.**

Sin embargo, de la observación e información recopilada a lo largo del mes de marzo en el ayuntamiento, pueden ya, obtenerse algunas conclusiones en cuanto a oportunidades de mejora que se describen en los apartados siguientes.

**Plan de soluciones tecnológicas de la Gestión de Recursos Humanos.**

Si bien en los últimos años se ha atendido a la mejora tecnológica de la organización en general, en el caso de la gestión de los recursos humanos la introducción de nuevas tecnologías ha brillado por su ausencia y si se quiere ser coherente con los principios y los facilitadores enunciados en las primeras páginas de este documento se deberá invertir en soluciones tecnológicas que faciliten la gestión de los recursos humanos.

**Programar un proceso de planificación previsional del personal.**

---

Resumen Ejecutivo



### Mejoras en la gestión de los Puestos de trabajo.

- Plan de Análisis y Descripción de Puestos de trabajo.

Este es un importante apartado en dado su impacto en la organización. Se elaborará un plan que analiza y con posterioridad describa el puesto de trabajo.

### Mejoras en el proceso de Selección.

La selección de personal incluirá una serie de medidas tendentes a introducir en los temarios de oposición conocimientos relativos a nuevas tecnologías y aspectos básicos de la calidad, para aquellos puestos en los que se considere necesario, con distintos grados de intensidad en el nivel de exigencia.

### Plan de Acogida.

Creación de un plan de acogida para nuevas incorporaciones que garantice una rápida adaptación de los nuevos empleados a la organización, optimizando su tiempo de socialización organizacional.

- Programa de bienvenida.
- Manual de Acogida
- Programa de Tutorización.

### Formación. Foco estratégico de la modernización.

Gestionar el capital intelectual de las personas del ayuntamiento es un elemento fundamental para el desarrollo y el aprendizaje organizativo, de esta forma se introducirán planes de formación: focalizados en maximizar la orientación a los ciudadanos a profundizar en modelos de gestión directiva y se dirigirán a preparar a la organización para la implantación de modelos de excelencia.





#### **Plan de formación Municipal.**

En el mes de marzo se creó un grupo de proyecto con el objetivo de elaborar el Plan de Formación Municipal con representación de todas las áreas.

#### **Formularios electrónicos para detección de necesidades formativas.**

Se han diseñado dos formularios electrónicos para detección de necesidades formativas, uno de ellos de uso exclusivo para mandos y otro de libre utilización para todo el personal del ayuntamiento.

#### **Optimización de la formación externa.**

Las oportunidades de formación externa a través de otras instituciones como la Diputación, FVMP deben permitirnos, sobre todo con la Diputación Provincial que planifique su plan de formación agrupado considerándonos como usuarios preferentes, ya que el ayuntamiento aporta más del 60% de los alumnos.

#### **Plan de formación en metodologías de mejora y gestión de la calidad.**

#### **Plan e-learning.**

Plataforma de formación telemática para incrementar el conocimiento de los empleados en materias ofimáticas vía on-line.

#### **Píldoras de conocimiento.**

En la intranet se reserva un espacio para que entre los empleados se potencia la transferencia de conocimientos.

#### **Plan de cohesión del equipo directivo y mandos intermedios.**



Ambos niveles de mando deben estar vertebrados y cohesionados, además de formados en gestión y habilidades directivas para dirigir todos sus esfuerzos hacia el proyecto de modernización y calidad municipal, mediante acciones de autoevaluación o de workshops o teams-building.

#### Plan de formación de directivos y de mandos intermedios en gestión pública y calidad.

En el personal directivo y los cuadros medios reside gran parte de las claves del cambio, no cabe duda que los directivos públicos municipales deben sumar a su oficio de base la dirección o conducción de personas, muchas de estas personas son excelentes técnicos y profesionales, pero no han sido formados en habilidades directivas, este plan tratará de optimizar las potencialidades directivas en aras de una mayor eficacia de la organización.

#### Plan de Desarrollo profesional.

Una de las mayores preocupaciones de los empleados en su propio desarrollo profesional, máxime en organizaciones donde el ciclo de vida laboral se extiende a largos periodos; si este crecimiento se vincula a la mejora y a los intereses de la organización puede diseñarse un plan de progreso profesional vinculado al rendimiento, a la formación y a la participación en el proceso de modernización y calidad de los servicios. Un 77% de los encuestados muestra algún nivel de insatisfacción con respecto a las oportunidades de desarrollo profesional en el ayuntamiento, lo que es un válido indicador para acometer en el momento oportuno un plan de estas características.

#### Plan de Comunicación.

La elaboración de un plan de comunicación interna deberá contemplar la comunicación en todas direcciones ascendente, descendente, horizontal, utilizando todos los canales posibles con el objetivo de mantener informados, formados y como participantes activos a los empleados.



### Plan de Evaluación.

El Plan de Evaluación debe articularse alrededor de tres ejes:

- La evaluación corporativa, en función de los resultados globales de la organización.
- La apreciación por servicios, en función de los logros y gestión del servicio
- La apreciación del desempeño individual en función de la actuación en el puesto de trabajo.

### Plan para la Gestión del Reconocimiento.

La gestión del reconocimiento es la mejor de las técnicas que se conoce en el entorno de los recursos humanos para generar intraemprendedores entre los empleados donde la innovación, participación y creatividad son valores al alza por ello debería diseñarse:

### Plan de Indicadores y cuadro de mando de la gestión de las personas.

Es necesario disponer de datos de gestión que informen y aporten datos para la toma de decisiones en las políticas y prácticas de recursos humanos, para ello será necesario elaborar un sistema de indicadores y cuadro de mando de los mismos.

### Código Europeo de buena conducta administrativa.

Este código establece los principios que deben regir la actuación de los funcionarios en sus relaciones con los ciudadanos, por ello su difusión e interiorización en los empleados de la organización se vuelve un objetivo básico del plan.



## 9. Línea estratégica nº 3: Castellón Digital.

*Castellón digital consiste en trasladar el modelo de ciudad real al entorno telemático:*

- *considerando al ciudadano como eje principal de la sociedad de información.*
- *Facilitando el acceso a los servicios públicos de forma rápida, sencilla y segura.*
- *Castellón conect@ para aproximar las relaciones transaccionales entre ciudadanos, empresas, asociaciones, entidades, centros de conocimiento y otras administraciones.*

36

Tres son los aspectos a considerar de manera básica:

- La gestión y explotación de una base de datos única. Es necesaria la creación de un marco corporativo único que soporte todos los canales de interactividad con los ciudadanos en sus diferentes perfiles.
- La gestión interna de la comunicación, información y tramitación: intranet.
- La gestión de la comunicación, información, tramitación y explotación de Internet.

### **Sistema de Información único.**

---

Tres son los aspectos a considerar de manera básica:

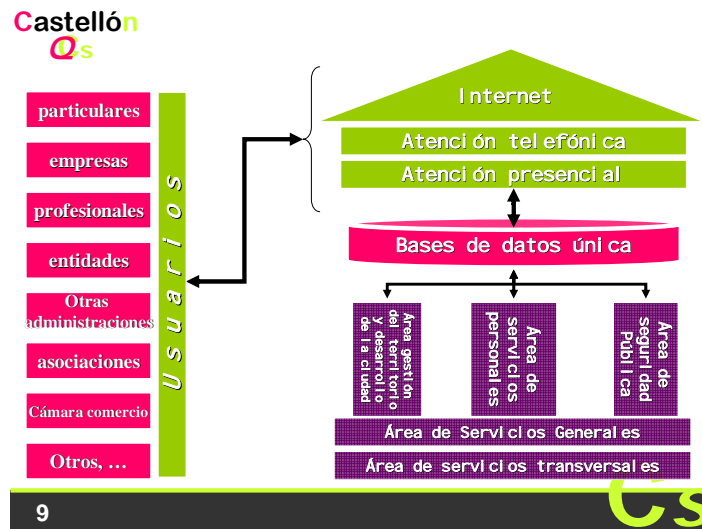
### **Resumen Ejecutivo**



- La gestión y explotación de una base de datos única. Es necesaria la creación de un marco corporativo único que soporte todos los canales de interactividad con los Ciudadanos, en sus diferentes perfiles.
- La gestión interna de la comunicación, información y tramitación: intranet.
- La gestión interna de la comunicación, información, tramitación y explotación de Internet.

Los beneficios de esta medida se concretan en:

- Incrementa la agilidad de los procesos de obtención y mantenimiento y suministro de información municipal.
- Garantiza la veracidad de la información consultada por Ciudadanos y otras unidades o transmitida por la organización.
- Se dispone de información actualizada en una sola consulta y desde un solo repositorio.
- Asegura la homogeneidad de toda la información suministrada a los Ciudadanos y empleados públicos a través de diversos canales de información.





## **Plan Tecnològic del Ayuntamiento de Castellón.**

---

Este Plan que como su nombre indica trata de modernizar las estructuras y sistemas tecnológicos del ayuntamiento, con las siguientes acciones:

Plan de innovación tecnológica.

- Adecuación de infraestructuras y comunicaciones.
- Revisión de procedimientos, normalización y mecanización formularios
- Incorporación de la tecnología de firma electrónica en procedimientos internos
- Incorporación de plataforma e-learning para ciudadanos y formación del personal.

## **Plan de sistemas integrales de gestión interna e información.**

---

- Implantación y desarrollo del sistema de información geográfica.
- Sistema integral de gestión de recursos humanos.
- Sistema corporativo de gestión de expedientes
- Integración y desarrollo del sistema de información económica.

## **Plan de administración electrónica y divulgación de nuevas tecnologías.**

---

Resumen Ejecutivo



- Integración del Sistema de Información Geográfica con la página web.
- Creación de contenidos orientados a colectivos de usuarios determinados.
- Castellón desde Casa. Servicios al navegante.
- Programa de formación a usuarios
- Continuidad del proceso de accesibilidad y usabilidad del portal web.
- Infociedad: toda la información de Castellón desde un solo punto.
- Acceso a web desde dispositivos móviles.

## **PLAN CASTELLÓN DIGITAL.**

Trata de reproducir en una capa virtual la realidad física municipal.

Sus objetivos son:

- Facilitar la relación Ciudadano-Ayuntamiento, proporcionándole mayor accesibilidad, personalizando la información, ahorrando en tiempo y desplazamientos y facilitar, asimismo, la expresión de opiniones y participación en debates de la Ciudad.
- Facilita al Ayuntamiento una segmentación de los usuarios de los servicios virtuales y una recepción directa y rápida sobre las incidencias en el territorio de la Ciudad
- Facilita la relación con el Ayuntamiento a los colaboradores municipales, proveedores, otras administraciones, etc. a través de un acceso más ágil y directo.

La Administración electrónica incluye las siguientes medidas:

**Tramitación telemática.**

---

**Resumen Ejecutivo**



Se está implantando un sistema que da soporte a las distintas formas en que el Ciudadano interactúa con el Ayuntamiento y le permite la tramitación telemática de los distintos procedimientos administrativos.

**Información administrativa.**

**Dido010 - CMS (Content Management System).** Proyecto que consiste en la identificación, catalogación y normalización e implantación en una herramienta software de los procesos más relevantes en la atención al Ciudadano, con el fin de automatizar este servicio.

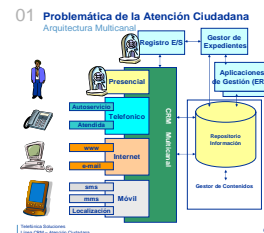
Sistema de información basado en una plataforma tecnológica multicanal que da soporte a todas las formas o vías a través de las que el Ciudadano desea interactuar con el Ayuntamiento.

**Información y atención al Ciudadano. Proyecto *Atent-i-Cs*.**

40

Este proyecto integrará todas las oficinas actuales, la principal, las tenencias de alcaldía y las que se pudieran crear para atender al Ciudadano en la modalidad presencial, telefónica, ya actualmente, y telemática en un futuro inmediato.

**Castellón cs Proyecto AtentI (cs)**







#### Atención presencial.

Incluye todas las medidas que adoptará el Ayuntamiento tendentes a mejorar este canal de comunicación y gestión, las medidas abarcarán desde la adecuación física de las oficinas hasta la formación del personal de contacto.

#### Atención telefónica integrada.

Incluye todas las medidas relacionadas con la información y gestión telefónica, desde la mejora de los sistemas, hasta la formación del personal.

Integración de canales telefónicos en la plataforma multicanal y la desaparición de los múltiples teléfonos de atención al Ciudadano, unificados todos ellos a través de "Dido010 – CMS".

Implantación de los distintos servicios en la medida que se van soportando por el sistema de tramitación telemática.

#### Atención telemática. Portal del Ciudadano.

Creación del portal del Ciudadano, integrando de manera progresiva aquellos servicios cuya gestión y tramitación pueda efectuarse telemáticamente.

- Castellón en casa - CMS -Carpeta Ciudadan@

La Carpeta del Ciudadano es un servicio que nos va a permitir disponer de un Ayuntamiento transparente y "on-line".

Gracias a este nuevo servicio se pueden realizar las siguientes operaciones:

- Trámites personales "on-line".
- Situación del trámite.



- Consulta de datos de recibos, padrones, calendario fiscal.
  - Solicitar duplicados de recibos.
  - Documentos de ingreso.
  - Y otra serie de funcionalidades que se irán añadiendo en la medida que avancemos en los distintos proyectos.
- Tramitación telemática en web.
  - S.M.C. Servicio Mantenimiento Ciudad

El Ayuntamiento de Castellón quiere que nuestra Ciudad esté en las mejores condiciones posibles para potenciar la calidad de vida de sus habitantes. Para ello se pone a disposición de los Ciudadanos una página web en la que, de forma directa, **on-line**, cualquier vecino o vecina puede comunicar la existencia de un desperfecto urbano o una alerta sobre la posible disfunción de un servicio.

En cuanto su mensaje es recibido se pone en marcha un dispositivo técnico que intenta solucionar cualquier problema que surja. Además, el Ciudadano recibe un mensaje sobre el estado de resolución de su queja o sugerencia.

La colaboración Ciudadana se convierte aquí en un elemento imprescindible para conseguir que Castellón sea una Ciudad humanizada donde cada día se viva mejor mejor.

#### Tramitación de impuestos municipales. La página del contribuyente.

Desarrollar un espacio virtual en el que se le oferten al contribuyente todos los servicios completos, de forma que todos los trámites relacionados con impuestos y tasas, es decir, obligaciones tributarias, puedan realizarse por esta plataforma.

#### La tarjeta del Ciudadano.



Consiste en la unificación de los distintos carnet municipales (carnet de biblioteca, deportes, tercera edad-bus, etc. ) que mediante un código de usuario, contraseña y una tabla de códigos en el dorso de la misma forma que se realizan operaciones bancarias, se puede dar paso a la realización de diversos trámites por medio de la marcación 010 en una primera fase y en una segunda fase podría utilizarse como tarjeta que permitiera realizar trámites económicos con el Ayuntamiento como pueden ser el pago de impuestos, pago de actividades culturales, deportivas, etc.

#### Desarrollo de contenidos personalizados.

De la misma manera se pueden desarrollar contenidos personalizados:

- carpeta del Ciudadano puesta en marcha desde el mes de mayo
- pagina del contribuyente
- página del proveedor
- páginas por servicios
- museos, teatros, etc.
- bases de datos
- infopyme
- infojove
- infoturismo
- Acceso a través de internet a los fondos de la hemeroteca municipal y archivo municipal
- Infotráfico (video ip cámaras tráfico. Donde pueden verse distintos puntos de la Ciudad a través de Internet en tiempo real)
- PDA. Policía Local con acceso inalámbrico para realizar distintas gestiones como sanciones y multas.
- Proyecto Servicio de Información Geográfica.

El e-CIUDADAN@.

---

Resumen Ejecutivo



Su objetivo es la integración del Ciudadano en la sociedad de la información, este Plan debe facilitar el conocimiento y el acceso de los Ciudadanos a la sociedad de la información con el fin de que puedan utilizar los servicios de la Administración.

*“Internet per a tots”.*

Programa dirigido a la extensión del uso de las nuevas tecnologías de los Ciudadanos de Castellón, el programa se segmentará por sectores de la población (personas mayores, discapacitados, escolares, amas/os de casa, etc.).

Servicio de blogs del Ayuntamiento, puesto en marcha desde el día 17 de mayo. “Un weblog, también conocido como blog o bitácora (listado de sucesos), es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores donde el más reciente aparece primero, con un uso o temática en particular, siempre conservando el autor la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Existen weblogs de tipo personal, periodístico, empresarial o corporativo, etc. “, podemos incluir fotografías, enlaces, etc. Y, además, el resto de usuario puede incluir comentarios a nuestros textos.

El Ayuntamiento de Castellón ha optado por utilizar un software libre, en este caso el b2evolution y sobre el mismo se han realizado adaptaciones para poder ofrecer el servicio **BLOGGEATE**. Con este servicio se pretende que cualquier Ciudadano pueda, a través de la web del Ayuntamiento, crear su propio blog, y así disponer de un lugar donde encontrar y escribir artículos relacionados con nuestra Ciudad o con cualquier otra temática que se desee.

Se aprovechó el día 17, El Día de Internet, para presentar este proyecto que está visible en la página web del Ayuntamiento.

Telecentros.



Consistente en centros donde es posible la conexión a Internet y el aprendizaje y utilización de nuevas tecnologías, éstos son proyectos dirigidos a aminorar la brecha tecnológica entre distintos colectivos y segmentos de la población que pueden verse afectados y cada vez más alejados de los recursos tecnológicos. Para ello se dispone de 2 centros de **Aulas Navegaweb** en:

- Casal Jove y
- El Centro Polifuncional URBAN

#### **Cibervoluntariado.**

Proyecto también dirigido a la aminoración de la brecha tecnológica entre grupos poblaciones y consiste en contar con la colaboración de voluntarios para enseñar la utilización de las nuevas tecnologías a determinados colectivos.

## **Plan Castellón conect@**

---

Plan que consiste en posibilitar las conexiones del ayuntamiento con el comercio, con las empresas, con los jóvenes, con los mayores, etc. Mediante tecnologías de la información.

#### **Accesibilidad vía voz**

El Ayuntamiento de Castellón está realizando grandes esfuerzos para conseguir que su página web sea, día a día, lo más accesible posible a todos los colectivos de usuarios. Prueba de ello es la implantación de una nueva e innovadora tecnología que permite vocalizar sitios web sin modificar su estructura ni contenido.

Esta tecnología permite que la interacción entre el usuario y la página se realice completamente a través de la voz, leyendo e interpretando en tiempo real los contenidos y servicios ofrecidos por el sitio web.

---

### **Resumen Ejecutivo**



EL USUARIO LE HABLA A LA PÁGINA Y LA PÁGINA LE HABLA AL USUARIO.

A diferencia de otros sistemas, esta tecnología permite leer toda la web y, es más, cuando se añaden o modifican contenidos el sistema se adapta a su lectura. Al ser un reconocimiento basado en comandos, no necesita ningún tipo de entrenamiento, por lo que las órdenes del usuario son reconocidas desde el primer momento.

Esto va a facilitar el acceso a las personas con distintos tipos de dificultades como discapacidad visual, motora, de aprendizaje y tecnológica, y sin interferir en la percepción de los discapacitados auditivos.

Para poder utilizar esta tecnología es necesario disponer de una aplicación que desde el Ayuntamiento de Castellón se distribuye sin coste alguno para el usuario.



## 10. Línea estratégica nº 4: la ciudad y los ciudadanos y ciudadanas.

*Castellón quiere ser una ciudad líder, con visión de futuro, emprendedora, dinámica, cohesionada social y territorialmente, que maximice las oportunidades del entorno económico, social, cultural, ambiental y territorial y que proporcione a Castellón un marco de desarrollo en el horizonte del 2.020, en los ámbitos de las infraestructuras y sectores estratégicos de la ciudad, con la meta de posicionar a Castellón entre las primeras ciudades medias españolas.*

### La ciudad y la estrategia.

47

El modelo de gestión del Ayuntamiento de Castellón establece tres niveles de planificación con sus referentes en el ámbito participativo institucional.

- A largo plazo, el **Plan Estratégico** que deberá incorporar la participación ciudadana a través de foros selectivos acordes a los asuntos de la ciudad y las líneas estratégicas que se marquen.
- A medio plazo el **Plan de Gestión Municipal** que recoge las iniciativas de los distintos grupos de interés, especialmente del Equipo de Gobierno e incorpora los planes integrales, los proyectos del plan estratégico y una visión tanto sectorial como territorial.
- Finalmente, en el corto plazo, la planificación operativa que se concreta a través de los **Presupuestos Participativos** que se desarrollarán también en lo territorial y en lo sectorial.



### El Plan Director o Plan Estratégico de Ciudad.

Consiste en desarrollar un Plan Estratégico de Ciudad donde se desarrolla la visión de la misma en los distintos ámbitos de futuro, para su elaboración e implantación, se requieren unas técnicas propias de planificación estratégica su objetivo es definir el modelo de ciudad que se quiere contando con las capacidades actuales y futuras de la ciudad y sus gentes.

Castellón es una ciudad dinámica, emprendedora, donde se combinan distintas actividades como motores económicos de la zona, pero a su vez la competencia es fuerte por la existencia de núcleos de experiencia consolidada en los sectores en los que opera, por ello, la necesidad de planificar el futuro de Castellón, aminorar las amenazas y potenciar sus fortalezas se convierte en una necesidad imperiosa, con el objetivo de colocarse frente a sus mercados de referencia en una posición competitiva que le permita de manera progresiva alcanzar una mayor cuota de desarrollo económico y social.

Una de las estrategias básicas para mejorar la posición de un territorio local es planificar su futuro determinar de manera conjunta y colectiva el modelo de ciudad que se desea y diseñar las perspectivas de futuro en las que se quiere insistir, para ello, para definir las estrategias urbanas de futuro la mejor herramienta es la planificación estratégica.

### Plan de Gestión Municipal

---

En cualquier caso existen una serie de objetivos estratégicos ya consolidados que conviene determinar como **Plan de Gestión Municipal**, dichos ejes articulan las acciones necesarias a desarrollar de manera mediata.

#### Objetivo estratégico nº 1.





*Ejecutar la planificación urbanística de acuerdo a un modelo de ciudad comunicada con su entorno, facilitadora de las relaciones económicas, sociales y culturales, territorialmente vertebrada y cohesionada y respetuosa con un desarrollo sostenible.*

Objetivo operativo 1.1. Impulsar el desarrollo de los grandes proyectos territoriales de la ciudad.

Objetivo operativo 1.2. Impulsar la ejecución de las nuevas infraestructuras pendientes o en proyecto.

### **Objetivo estratégico nº 2.**

*Ejecutar y desarrollar los planes de reforma urbana que permitan una mejora en los espacios públicos, la cohesión territorial y la calidad de vida.*

Objetivo operativo 2.1. Redactar y/o ejecutar los proyectos de renovación de diversas calles y plazas para la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

Objetivo operativo 2.2. Plan de Vivienda para mejorar la calidad de vida de los jóvenes, personas mayores, rehabilitación de viviendas degradadas e infraviviendas.

Objetivo operativo 2.3. Plan de polígonos industriales y mejora de los existentes.

### **Objetivo estratégico nº 3.**

*Compatibilizar los distintos usos de las calles de la ciudad con una movilidad sostenible, potenciando el transporte público, una política de aparcamientos, las infraestructuras básicas y la seguridad vial.*

Objetivo operativo 3.1. Impulsar la movilidad urbana mediante la potenciación del transporte público.

Objetivo operativo 3.2. optimización del espacio viario mediante la implantación del Plan de aparcamientos.

---

Resumen Ejecutivo



**Objetivo operativo 3.3.** Plan de seguridad vial mediante la mejora de la señalización, semaforización, educación viaria y la regulación normativa de las infracciones.

#### **Objetivo estratégico nº 4.**

*Sensibilizar a la ciudadanía de acuerdo a un modelo de ciudad sostenible a partir de una gestión excelente de los servicios comunitarios, los elementos de la vía pública, los parques jardines y espacios verdes y sociales.*

**Objetivo operativo nº 4.1.** Incrementar la recogida selectiva de residuos orgánicos, comerciales y grandes productores.

**Objetivo operativo 4.2.** Mejorar las condiciones del mantenimiento de las infraestructuras, mobiliario e instalaciones urbanas.

**Objetivo operativo 4.3.** Cuidar y mantener en buenas condiciones las zonas periurbanas e incrementar la masa forestal de la ciudad.

**Objetivo operativo 4.4.** Mantener y renovar los elementos públicos de la vía pública, equipamientos, alumbrado y mobiliario para proporcionar un entorno ciudadano más agradable.

**Objetivo operativo 4.5.** Embellecimiento de la ciudad.

#### **Objetivo estratégico nº 5.**

*Que coincide con la línea tres del plan de modernización y su cometido consiste en desarrollar un modelo de ciudad del conocimiento a través de la formación y acceso de la ciudadanía y el tejido empresarial a las nuevas tecnologías, apuesta decidida por las llamadas empresas de la nueva economía y la confluencia con la universidad en el liderazgo por una ciudad inteligente.*



**Objetivo operativo 5.1.** Plan Tecnológico Municipal.

**Objetivo operativo 5.2.** Plan de Innovación tecnológica.

**Objetivo operativo 5.3.** el e-ciudadan@

**Objetivo operativo 5.4.** Plan Castelló conect@

**Objetivo estratégico nº 6.**

*Impulsar y desarrollar un modelo de ciudad que apuesta por la cohesión, la concertación social, la igualdad, el liderazgo en el desarrollo económico para fomentar la ocupación, la inserción social a través del empleo, la formación, la atención social, la actividad económica, el deporte y la salud.*

**Objetivo operativo 6.1** Plan Deporte. Desde la base a la gente mayor

**Objetivo operativo 6.2** Plan de Eventos Deportivos

**Objetivo operativo 6.3** Plan Verde

**Objetivo operativo 6.4** Plan de Empleo Especial.

**Objetivo operativo 6.5** Castelló Ciutat de la Formació Per l'Ocupació

**Objetivo operativo 6.6** Plan de promoción cultural de la Ciudad

**Objetivo estratégico nº 7**

Resumen Ejecutivo



*Desarrollar políticas públicas encaminadas a dar respuesta a las demandas de determinados colectivos sociales.*

- Objetivo operativo 7.1 Plan de Igualdad de Oportunidades.
- Objetivo operativo 7.2 Plan Gent Menuda.  
Plan de apoyo al menor y a la familia  
Castelló Educa
- Objetivo operativo 7.3 Plan Gent Jove.
- Objetivo operativo 7.4 Plan de Lectura. "El llibre al teu abast"
- Objetivo operativo 7.5 Plan para la prevención de drogodependencias y otros trastornos adictivos
- Objetivo operativo 7.6 Plan Municipal de Acogida
- Objetivo operativo 7.7 Plan Gent Gran.
- Objetivo operativo 7.8 Plan de Prevención de la violencia doméstica
- Objetivo operativo 7.9 Plan de Integración y convivencia social

#### Objetivo estratégico nº 8

Modernizar la administración municipal y gestionar la calidad en la prestación de los servicios públicos.

#### Resumen Ejecutivo



## Objetivo operativo 8.1 Plan Marco de Modernización y Calidad de los servicios Públicos

### Los ciudadanos y las ciudadanas.

---

La implantación de un sistema de modernización presenta como uno de sus principales objetivos dotar al ciudadano de nuestra ciudad de un mayor poder de decisión como consumidor individual de servicios públicos y un papel más activo en cuanto a su participación en los asuntos de la ciudad que se articulará alrededor de 4 ejes:

- La Participación Ciudadana en sus distintas modalidades.
- El Consejo Social de la Ciudad.
- La Comisión de Quejas y Reclamaciones.
- La Voz de la Ciudadanía.

#### La Voz de la Ciudadanía.

Para incorporar la voz de nuestros clientes, los ciento sesenta y siete mil castellonenses, estamos desarrollando diferentes proyectos específicos que buscan la efectiva incorporación de las demandas de los Ciudadanos a los principales procesos de gestión.

- Valoración de los servicios públicos.

Con objeto de obtener la información necesaria que permita al Ayuntamiento identificar y jerarquizar las actuaciones cuya influencia es decisiva en la satisfacción global con los servicios municipales y, de esta forma, diseñar un plan de mejora de la calidad, es necesario llevar a cabo una investigación entre los diferentes segmentos del colectivo de residentes del municipio. Por tanto, habrá que determinar:

---

#### Resumen Ejecutivo



- Techo de expectativas de los residentes.
  - Expectativa conceptuada como deseo-versus-esperanza.
  - Formulación típica mediante preguntas como “Importancia del atributo en la satisfacción global con el servicio.”
- Nivel de tolerancia o “GAP aceptable” entre expectativas y satisfacción.
- Jerarquía de los atributos de los servicios públicos.

Se medirá un amplio número de aspectos y los resultados de la investigación permitirán determinar cuáles son los servicios verdaderamente relevantes y su peso específico en la formación del grado de satisfacción global.

- El diagnóstico DAFO de satisfacción.

Con el fin de poder alcanzar el planteamiento descrito, se abordarán los siguientes objetivos concretos:

- Detección y percepción de los principales problemas con los servicios municipales. Permitirá identificar en qué posición se sitúan la limpieza viaria, seguridad ciudadana, problemas de tráfico, etc.
- Con toda la información obtenida se realizará una serie de análisis especiales (análisis Cluster y análisis de correlación múltiple) para la determinación de los atributos que más influyen en la determinación de las valoraciones globales de cada servicio, exceptuando aquellos atributos referidos al servicio que no permitan valorar su importancia.
- Posteriormente se determinará la relación de atributos sobre los cuales existe una mayor necesidad de actuar en función de la mayor diferencia en términos de significatividad entre la valoración de importancia y la valoración de satisfacción con el servicio.
- Valoración de los servicios públicos.

El Ayuntamiento de Castellón conocerá en qué medida valora el ciudadano todo lo realizado hasta la actualidad y, todavía más importante, si estas actuaciones han respondido a las expectativas y necesidades de los vecinos, así como qué aspectos de cada área de intervención municipal permanecen todavía sin cubrir las expectativas que aquéllos esperan. La encuesta a realizar pretende ser un barómetro que mida el grado de satisfacción de los ciudadanos con la gestión municipal, así como una referencia clara de cuáles deben ser las actuaciones prioritarias para los ciudadanos de este municipio.



11.

## Línea estratégica nº 5: la excelencia en los servicios municipales. (compromiso con la calidad).

*Convertir la administración municipal de Castellón en una organización moderna orientada a sus ciudadanos, a los que les presta una amplia gama de servicios de calidad.*

El sistema de gestión de la calidad del ayuntamiento de Castellón se fundamentará en el área que se propone crear, como órgano impulsor y ejecutor, esta área incluirá ocho líneas básicas de trabajo.

- Cartas de servicios.
- Gestión y aseguramiento de la calidad.
- Atención al ciudadano.
  - Información, gestión y tramitación
    - Presencial
    - Telefónica
    - Telemática
  - Comunicación Social
  - Participación Ciudadana
- Grupos de mejora.



- Estudios y encuestas de opinión que representan la voz del ciudadano.
- Sistema de información a través de indicadores objetivos internos y externos.
- Modelo Europeo de Excelencia.
- Alianzas Externas con distintas instituciones y entidades.

## La gestión de la calidad.

---

Un sistema de gestión de calidad se basa en una serie de principios que siempre hay que cumplir:

- Conocer y escuchar al ciudadano identificando sus necesidades y expectativas.
- Informarle prestándole la mayor atención y haciéndole participar de manera activa.
- Garantizarle unos servicios de calidad prestados y gestionados de manera excelente.
- Hacer lo que decimos y cumplir los compromisos.
- Medir lo que hacemos para mejorar continuamente.
- Trabajar con vocación de servicio público.

Estos principios han de ser cumplidos siempre.

### Conocer y escuchar a los ciudadanos.

Los objetivos de esta línea estratégica se concretan en:

- Determinar de manera científica y rigurosa los índices de satisfacción, expectativas y percepción de los ciudadanos en relación a los servicios prestados.





- Detectar las oportunidades de mejora en relación con la satisfacción de ciudadana.
- Identificar los colectivos ciudadanos de características similares en cuanto a su satisfacción con el servicio, lo que permitirá personalizar las medidas correctoras y preventivas a adoptar.
- Difundir entre los ciudadanos y ciudadanas la idea de que el ayuntamiento de Castellón se preocupa por ofrecerles el mejor servicio posible.

*Plan digues i opina, "Di-opina"*- Plan de encuestas de opinión.

Relacionadas con los distintos servicios que recibe.

- programa de encuestas específicas y sectoriales.
- Programas de quejas y sugerencias.
- Plan de IPCS.

Consiste en el cálculo periódico del Índice de Percepción de Calidad del Servicio, donde se miden los atributos de calidad de los servicios y su importancia. Mediante el desarrollo de una metodología científica, analizando los criterios cuantitativos y cualitativos y la diferencia entre lo que espera el ciudadano y lo que le ofrecemos.

**Plan de Revisión de los estándares**

Técnica que consiste en evaluar por un auditor, mediante unos estándares de calidad: accesibilidad, identificación, instalaciones, condiciones ambientales, asesoramiento, dotación y atención al público, sin que nadie lo sepa los servicios municipales, personándose como un ciudadano (*anónimo*) en las dependencias municipales.



### Plan de comunicación externa.

Consiste en la programación de distintas campañas de prensa, radio y televisión, como medio de dar a conocer a los ciudadanos las mejoras y nuevos servicios introducidos en el ayuntamiento, la campaña deberá ser realizada por expertos en comunicación.

### Imagen y Comunicación de marca.

Quien suscribe estas líneas ha detectado 22 imágenes distintas del ayuntamiento no existe una imagen corporativa, cada documento, cada campaña promocional, cada folleto, presenta su propia imagen, el ayuntamiento no es reconocido a golpe de vista, es necesario articular una imagen de marca visual y auditiva.

### Manual de identidad corporativa.

Aparejada a las anteriores deberán adoptarse medidas de identidad corporativa en sus escritos, documentos, comunicaciones etc., tanto internas como externas.

### Manual de estilo.

Donde se normalizarán y estandarizarán, desde los tratamientos protocolarios, a los criterios lingüísticos y convenciones, hasta la estructura y cuerpos de los modelos de documentos (cartas, saludas, anuncios, notas interiores, circulares, solicitudes, certificados, denuncias, resoluciones, propuestas de resoluciones, notificaciones, decretos, etc.). Sin olvidar que estos documentos deben ser comprendidos y accesibles por el ciudadano.

Informarle prestándole la mayor atención y haciéndole participar de manera activa.

### Consultoría de procesos y servicios.



Para poder prestar una atención e información adecuada se requiere, como condición previa e indispensable la identificación y descripción de los principales servicios y procedimientos demandados por los ciudadanos, en este sentido se realizó una consultoría en la que han sido identificados y descritos 361 servicios y procedimientos municipales.

#### Guía de servicios y gestiones.

Editar una guía de servicios y gestiones más usuales, incorporando las preguntas más usuales que el ciudadano se formula con mayor frecuencia.

#### El Plan Atenti (CS).

**Atent-i (CS)** (Atención e Información a los ciudadanos) tienen por objeto facilitar el contacto al ciudadano con la administración, en términos de servicios públicos y necesidades de los ciudadanos. La misión principal de los centros de información se realiza a través de unos puntos o espacios físicos ubicados en diferentes áreas del municipio (una oficina principal en la sede consistorial y otras oficinas secundarias en las Juntas de distrito) para garantizar la accesibilidad, facilitándole al ciudadano la materialización de sus peticiones y necesidades e ir resolviendo de manera progresiva los trámites y gestiones administrativas que de manera bidireccional se producen entre ciudadano y administración municipal, principalmente.

#### El Plan de Participación Ciudadana.

Actualmente ha sido constituido un grupo de proyecto en el ayuntamiento que se está ocupando de organizar el sistema de participación ciudadana municipal. Sus principales trabajos se centran en la redacción del Reglamento de Participación Ciudadana y desde Vicesecretaría y oficialía Mayor se está redactando el Reglamento de la Comisión Especial de quejas y sugerencias.

Garantizarle unos servicios de calidad prestados y gestionados de manera excelente.

#### Mapa Global de procesos.

Resumen Ejecutivo



Para que una organización funcione de manera eficaz tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

#### Plan de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios

Existen varios tipos de certificaciones y supone un paso más a las cartas de servicios.

##### Certificaciones ISO 9000:2000. Calidad del servicio.

Esta norma internacional acredita que se posee un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora el sistema de calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

##### Certificaciones ISO 14000. Gestión medioambiental.

Se acredita la adopción y cumplimiento de los requisitos de un sistema de gestión medioambiental.

##### Certificaciones riesgos laborales (OSHAS 18001).

Es la acreditación en materia de riesgos laborales.

#### Plan aplicación del Modelo EFQM.

En el sistema de calidad que la institución debe implantar se encuentra como una de las herramientas de implantación de la gestión de la calidad el Modelo Europeo de Excelencia.

El fundamento del modelo se basa en:

*“La satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados, así como el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y la estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de los resultados de la organización.”*



Decir lo que hacemos, hacer lo que decimos y cumplir los compromisos.

#### Plan de carta de servicios.

La misión básica de una carta de servicios es definir y difundir los compromisos de servicio que asumen las diferentes unidades municipales con el objetivo de responder a los requerimientos del ciudadano. Las cartas de servicio impulsan la mejora continua de los estándares de servicio mediante la aplicación de metodologías, herramientas y técnicas propias de la calidad total. El objetivo será que cada servicio municipal cuente con su carta de servicios.

#### Medir lo que hacemos para mejorar continuamente.

La función de control en una organización puede definirse como aquel proceso que vigila las actividades para tener la certeza de que se desarrollan conforme han sido planeadas y en caso de producirse desviaciones corregirlas<sup>1</sup>. No es posible saber si se están o no haciendo bien las cosas sino se comparan el desempeño logrado con el desempeño esperado<sup>2</sup>.

#### Plan para la elaboración de un sistema de indicadores y cuadro de mando de la gestión municipal.

Los indicadores y los cuadros de mando son pues herramientas indispensables para dirigir una organización, un equipo o un proceso y alcanzar los objetivos previstos. Además, pueden utilizarse para dirigir un sistema de gestión de recursos humanos.

#### Trabajar con vocación de servicio público.

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins. Administración teoría y práctica. Prentice hall. 4º edición

<sup>2</sup> Kenneth A. Merchant The control function of management. Sloan Management review. 1982, 44-55



La implantación de una cultura de servicio público es el objetivo primordial del PMMCS y debería ser una consecuencia lógica e incremental en la medida, en que el ayuntamiento se van introduciendo los distintos sistemas descritos y las formas de trabajo y de entender la gestión pública.

#### Grupos de mejora.

Los grupos de mejora son equipos de trabajo que tienen como misión el mejoramiento de algún proceso de la organización en el que participan.

#### Premios a la calidad y a las mejores prácticas.

Si se apuesta con firmeza por la modernización se deberá apostar con firmeza por los logros y sobretodo por los logros significativos y no solo logros también los esfuerzos, por ello, es conveniente la creación de reconocimientos y premios que valoren el esfuerzo y los logros del personal.

#### Transferencia de conocimientos.

Existirá un observatorio en el ayuntamiento encargado a la Dirección de Modernización y Calidad de los Servicios para que las prácticas, conocimientos adquiridos, o proyectos realizados sean transferidos a otras partes de la organización.

#### Plan de Innovación Municipal.

##### Plan 1x1=50

Consistente en que cada departamento o negociado presente al menos una medida innovadora por año.

##### Innovaciones para la mejora del espacio público y la calidad de vida.



En realidad esta línea se concibe como una unidad de diseño y generación de nuevos productos con un objetivo:

- *Generar productos innovadores que faciliten la vida de los ciudadanos y que optimicen los espacios públicos.*

#### Estrategias en el espacio público.

- Consejo de estrategias de ciudad.
- Carriles racionales.
- Carpeta de auxilio.
- Mourer's a Castelló.
- Castelló a peu.
- Clima acústico.
- Castelló.net
- SMC en PDA.
- Paperes Intel.ligents.
- Parades Intel.ligents.
- Semàfors voyeurs.
- Polpda.
- Polgps.
- Eventos horizontales.
- AiDA.

En resumen, hablar de Plan de Modernización y Calidad de los Servicios es apuntar a uno de los objetivos importantes del ayuntamiento e identificar una de las claves para el futuro de la ciudad, significa por otra parte, la voluntad expresada y querida de ofrecer unos servicios adecuados para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en las mejores condiciones.



---

<sup>1</sup> La Administración al servicio del público". OCDE. Madrid 1988, página 19.  
<sup>2</sup> OCDE